

KASVUYRITTÄMISEN KÄSIKIRJA II

Vesa Tiensuu

**KOHTI
KAUHIAA
KASVUA**



SISÄLLYS

ESIPUHE	6
I LIIKETOIMINNANKESKEISET KYSYMYKSET	7
1. Konseptijohtaminen – kauhian kasvun ajuri	8
1.1 Kohti konseptijohtamista	9
1.2 Konseptiajattelu käytännössä – case kuntosali	10
1.3 Konseptijohtamisen haaste: Pala kerrallaan vai luodaanko ensin kokonaiskuva?	12
1.4 Konseptijohtamisen juuret	14
1.5 Konseptijohtaminen ja yrityksen DNA	16
1.6 Konseptien vanhentaminen ja uudistaminen	17
1.7 Taktisesta konseptisuunnittelusta visionääriseen tuotekonseptointiin	19
1.8 Konseptijohtaminen ja peliteoria	20
1.9 Mihin konseptijohtamisella pyritään ja mitkä asiat siihen vaikuttavat?	22
1.10 Konseptijohtaminen ja strategia	24
1.11 Uudenlainen tapa miettiä konseptien markkinointia – Miten olisi vaikuttamismarkkinointi?	26
2. Kohti huippuosaamista - yksin ja yhdessä	28
2.1 Teoria ja osaaminen sekä niiden erot	30
2.2 Riittääkö tavallinen vai pitääkö olla huippuosaamista – ja miten siihen päästään?	32
2.3 Ajatuksia huippuosaamisesta	34
2.4 Mind-muscle suhde ja miten naulan lyöminen vasaralla liittyy siihen?	36
2.5 10 + 1 + 1 + 1 kohdan päiväohjelma	38
2.6 Yrittäjän harjoitusohjelma – mitä ja miksi?	40
2.7 Päivä yrittäjänä – mitä minä mieltäisin?	43
2.8 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	45
2.9 Tiimityö tiivistetysti	47
3. Ajatuksia ja näkökulmia palveluiden kehittämiseen ja johtamiseen	49

3.1 Palveluliiketoiminta lyhyesti	50
3.2 Kehitetään palveluita - keskeisiä kysymyksiä	53
3.3 Arvo ratkaisee palveluissa	55
3.4 Asiakasprofiilit ja miksi niitä tarvitaan?	58
3.5 Palvelun laatu	60
3.6 Laadun asettamisen haasteita	62
3.7 Palveluprosessin tekeminen näkyväksi	64
3.8 Palvelujärjestelmä ja miten sillä voi tehdä rahaa	66
3.9 Toimitilat ja niiden merkitys palveluissa	69
3.10 Palveluyrityksen brändi	71
3.11 Palvelun jälkihoito	73

II ILO, INNOSTUS, USKO JA MUUT HENKISET TEKIJÄT MENESTYMISEN TAUSTALLA

4. Usko ja luottamus – mitä ja miksi?	76
5. Mikä elämässä merkitsee?	78
6. Kolme hyvää tekoa päivässä – Mitä ja miksi?	80
7. Mitä merkitsee kun organisaation arvoina ovat osaaminen ja ihmisten ilo?	82
8. Iloisia ideoita Nordic Business Forumista	84
9. Identiteetti, henkisyys ja elämä	86
10. Oliko elämä ennen parempaa?	87
11. Joulun hengessä	89
12. Kevään odotusta	90
13. Kesäloma tulee – mitä se tarkoittaa?	91
14. Syksyn ruska ja prospuutto	93

III MUUTTAVA MAAILMA YMPÄRILLÄMME

15. Tulevaisuus näyttää hyvältä, oikeasti!	95
16. Puhtaasti parempi sopimus	97
17. Pienet palkat ja liian korkeat kustannukset – mahdoton yhtälö?	98
18. Pieniä ajatuksia suuresta muutoksesta - digitalisaatio tulee	101
19. Miten digitalisaatio muuttaa arkea?	102

20. Mitä kaupungeille ja maaseudulle tapahtuu murroksen myötä?	103
---	-----

IV VÄHÄN SUOMESTA JA POHJANMAALTA

21. Eksoottinen kummajainen nimeltä suomalainen – osa 1	109
22. Eksoottinen kummajainen nimeltä suomalainen – osa 2 – Ja miten se muutetaan bisnekseksi	110
23. Pohjalainen kulttuuri	112
24. Pohjalainen kulttuuri osa II - Hämmäntäviä mahdollisuuksia	113

V KASVUN PAMFLETTI

25. Johdanto Kasvun Pamflettiin	115
26. Kuusi kasvun teesiä Etelä-Pohjanmaalle	116
27. Parasta osaamista alueelle – osaamisella menestykseen	117
27.1 Nuoret ja heidän urapolkunsaa	117
27.2 Etelä-Pohjanmaan vetovoima kuntoon - Suomen paras paikka elää	117
28. Kasvua isosti ja harkiten	119
28.1 Investointien saaminen alueelle	119
28.2 Pääoma- ja rahoitusmarkkinoiden toimijat kohtaamaan	120
28.3 Yrityskauppojen vauhdittaminen	120
28.4 Käytännöstä liiketoiminnan johtamiseen	120
29. Isosti ajattelu	122
30. Kollektiivinen luottamus, kunnianhimo, innostus ja positiivinen vire	123
31. Toimijat – sanoista teoiksi	125
31.1 Toiminnan koordinointi - vedetään köyttä samaa suuntaan	126
31.2 Ajatuksia alueen markkinoinnista	126

JOHTOPÄÄTÖKSET

TEKIJÄT

Kasvuyrittäjyyden käsikirja – Osa II
Kohti kauhiaa kasvua

Julkaisija:

Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät

Alvar Aallon katu 3, 60100 Seinäjoki
p. 06 420 5000, epy@yrittajat.fi
www.yrittajat.fi

Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät

Vesa Tiensuu
KTT/ETM
Projektipäällikkö
040-5212966
vesa.tiensuu@yrittajat.fi

Taitto:

Graphic Design Koivuporras

gd.koivuporras.com

ISBN 978-951-98340-4-7

Copyright © Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät Ry ja kirjoittajat.



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Tämä kirja on osa Kasvuyrittäjyyden aktivointi -hanketta, jonka päärahoittajana toimii Etelä-Pohjanmaan Liitto sekä osarahoittajina toimivat Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät, Seinäjoen Ammattikorkeakoulu Oy, Etelä-Pohjanmaan kauppakamari ja Seinäjoen kaupunki.

ETELÄ-POHJANMAAN
KAUPPAKAMARI

SeAMK
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

into
SEINÄJOKI

 **Yrittäjät**
ETELÄ-POHJANMAA

ESIPUHE

Tässä kirjassa on neljä keskeistä kantavaa teemaa. Ensimmäiseksi on asiaa liiketoimintaosaamisesta, jonka teemat ovat konseptijohtaminen, palveluliiketoiminnan johtaminen ja huippuosaaminen.

Toisessa pääluvussa on ajatuksia llostä ja innostuksesta. Ne ovat oman käsitykseni mukaan menestymisen polttoainetta, vai oletteko nähneet tyyppäntynyttä urheilijaa, joka menestyy?

Ympäristö, jossa elämme, vaikuttaa kaikkeen toimintaamme, Kolmannessa luvussa on käsitelty joitain keskeisiä toimintaympäristön muutoksia.

Neljännessä luvussa on kuvattu ajatuksiani Pohjanmaalta ja Suomesta. Niitä kauniita asioita Pohjanmaalta, jotka vien mukaan, kun hanke loppuu. Samassa luvussa on myös pohdittu Suomen vahvuuksia globaalissa liiketoimintamaailmassa ja sitä, miten niitä voisi hyödyntää.

Lopuksi on esitetty Tommi Ylimäen kanssa kirjoitettu Kasvun pamfletti, jossa tuomme esille ajatuksia, joilla alueemme saataisiin kauhiaan kasvuun.

Käsillä on Kasvuylittäjyyden käsikirja osa II. Edellisen kirjan tavoin se on koottu artikkeleista, joissa käsitellään jotain yksittäistä teemaa. Kirja on kirjoitettu siten, että lukija voi valita sieltä itseään kiinnostavan osion ja perehtyä siihen syvällisemmin. Kirja on kirjoitettu niin, että sen osat toimivat sekä yhdessä kirjana että erikseen yksittäisinä artikkeleina.

Seinäjoella 30.12.2017

Vesa Tiensuu



Osa 1

LIIKETOIMINNAN KESKEISET KYSYMYKSET

**"Älykäs ja inhimillinen liiketoiminnan johtaminen
tuottaa todennäköisesti paremman tuloksen kuin
hätäilevä ja kova johtaminen"**

1. Konseptijohtaminen – kauhian kasvun ajuri



Menestys perustuu yleensä uuden kehittämiseen, ei karsimiseen. Kukaan puutarhuri ei kaada rahaa tuottavaa puuta, vaan hoitaa sitä suurella sydämellä – tuotteistaminen, markkinointi ja myynti ovat yrittäjän rahapuita.

Kasvu, eikä varsinkaan kauhia kasvu, tule kulukuureilla tai toiminnan tehostamisella. Kasvu syntyy, kun liiketoimintaa kehitetään. On tehtävä asioita, jotka vaikuttavat tuloslaskelman ylärivin suuruuteen: tuotteiden ja palveluiden tuotteistamiseen, myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen.

Keskeisessä roolissa kauhiassa kasvussa on kuitenkin konsepti. Onko liiketoimintakonseptimme sellainen, jota voi kasvattaa ja monistaa? Hesburger on hyvä kotimainen esimerkki siitä, kun konsepti on kunnossa, Kasvua tuppaa tulemaan, niin Suomessa kuin ulkomailla.

Oma käsitykseni on, että ilman kunnossa olevaa konseptia muu liiketoiminnan kehittäminen on turhaa. Se on sama kuin kantaisi vettä kaivon rikkiinällä sangolla. Jos konsepti ei ole kunnossa, kaikki muu kehitystyö valuu pois samalla tavalla kuin vesi valuu pois rikkiinäisen saavin raoista. Hyvä konsepti kestää pienet kolhut myös markkinoinnissa tai myynnissä, koska hyvä konsepti markkinoi ja myy itse itseään. Tämän luvun keskeinen viesti on: perustyö kunniaan.

1.1 Kohti konseptijohtamista

Monet yritykset ovat luopuneet strategian luomisesta. Sen sijaan he puhuvat konsepteista. Monet yritykset johtavat nykyään liiketoimintaansa liiketoimintakonseptin avulla. Siinä missä strategia on hieman epämääräinen ja abstrakti asia, on konsepti konkreettisempi ja siten helpommin käsiteltävissä oleva tapa johtaa ja kehittää liiketoimintaa.

Brändikonseptissa määritellään mitä haluamme kertoa itsestämme asiakkaille, keitä me olemme ja mitä me edustamme. Se määrittää pitkälti sen, miten nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat kokevat yrityksen houkuttelevuuden. Onko se helposti lähestyttävä, lämmin, sympaattinen?

Markkinointikonsepti kertoo miten meidän brändistä ja palveluista sekä asiakkaita kerrotaan asiakkaille. Kullekin kohderyhmälle viestiä pitää hieman räätälöidä, vaikka brändin ydin pysyy samana. Koska markkinat ovat täynnä infoa, tulee yrityksen markkinoinnilla olla selkeä keihäänkärki, jota halutaan viedä asiakkaan tietoisuuteen. Siksi isot yritykset käyttävät paljon aikaa sloganien miettimiseen.

Toimintakonsepti kertoo mm. miten lähiesiämyöskentely on organisoitu, miten työntekijät jakavat töitä keskenään, miten toimipisteiden käytännön työ on organisoitu, miten asiakkaan kanssa toimitaan jne. Toimintakonseptin merkitys näkyy erityisesti ketjuissa, niiden johtaminen ei vain ole mahdollista jos eri toimipisteillä ei ole samanlaisia toimintatapoja. Toimintakonseptin luominen vie ensin aikaa, mutta myöhemmässä vaiheessa se taas säästää aikaa ja helpottaa johtamista. Tässä mielessä toimintakonseptia voidaan ajatella meidän tapana tehdä asioita.

Toimitilakonseptissa määritellään millaisia fyysisiä tiloja meillä halutaan olevan. Ovatko ne lääketieteellisiä, olohuoneen tyyppisiä, rentoja jne. Toimitilat vaikuttavat työn tuottavuuteen, työtyytyväisyyteen, sisäiseen

motivaation ja luovuuteen. Ne vaikuttavat myös siihen, miten asiakkaat viihtyvät yrityksen tiloissa. Kyse on emootioista ja emootiot voittavat aina järjen jos ne ovat vastakkain.

Palvelu- ja tuotekonseptit kertoo millaisia palveluita ja tuotteita meillä on eri asiakasryhmille. Keskeistä on, että konsepti on jossain asiakkaalle tärkeässä asiassa parempi kuin kilpailijan konsepti. Konseptin pitäisi olla emotionaalisesti houkutteleva ja rationaalisesti perusteltavissa. Nykyään tärkeätä on myös muotoilu. Tämä koskee kaikkia toimialoja.

Kaikista näistä yhdessä syntyy **liiketoimintakonsepti**. Nykyään kovasti puhuttu kilpailukyky ei enää synny yhdestä seikasta, vaan kokonaisuus ratkaisee. Kenellä on paras kokonaistarjous? Niinhän me itsekkin toiminne ostoksilla ollessamme. Mikä on meille kokonaisuutena paras tarjous. Joskus onkin järkevää miettiä omaa liiketoimintaa asiakkaan näkökulmasta, se voi avata aivan uusia näkökulmia liiketoiminnan kehittämiseen.

Itse kannatan tätä konseptiajattelua, koska konseptit ovat konkreettisia, ja ne tuovat liiketoimintaan johdettavuutta ja selkeyttä.

Konsepteista:
Mercedes on aina Mercedes,
vaikka olisi mudan peittämä,
ja Mosse on Mosse, vaikka
olisi putipuhdas.



1.2 Konseptiajattelu käytännössä – case kuntosali

Tässä artikkelissa ollaan perustamassa kuvitteellinen kuntosali. Ideana on lähteä kehittämään kuntosalin konseptia brändin kautta. Tavoitteena on muista paikkakunnan saleista erottuva konsepti, joka olisi asiakkaan näkökulmasta houkutteleva. Siksi hanke alkaa kilpailijoiden brändeihin tutustumalla. Seuraavassa vaiheessa mietitään, mille asiakasryhmille sali on suunnattu ja valitaan kolme ryhmää: urheiluseurat, seniorit ja kuntoliijat, ns. Hardcore-kuntoliijat jätetään suosiolla pois. Samalla mietitään, millaisia palvelupaketteja valituille kohderyhmille voidaan tarjota. Tämän pohdinnan ja analyysin myötä päätämme yrityksen brändikonseptista, sen ominaispiirteistä ja vetovoimatekijöistä.

Seuraavassa vaiheessa jalkautamme brändin markkinointikonsepteiksi. Koska kukin kohderyhmä edellyttää hieman erilaista viestintää, jokaiselle ryhmälle luodaan oma markkinointikonsepti. Se on hieman erilaistettu, mutta pohjautuu kuitenkin edellisessä vaiheessa luotuun brändikonseptiin. Tavoitteena on määrittää ydinviesti, jonka toivotaan puhuttelevan kutakin asiakasryhmää. Samalla määritellään, miten uusia asiakkaita aiotaan tavoitella.

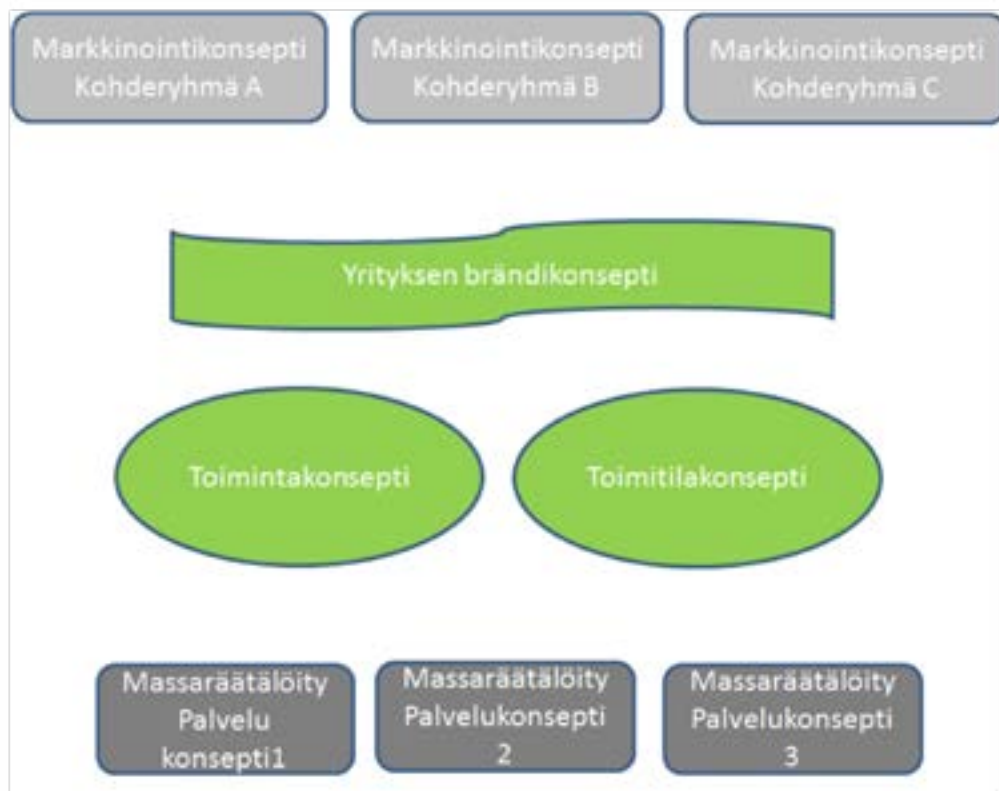
Samaan aikaan markkinointikonseptin luomisen kanssa mietitään ja täsmennetään mitä palveluita kullekin asiakasryhmälle tarjotaan. Onko se ohjattua kuntosaliharjoittelua, toiminnallista harjoittelua vai jotain muuta?

Kun asiakkaat ja heille tarjotut palvelut on määritelty, on aika miettiä tilakonseptia. Sen tulee olla brändin mukainen ottaen huomioon valitut asiakasryhmät ja heille tarjottavat palvelut. Tilaratkaisut ovat tärkeitä, ne ovat konkreettisia, koska ne ovat ensimmäinen asia johon salille tulevat asiakkaat tutustuvat.

Tässä vaiheessa konsepti alkaa olemaan melko valmis. Meillä on asiakasryhmät, heille räätälöidyt markkinointi- ja palvelukonseptit sekä tilaratkaisut. Viimeisenä määritellään toimintakonsepti. Se on yrityksen johdettavuuden kannalta erityisen tärkeä varsinkin jos yrityksellä on useita toimipisteitä. Työntekijöiden pitää toimia sekä keskenään että asiakkaiden kanssa ennustettavasti ja suurin piirtein samalla tavalla. Siten luodaan yritykselle omaleimainen toimintakulttuuri.

Kun kokonaiskuva alkaa hahmottumaan, voidaan eri konsepteja vielä hioa ja miettiä niiden yhteensopivuutta, esim. onko markkinointikonsepti brändikonseptin mukainen.

Myös tästä eteenpäin konseptijohtaminen edellyttää työtä. Konseptia voi kehittää loputtomasti. Osittain se on pakon sanelemana sillä asiakastarpeet, kohderyhmät ja kilpailutilanne muuttuvat jatkuvasti. Konseptijohtamisen onnistuminen näkyy uusina asiakkaina, tyytyväisinä nykyisinä



Kuvio 1. Kuntosalin kehittäminen esimerkkinä konseptiajattelusta.

asiakkaina, tyytyväisinä työntekijöinä ja tuloslaskelmassa viivan alla.

Se perustuu siihen, että yrityksen brändi ja palvelut ovat hyvin jäsentyneet ja asiakkaan näkökulmasta helposti ymmärrettävissä ja ostettavissa.

Markkinointikonseptit puhuttelevat valittua kohderyhmää, yrityksen tilat on hyvin suunniteltuja, ja joiden puitteissa työntekijät kykenevät tekemään laadusta työtä.

Lopuksi tulee muistaa, että asiakkaan näkökulmasta kokonaistarjous ratkaisee. Eli se millaisen asiakaskokemuksen yritys kykenee luomaan. Uusien asiakkaiden houkuttelemisen kannalta tärkeitä kykenemmekö luomaan palveluistamme houkuttelevan tarjouksen, joka on uskottava ja ainakin jossain asiassa asiakkaan mielessä parempi kuin kilpailijalla.

Kun kaikki edellä mainitut konseptit vedetään yhteen, meillä on liiketoimintakonsepti, jonka toimivuus määrittää tuloksemme.

1.3 Konseptijohtamisen haaste: Pala kerrallaan vai luodaanko ensin kokonaiskuva?

Lexington on useimpien tuntema ruotsalainen yritys. Se aloitti vuodevaatteista ja laajensi nopeasti kodinhuonekaluihin, ulkokalusteisiin ja vaatteisiin. Ja kaikki tämä kävi varsin nopeasti. Kysymys kuuluukin miten he sen tekivät?

Heillä oli kokonaiskuva. Yrityksen brändin ja konseptin miettiminen tarkkaan ja harkiten mahdollisti siirtymisen uusiin tuoteluokkiin. Heillä oli kokonaiskuva, jossa palapelin kaikki palaset olivat kohdillaan. Näin on toiminut aikoinaan myös toinen ruotsalainen yritys, Ikea. Ensin luodaan konsepti, jonka jälkeen johdetaan palapelin pienemmät palat. Konseptiajattelu on muutenkin tyypillistä ruotsalaiselle liike-elämälle. Esim. tuotesuunnittelussa vasta konseptin luomisen jälkeen mietitään millaisia konkreettisia tuoteominaisuuksia palveluun tai tuotteeseen sisältyy.

Kun yritys palkkaa ulkopuolisen asiantuntijan, eli rumasti sanottuna konsultin, tavoitteena on yleensä laittaa jokin yksittäinen liiketoiminnan palanen kuntoon. Esim. tehostetaan myyntiä, kehitetään markkinointia jne. Ja kaikki ovat tyytyväisiä. Ja useissa tapauksissa tämä työ tuottaa myös tulosta, liiketoiminta kasvaa tai tehostuu, mutta näin toimimalla saavutetaan vain harvoin merkittävää kasvua. Iso kasvu näet edellyttää aina konseptin kehittämistä ja viemistä seuraavalle tasolle.



Kun ihminen suunnittelee itselleen kotia, hän ei yleensä mieti, että millaisen oven haluan ja rakenna kotia sen ympärille. Sen sijaan hän miettii, että millaisen kodin haluaa ja valitsee siihen sitten sopivan oven.

Konseptin kehittämisen haasteena on, että se ei onnistu hetkessä. Se vaatii pitkäjänteistä kehittämistyötä ja useita konseptin luonnoksia. Siksi monet liikkeenjohdon konsultit ovat siirtyneet hallitustyöskentelyn pariin. Se ei ole ehkä yhtä kannattavaa taloudellisesti, mutta se mahdollistaa yrityksen ja sen konseptin pitkäjänteisen kehittämisen.

Koska yrityksen konsepti on koko liiketoiminnan perusta, sen määrittely on useissa tapauksissa haastavaa. Ja konkreettisen tekemisen sijaan siinä korostuu abstrakti ajattelu. Se lienee myös syy, miksi sitä harrastetaan niin vähän.

Mutta tätä pohdintaa on turha pelätä, se on ihan samaa ajattelutoimintaa jota teemme miettiessämme millaisen kodin tai mökin rakennamme perheellemme. Kyse on ennen kaikkea pitkäaikaisesta pohdinnasta. Siitä, mikä on parasta liiketoiminnallemme.

Koska konseptin määrittely vie aikaa, usein yrityksen ja erehdyksen kautta, pieniä kokeiluja tehden – olen alkanut painottamaan hallitustyön merkitystä. Se on työväline, joka mahdollistaa kokonaiskuvan luomisen. Hallitustyö on myös kustannustehokas menetelmä. Sen avulla sitoutetaan ulkopuolista osaamista ja näkemystä yrityksen kehittämiseen kohtuullisilla kustannuksilla.

Loppuun vielä ajatus siitä mikä ero on sillä, jos yritystä kehitetään pala palalta - mikä tietysti voi monissa tapauksessa johtaa myös sen kokonaiskuvan syntymiseen tai sillä, että ensin luodaan kokonaiskuva. Ajatellaan, että olet kasaamassa 1000 palan palapeliä, mutta sinulla ei ole kuvaa siitä millainen kuva on tarkoitus kasata. Voit toki arvuutella ja rakentaa palapeliä kokeillen, mutta jos sinulla on kuva siitä, mitä on tarkoitus rakentaa, on työ huomattavasti helpompaa. Silloin tiedämme millainen kuva on tarkoitus saada aikaa, millaisia paloja tarvitsemme eri paikkoihin ja tiedämme miten eri palat suhteutuvat toisiinsa.

1.4 Konseptijohtamisen juuret

Konseptit eivät synny tyhjästä oli kyseessä sitten tuote- tai brändikonsepti. Konseptit ovat aina enemmän tai vähemmän historian lapsia, joilla on historialliset rasitteet ja vahvuudet. Yrityksen historia, arvot ja kulttuuri määrittävät pitkälti millaisia konsepteja luomme.

Porschen muotokieli seuraa edelleen yrityksen ensimmäisen autoluonnoksen viitoittamaa tietä. Turvallisuus oli tärkeää jo Volvon perustajille ja siitä nykypäivän Volvot ovat edelleen tunnettuja. Huonekalutehdas voi tehdä pelkistetyn moderneja huonekaluja, koska niitä on aina tehty vaikka nykymarkkinat olisivat täynnä vastaavanlaisia tuotteita.

Nämä mentaaliset mallit, arvot ja kulttuuri määrittävät usein nykypäivän konkreettisen toiminnan, tuote- ja palvelukonseptit. Siksi oman toiminnan kehittäminen edellyttää toimintaamme vaikuttavien tekijöiden tiedostamista. Jossain tapauksessa historian perinne tuottaa edelleen menestystä, kuten yllä mainituissa autoesimerkeistä käy ilmi. Aikoinaan syntynyt konsepti on niin osuva, että se toimii hieman päivitettyinä nykyajassakin. Mutta useimmissa tapauksissa yritykset ovat historiansa vankeja. Perinteisiä, totuttuja tapoja ei uskalleta muuttaa, vaikka maailma ympärillämme on muuttunut.

Historian kunnioittaminen on siinä mielessä järkevää, että se luo turvallisuuden ja jatkuvuuden tunnetta - näin toimimalla voimme luottaa, että menestymme. Historiasta kannattaa ottaa ne elementit, joiden varaan aikaisempi menestys on perustunut ja jotka edelleen toimivat unohtamatta tulevaisuuden menestystekijöitä.

Jos hyväksymme yllämainitut väittämät siitä, että historiamme on elossa nykypäivänäkin, ja se määrittää pitkälti nykypäivänkin toimintaa, miten sitten pääsemme eteenpäin? Ensimmäinen askel on tunnistaa ne historialliset olettamukset, joiden varassa olemme toimineet.

Ja mikäli havaitsemme, että ne eivät enää toimi nykypäivässä, voimme luoda itsemme uudestaan esimerkiksi seuraavien kirjallisuudessa esitettyjen kysymysten myötä:

- Minkä takia yritys on olemassa, mihin uskot, mistä innostut?
- Mitä arvoja haluat painottaa yrityksessäsi?
- Mikä on yrityksenne sielu?
- Mistä ja kuinka haluan tulla huomatuksi?

Yhteenvetona voidaan todeta, että historia ohjaa toimintaamme ja konseptien luomista enemmän kuin yleensä tiedostamme. Osaltaan se on hyvä asia, koska silloin toistamme niitä toimintatapoja, jotka ovat luoneet yrityksellemme menestystä. Ongelmia syntyy, mikäli toimintaympäristö ja sen pelisäännöt ovat muuttuneet. Vanhat vastaukset eivät silloin enää päde. Tärkeätä on pitää ne palat historiasta, jotka toimivat edelleen ja täydennämme niitä mm. yllämainittujen kysymysten vastauksilla.

Joidenkin yritysten menestyminen on perustunut alkuajan historian hienoiseen edelleen kehittämiseen, mutta useimmissa tapauksissa monet menestyvät yritykset ovat joutuneet keksimään itsensä uudestaan.



1.5 Konseptijohtaminen ja yrityksen DNA

Vaikka olen monessa kohtaa korostanut sitä, että kokeilu, ideointi ja luovuus on tärkeitä, käytännön liiketoiminnan johtaminen edellyttää myös vakautta. Tarkoitan, että yrityksellä pitää olla johtotähti, jonka ympärille liiketoimintaa rakennetaan. Tuotestrategiat ja –konseptit rakennetaan yrityksen brändin ytimen ympärille.

Yrityksen selkeä ja kirkas brändi heijastuu kirjaimellisesti markkinoille ja asiakkaisiin. Epäselkeys, epävarmuus ja epätietoisuus yrityksen brändissä karkottavat asiakkaat. Ymmärrettävyys ja selkeys taas houkuttavat asiakkaita.

Brändi voi olla monimuotoinen tai rikas, sen pitää kuitenkin ensisijaisesti olla asiakkaalle ymmärrettävä. Se ei myöskään estä alabrändien käyttöä, jotka ovat itseasiassa oiva tapa laajentaa brändiä eri kohderyhmille ja puhutella asiakkaita hieman eri tavalla – kunhan alabrändit muodostavat selkeän ja ymmärrettävän kokonaisuuden. Näin toimitaan esim. vaateteollisuudessa, jossa huippubrändeillä on useita alabrändejä. Nämä yritykset kasvavat kovaa vauhtia uusille markkinoille ja uusiin asiakasryhmiin.

Yrityksen brändin määrittelyssä tulisi pyrkiä siihen, että se on aito ja kestävä ja se perustuu johonkin. Monessa tapauksessa yrityksen kulttuuri ja arvot tuottavat tämän konseptisuunnittelun ytimen, josta seuraa sen vahvuus ja aitous. Tuotemuotoilua ei voi liimata päälle - sillä pitää olla sie lu, joka perustuu yrityksen tuote- ja muotoilufilosofiaan. Siksi yrityksissä pitäisi miettiä hyvin tarkkaan tuotesuunnittelun ja muotoilun tunnuspiirteiden määrittelyä – mitä arvoja ja millaista tuotefilosofiaa me haluamme edustaa?

Kun tuotefilosofia ja yrityksen brändi on hyvin määritelty, se mahdollistaa sillä "leikittelyn" kuvan 2 mukaisesti. Vaikka brändin ydin muuttuu yleensä vain vähän, tuote- ja palvelukonseptien ominaisuudet kehittyvät koko ajan kilpailutilanteen, trendien ja muuttuvien asiakasodotuksien mukaan. Näin tuote- ja palvelukonseptointi saa vaikutteita ympäröivästä maailmasta ja pitää brändin, tuotteet ja palvelut mukana ajan hengessä. Tuote- ja palvelukonseptoinnin uloimmissa kerroksissa voidaan hakea inspiraatiota maailmalta ja ehkä jopa yhdistellä luovalla tavalla erilaisia vaikutteita.



Kuvio 2. Konseptijohtaminen ja yrityksen DNA.

1.6 Konseptien vanhentaminen ja uudistaminen

Yksi konseptijohtamisen keskeisiä kysymyksiä on se, miten saamme maksimoitua myytyjen tuotteiden ja palveluiden määrän. Paras vastaus on ehkä niiden tietoinen vanhentaminen. Jo 1990-luvun kirjallisuudessa puhuttiin käyttöiän lyhentämisestä, joka voi olla luonteeltaan teknistä tai muotivanhentamista. Muotivanhentaminen tarkoittaa lähinnä tuotteen muotoilun uusimista, teknisessä vanhentaminen taas uusien ominaisuuksien tuomisesta markkinoille. Parhaiten tuotteen vanhentaminen onnistuu jos tuote kyetään uusimaan sekä muotoilullisesti että teknisesti.

Uusien tuotteiden tuomisessa markkinoille on periaatteessa kaksi perustrategiaa, joita on käsitelty seuraavassa autoteollisuuden näkökulmasta:

a) Uusia tuotteita tuodaan markkinoille jatkuvasti pienillä parannuksilla

- Tämän seurauksena asiakkaalla "aina" uusin malli saatavilla
- Tämä aiheuttaa sen, että mallit jäävät nopeasti vanhaksi, joka taas alentaa jälleenmyyntiarvoa
- Jatkuva ja nopeatempoinen kehitystyö on kallista

b) Korkean uutuusarvon tuotteita tuodaan markkinoille harvemmin

- Onko tuote jo vanhanaikainen elinkaarensa lopussa?
- Tällä strategialla jälleenmyyntiarvo pysyy periaatteessa korkeampana
- Edellyttää mallien "faceliftausta", jotta tuote pysyy "freesinä"
- Edellyttää tietyllä tavalla kaksinkertaista tuotekehitystä eli "faceliftausta" ja uusien tuotteiden kehittämistä

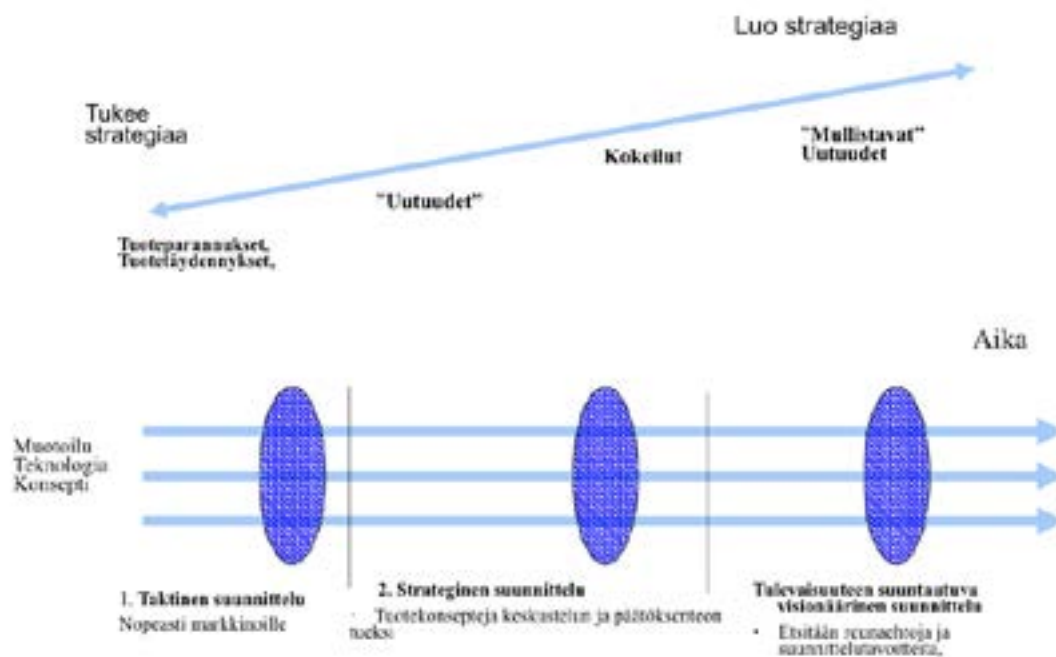
Keskeinen kysymys on se, kehitetäänkö tuotteita ennakoiden vai "tarpeeseen"? Ennakoiva konseptijohtaminen pyrkii tuomaan uusia tuotteita ja palveluita markkinoille ennen kilpailijoita, tarvepohjainen konseptijohtaminen taas pakon sanelemana kun kilpailijoiden uutuudet syövät omien tuotteiden ja palveluiden myyntiä.



**Uusissa tuotteissa on maagista vetovoimaa.
Ne kiinnostavat niin medioita, jälleenmyyjiä kuin asiakkaitakin,
ja siksi uutuuksia tuodaan markkinoille kiihtyvällä tahdilla.**

1.7 Taktisesta konseptisuunnittelusta visionääriseen tuotekonseptointiin

Yrityksissä tehdään eritasoista konseptisuunnittelua. Osa on taktista ja tähtää markkinoille lanseeraukseen lähitulevaisuudessa. Näiden tuotteiden tehtävänä on tukea olemassa olevaa strategiaa. Osa konseptisuunnittelusta on tulevaisuuteen tähtäävää luokassa "kokeilut" ja "mullistavat uutuudet". Näiden konseptien tarkoitus on kartoittaa mitä on mahdollista tehdä ja ne voivat osaltaan muuttaa ja luoda yrityksen strategiaa.



Kuvio 3. Konseptisuunnittelun aikajärjestys.

Tutkijoiden mukaan onkin kolmenlaista konseptisuunnittelua:

1. Taktinen suunnittelu tähtää lähitulevaisuuteen pyrkien nopeaan lanseeraukseen,
2. Strateginen suunnittelu tarkoitus on tutkia erilaisia mahdollisuuksia esim. muotoilun tai teknologian osalta ja näitä konsepteja voidaan käyttää esim. Johtoryhmässä keskustelun ja päätöksenteon välineenä,
3. Visionäärisessä suunnittelussa pyritään rohkeasti katsomaan tulevaisuuteen. Tätä tehdään varsinkin teknologiateollisuudessa, jossa tulevaisuuden ennakoiminen on äärimmäisen tärkeää. Tällä suunnittelun aikajärjestyksellä haetaan tulevaisuuden suunnittelulle reuna-ehdot ja tavoitteita.

Oleellista on, että yrityksessä tehdään ns. perussuunnittelun eli taktisen suunnittelun ohella myös tulevaisuuteen suuntautuvaa suunnittelu- ja ideointityötä. Ne voivat avata täysin uusia mahdollisuuksia ja markkinoita sekä olla silmiä avaavia kokeiluja. Tätä näkökulmaa tukee myös se seikka, että niin toimii nykyään yhä useampi kilpailija. Kilpailun kovuus, teknologian nopea kehittyminen ja globalisaatio (yhä enemmän pelureita markkinoilla) johtaa siihen, että konseptisuunnittelussa tullaan ottamaan yhä enemmän isoja harppauksia visionäärisen tuotekonseptoinnin suuntaan. Syy on siinä, että onnistuessaan se muuttaa markkinatilannetta ja luo mahdollisuudet nopeaan markkinaosuuden ja voittojen kasvuun. Tosin tulee muistaa, että kaikkea ei tarvitse itse keksiä. Monesti riittää, että on tietoinen mitä teknologiassa ja markkinoilla tapahtuu ja ottaa sitten sieltä itselle parhaiten sopivat ratkaisut ja konseptit.

1.8 Konseptijohtaminen ja peliteoria

Konseptijohtaminen on tietyllä tavalla peliä, jossa pelataan peliteorian säännöillä. Peliteorian sisällön voi kuvata lyhyesti kahdella kysymyksellä: Mikä on seuraava siirtomme? Mitä kilpailija tekee?

Tässä pelissä on omat pelimerkit, pelikenttä ja keskeiset kysymykset:

Omat pelimerkit: Teknologia, muotoilu, käytettävyys, konseptit ja materiaalit

Pelikenttä: Asiakkaiden odotukset, yhteiskunnan muuttuminen, trendit, kilpailijat, teknologian kehittyminen

Kysymykset: Mihin teknologiaan luotamme? Mitä trendiä seuraamme? Miten ilahdutamme asiakasta? Miten otamme huomioon yhteiskunnan muutokset? Millä tuotestrategialla pärjäämme parhaiten? Mitkä ja millaiset ovat tulevaisuuden tuotteemme ja palvelumme?

Kysymys on pitkälti siitä, että miten pitkälle tulevaisuuteen uudet tuotteet viedään? Tätä on kuvattu kuvassa 5, jossa X0 kuvaa nykyhetkeä, X3 kohetuullista uudistumista, X5 merkittävää uudistumista ja X10 radikaalia uudistumista. Kysymys kuuluu: jos viemme uudistumisen X3:een, niin mitä kilpailijat tekevät? Onko tuotteen uutuusaste riittävä? Mitä jos kilpailija tuo X5 tuotteen markkinoille? Viekö tällöin kilpailijan uutuus maton oman tuotteemme alta?

Jos taas uutuusarvo on X5, niin onko tuote liian uusi asiakkaille? Kysymys on lähinnä hyväksyntäriskistä eli onko tuote asiakkaan näkökulmasta esim. muotoilultaan tai käytettävyydeltään liian uusi ja radikaali? Nyrkissäntö on, mitä uudempi tai radikaalimpi uusi tuote on, sitä enemmän se vaatii markkinointipanostuksia. Tosin samalla pitää muistaa, että nykyään merkittävät uutuudet saavat eri medioissa runsaasti ilmaista mainontaa. Kysymys on myös yrityskuvasta. Mitä käy yrityskuvalle jos esim. perinteisiä huonekaluja tuottava tehdas tuo markkinoilla ultramodernin tuotteen? Ja viimeiseksi kysymys on kilpailijoiden reagoinnista, koska he tulevat kyllä reagoimaan.

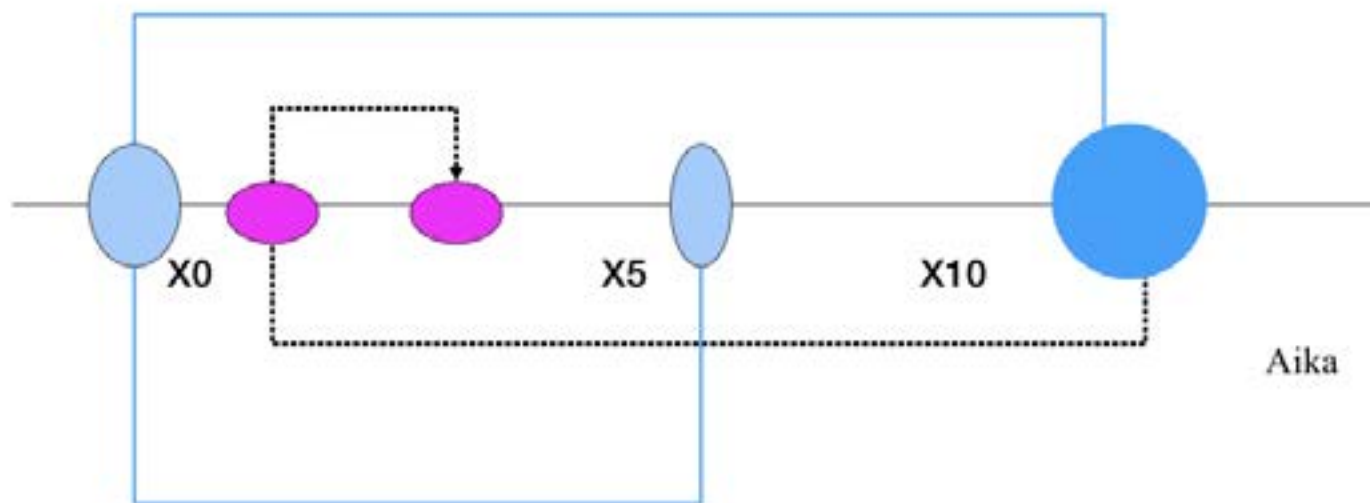
Tähän artikkelin loppuun avaan vielä peliteorian näkökulmaa oikeiden tapausten kautta. Kaikkien tuntema majoituspalveluita tarjoava Airbnb ei lähtenyt perustamaan uutta ja ehkä erilaista hotelliketjua, he menivät suoraan X10:een ja loivat täysin täysin uuden liiketoimintakonseptin. Näin on toiminut myös Netflixin ja Uberin kaltaiset yritykset.

Netflix ei pyrkinyt luomaan uutta TV-kanavaa, vaan he loivat globaalin jakelujärjestelmän, joka muutti koko teollisuuden pelisääntöjä. Uber ei luonut uutta taksijärjestelmää, he loivat tyhjästä täysin uuden tavan käyttää taksipalveluita. Jos taas peliteoriaa katsotaan tutun autoteollisuuden

näkökulmasta niin, Tesla toi suuren yleisön tietoisuuteen itseajavat sähköautot eli he hyppäsivät suoraan jonnekin X5:n tai X7:n tienoille. Seuraava askel autoteollisuudessa on lentävät autot ja moottoripyörät. Silloin teollisuus ottaa uuden jättiloikan X10 ja tämän teollisuusalan pelikenttä jaetaan taas uusiksi.

Lopuksi voi todeta, että kukaan ei osaa varmuudella sanoa miten pitkälle tulevaisuuteen uudet tuotteet tai palvelut tulisi viedä. Markkinat ja asi-

akkaiden reaktiot ovat usein arvaamattomia. Joskus X3 tuote on juuri se mitä tarvitaan, joskus taas X7 tuote muuttaa täysin markkinat ja vie kilpailijoilta asiakkaat. Kyse on tiedosta, intuitiosta ja tuurista eli siitä miten arvaukset tulevaisuuden tuotteista osuvat kohdilleen. Selvää on kuitenkin se, että jatkossa näemme markkinoilla yhä enemmän X5, X7 ja X10 tuotteita, jotka ovat radikaaleja ja muuttavat markkinoita lähes kaikilla toimialoilla.



Kuvio 4. Konseptisuunnittelu ja peliteoria.

1.9 Mihin konseptijohtamisella pyritään ja mitkä asiat siihen vaikuttavat?

Perinteisen näkemyksen mukaan konseptisuunnittelun tehtävänä on ratkaista asiakkaan ongelma ja tyydyttää asiakkaan tarpeet. Itse menisin hieman pidemmälle ja pyrkisin ylittämään asiakkaan odotukset, ilahduttamaan asiakasta, jopa tekemään hänet onnelliseksi. Ns. perustuotteita ja –palveluita markkinat ovat jo täynnä, ja ne tuotteet ja palvelut, jotka tarjoavat asiakkaalle muutakin kuin perusratkaisun vievät kyllä nykyään asiakkaat.

Kun konseptisuunnittelun tavoitteet on määriteltä, voidaan seuraavaksi kysyä miten ne saavutetaan. Tätä on kuvattu kuviossa 3 viiden kysymyksen kautta:

- 1) Mitkä ovat asiakkaan odotukset?
- 2) Mikä on trendikästä?
- 3) Mitä mahdollisuuksia maailman muuttuminen avaa?
- 4) Mikä on teknologisesti mahdollista?
- 5) Miten erottautua kilpailijoista?

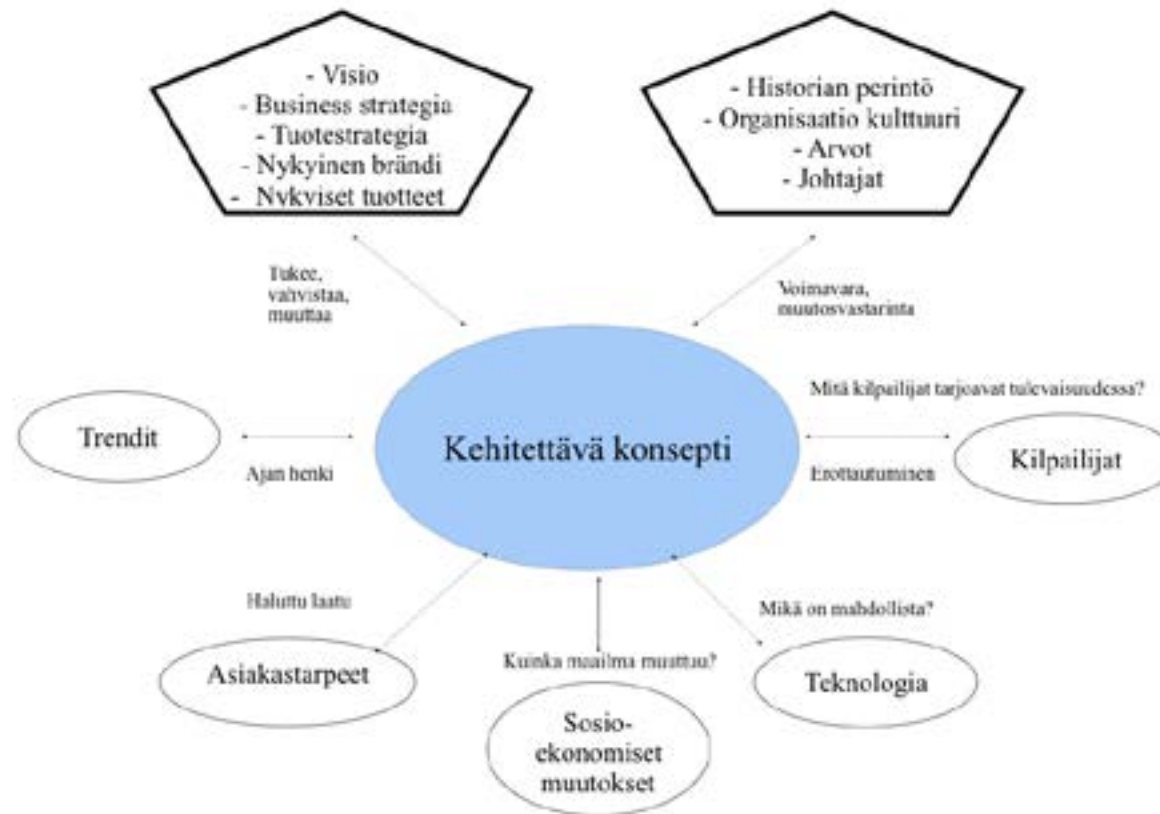
Vastaamalla näihin kysymyksiin viisaasti, meillä on periaatteessa käsissämme voittava konsepti. Olen usein miettinyt, mikä erottaa perustuotteen kansallisesta menestystuotteesta ja globaalista voittajatuotteesta. Ehkä juttu on juuri noissa yllämainituissa seikoissa. Se, miten hyvin tuote tai palvelu kykenee vastaamaan näiden kysymysten esittämiin haasteisiin ja missä määrin tuote tai palvelu ilahduttaa asiakasta.

Seuraava luonteva kysymys on, mitkä muut seikat vaikuttavat konseptisuunnitteluun? Myös näitä tekijöitä on kuvattu kuviossa 3 ja ne jakautuvat kahteen osaan:

- 1) liiketoiminnan rakenteet kuten visio, strategia ja nykyiset tuotteet
- 2) liiketoiminnan historiallinen perimä kuten organisaatiokulttuuri ja arvot

Liiketoiminnan rakenteilla on suora vaikutus siihen, millaisia tuotteita ja palveluita luomme. Yrityksen nykyinen brändi, nykyiset tuotteet tai palvelut, liiketoiminta- ja tuotestrategia ovat konkreettisia tekijöitä, jotka vaikuttavat ja ohjaavat uusien tuote- tai palvelukonseptien suunnittelua. Konseptisuunnittelun tavoitteena voi olla täydentää tuotevalikoimaa, tukea strategiaa tai kirkastaa brändiä. Koska nämä tekijät ovat konkreettisia ja ne ovat usein kirjallisessa muodossa, on selvää, että niiden ohjausvoima uusien tuotteiden kohdalla on suuri. Tässä mielessä yritys ohjaa joko tietoisesti tai tiedostamatta tuotepolitiikkaansa näiden tekijöiden kautta. Liiketoiminnan historiallista perimää voimme kuvata siten, että tuotteet eivät synny eristyksissä, vaan ne ovat aina suunnittelijansa ja organisaationsa artefakti eli konkreettinen ilmentymä.

Konseptisuunnittelu ilmaisee osaltaan toimijoiden omia, subjektiivisia uskomuksia ja arvostuksia. Tähän vaikuttavat useat tekijät kuten organisaatiokulttuuri, arvot, organisaation historia ja johtaminen. Ne edustavat organisaation ”sielua”, joka konkretisoituu tuotteiksi ja palveluiksi.



Kuvio 5.
Konseptin määrittelyyn
vaikuttavat tekijät.

Tutkijoiden mukaan modernilla aikakaudella ihmistä pidettiin rationaalise-
na toimijana. Ihmisen kuviteltiin tekevän päätöksiä ja ohjaavan elämään-
sä rationaalisesti. Nykyään kuitenkin tiedetään, että ihmiset eivät toimi
kylmän rationaalisesti, vaan sekä ihmisten ja organisaatioiden toimintaa
ohjaavat erilaiset arvot, tuntemukset ja (osittain epärationaaliset) näke-
mykset.

Konseptisuunnitteluun vaikuttavat siis useat "pehmeät" tekijät ja sen joh-
taminen on siis jossain määrin riippuvainen ihmisistä ja uskomuksistaan.

Konseptisuunnittelun johtaminen ei ole pelkästään tekninen operaatio
tai projektinhallintaa. Se tarkoittaa pitkälti myös olemassa enemmän tai
vähemmän "piilossa" olevien uskomusten ja tavoitteiden ymmärtämistä.
Käytännössä näillä tekijöillä ja niihin liittyvillä uskomuksilla on erittäin
paljon valtaa siihen, miten ja millaista tuotesuunnittelua organisaatiossa
toteutetaan. Siksi ne pitää tehdä näkyviksi. Tämän merkitys on siinä, että
vain näkyviä tekijöitä voidaan johtaa.

1.10 Konseptijohtaminen ja strategia

Perinteisen näkemyksen mukaan yrityksen liiketoimintastrategia (makrostrategia) ohjaa yrityksen toimintaa. Konseptijohtamisen roolina on tuottaa tuotteita ja palveluita, jotka toteuttavat yrityksen strategiaa. Osa tutkijoista korostaa kuitenkin strategia-ajattelua, joka lähtee "ruohonjuuritason" markkina-aukoista, uusista teknologioista, uudesta osaamisesta ja uusista ideoista.

Konsultit Tries ja Trout järkyttivät jo 1980-luvun lopulla maailmaa väittämällä, että strategia ei käytännössä määrää taktiikkaa, vaan taktiikka määrää strategian. Tätä tarkoittaa myös strategiatutkija Minzberg todeksaan, että strategiaa ei varsinaisesti laadita tai päätetä: se muotoillaan vähitellen käytännössä.

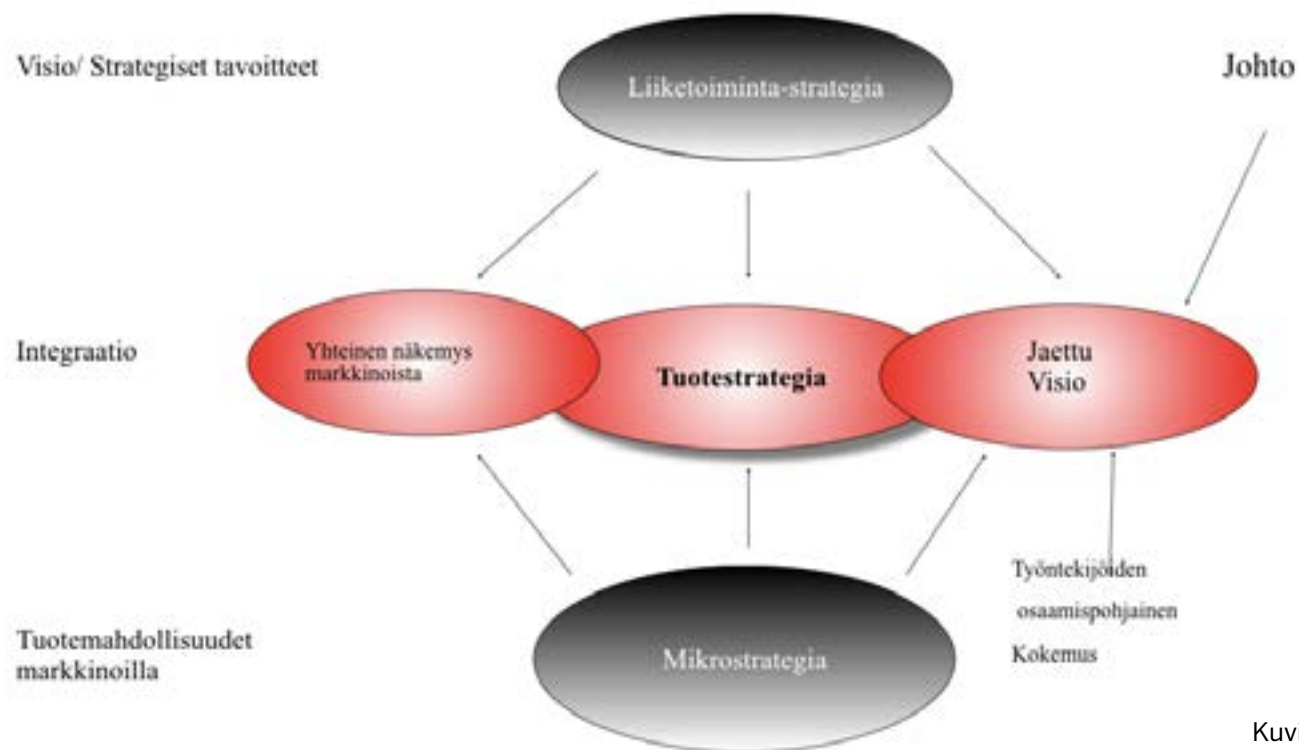
Tämä ruohonjuuri- eli mikrostrategia tarkoittaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia, joita ovat mm. teknologiset mahdollisuudet, uudet asiakas-

tarpeet, markkina-aukot, uudet trendit, käytännön työssä syntyneet ideat jne. Näille tekijöille on yhteistä se, että ne luovat pohjaa uusille tuote- ja palvelukonsepteille, jotka voivat puolestaan muuttaa yrityksen liiketoimintastrategiaa.

Luodusta liiketoimintastrategiasta kiinni pitäminen ei välttämättä ole järkevää, jos markkinoilla on uusia, ehkä parempia liiketoimintamahdollisuuksia. Vaikka yritys tarvitsee liiketoimintastrategian, varsinkin pk-yrityksissä uudet mahdollisuudet markkinoilla eli ruohonjuuristrategia määrittää usein liiketoiminnan suunnan kuten konsultit jo 1980-luvulla totesivat. Tällöin konseptijohtaminen nousee liiketoiminnan keskiöön, sillä uudet tuote- ja palvelukonseptit ovat niitä konkreettisia tekijöitä, joiden avulla yritys kykenee hyödyntämään nämä mahdollisuudet.

Keskeistä on näkemysten integrointi kuvion 6 mukaisesti. Sen edellytys on, että yrityksessä on yhteinen näkemys markkinoista ja tulevaisuuden näkymistä, ja siitä missä yrityksen business tulevaisuudessa on. Uudet mahdollisuudet markkinoilla tulee kytkeä ja integroida liiketoimintastrategiaan, jolla varmistetaan se, että yrityksessä pysyy linja ja suunta eikä pompita kontrolloimattomasti jokaisen idean tai trendin perässä ja hajote-

ta siten liiketoimintaa. Se tarkoittaa liiketoimintastrategian päivittämistä, jonka yhteydessä tulee harkita ja analysoida tarkasti uusien liiketoimintamahdollisuuksien houkuttelevuus ja järkevyys. Aikaa, energiaa ja resursseja ei kannata käyttää turhaan.



Kuvio 6.
Tasapainoinen konseptijohtaminen.

1.11 Uudenlainen tapa miettiä konseptien markkinointia – Miten olisi vaikuttamismarkkinointi?

Kun konseptit ovat kunnossa, on aika miettiä niiden markkinointia. Se oli eräs edellisen kasvuyrittäjyyden käsikirjan pääteemoista. En kuitenkaan malttanut jättää teemaa kokonaan käsittelemättä kun eteen tuli uusi ja mielenkiintoinen näkökulma nykyajan markkinoinnista.

Seinäjoella pidettiin toukokuussa 2017 markkinoinnin ja myynnin huip-puseminaari, jossa oli puhumassa mm. Adidaksen ja Mercedes-Benzin edustajat. Vaikka olin pyytänyt etukäteen molempia yrityksiä puhumaan markkinoinnista oli sisältö yllätys, jonka pureksimiseen meni tovi. Syynä oli se, että maailmalla ei markkinointia enää tehdä totutulla tavalla. Tässä on lyhyt tulkintani tästä.

Olin pyytänyt Adidaksen edustajaa puhumaan markkinoinnista, siitä miten he käytännössä tekevät markkinointia. Mutta Adidas ei enää tee markkinointia totutulla tavalla. Heillä ei ole Suomessa lehti- tai TV-mainontaa. Sen sijaan he keskittyvät vaikuttamiseen.

Adidas satsaa urheilijoihin, mielipidevaikuttajiin (kuten bloggaajiin) ja artisteihin, ja luottavat, että he näkyvät Adidaksen logon kanssa niin perinteisessä kuin sosiaalisessakin mediassa. Se ei ole enää markkinointia perinteisessä mielessä, vaan vaikuttamismarkkinointia, jonka tavoitteena on näkyä asiakkaalle ”vahingossa”, vaikuttajien oman näkyvyyden kautta. Suuri ero on siinä, että markkinointi on aina maksettu puheenvuoro, kun taas vaikuttajan viestittämä viesti on aina enemmän tai vähemmän ”oma kokemus”, joka on suuren yleisön näkökulmasta uskottavampi ja aidompi.

Sama viesti tuli esille myös Mercedes-Benzin puheenvuorossa, vaikka Mersu tekee myös perinteistä markkinointia. Painopiste on tapahtumissa, joissa käy Mersun kohderyhmään kuuluvia ihmisiä. Mersu pyrkii vaikuttamaan ihmisiin tuomalla brändissä sinne missä tapahtuu, missä on hyvä fiilis ja missä ihmiset käyttävät aikaansa. Ja myös Mersu luottaa mielipidevaikuttajiin. Räppäreitä, urheilijoita ja julkimoita. Ja aika usein olemmekin nähneet esim. Cheekin Mersun ratissa.

Vaikuttamismarkkinointi perustuu siihen, että nykymaailma on täynnä informaatiota, brändejä ja mahdollisuuksia. Sen takia kärsimme informaatiohäkystä ja valinnan vaikeudesta. Etsimme epätoivoisesti luottavaa ja vakuuttavaa tahoja, joka sanoisi, että ota tämä, se on hyvä valinta. Ja näin nämä vaikuttajat toimivat. Omalla asemallaan, osaamisellaan ja maineellaan he viestivät, että tämä on hyvä valinta, sen minäkin olen valinnut.

Entä miten tämä toimii pienempien yritysten liiketoiminnassa? Hyvänä esimerkkinä käy kotimainen M-Nutrition, joka valmistaa lisäravinteita urheilijoille ja kuntoilijoille. He vaikuttavat mm. kahden nuoren naisurheilijan kautta, joilla on yhteensä lähes 90 000 seuraajaa pelkästään Instagramissa. Ja siellä yrityksen tuotteet näkyvät melkein päivittäin, sopivassa yhteydessä, vähän kuin vahingossa, ja aina urheilijan omana valintana, suorastaan lempituotteena.

Jonkin aikaa sitten suomalainen huippukokki mainosti italialaista tai espanjalaista tomaattimurskapurkkia, maalla ei ole väliä, omassa blogissaan parhaaksi, mitä kaupasta löytyy. Tuloksena olikin se, että tuotetta ei mainoksen jälkeen enää kaupasta löytynyt. Se myytiin loppuun.

A person is seen from the back, standing on a stage with their arms raised in a 'V' hand gesture. They are holding a microphone in their right hand. The background is a dramatic, starry sky with a mix of blue and red hues, suggesting a concert or event setting.

Vaikuttamismarkkinoinnista voi todeta yhteenvetona, että sen tarkoituksena on vaikuttaa asiakkaisiin mielipidevaikuttajien kautta. Se tehdään käyttämällä näiden vaikuttajien näkyvyyttä ja "luonnollista" suhdetta tuotteeseen tai palveluun. Se toimii, koska tuotteet ovat osa vaikuttajan normaalia elämää, johon asiakkaat haluavat samaistua. Nämä vaikuttajat toimivat samalla "luotettavana" tahona, jonka käyttämiä tuotteita uskalletaan ostaa.

Kysymys kuuluu:
mitä sinä voisit tehdä vaikuttamismarkkinoinnin osalta?

Tunnettujen artistien ympärillä on tähtipölyä, jota voidaan käyttää vaikuttamismarkkinoinnissa oman brändin tarinan levittämiseen.

2. Kohti huippuosaamista - yksin ja yhdessä

Nokia toi aikoinaan Suomeen käsitteen huippuosaaminen. Rehellisesti sanottuna se ei tuolloin oikein minulle auennut, mutta myöhemmin innostuin siitä niin, että kirjoitin siitä kirjan. Huippuosaaminen tarkoittaa käsitykseni mukaan sitä, että yksilö ja tiimi kykenee tekemään töitä oman kapasiteettinsa rajoilla ja välillä myös kykenee siirtämään näitä rajoja eli ihmiset tekevät parhaansa.

Oman käsitykseni mukaan huippuosaamiseen ei ole yhtä reittiä, koska siihen vaikuttavat niin monet tekijät. Se alkaa työyhteisön hyvinvoinnista, koska varsinkaan pitkällä aikavälillä kukaan ei voi suorittaa enempää kuin resurssit antavat myötä. Ei väsynytäkään urheilija kykene parhaaseensa.

Toiseksi huippusuoritukseen vaikuttaa se fiilis, mikä yrityksessä vallitsee. Urheilutermein, joukkueen yhteishenki on tulosten kannalta ratkaisevaa. Olemmeko innostuneita, onko meillä itseluottamusta ja luotammeko toisiin pelaajiin.

Kolmanneksi kyse on henkisistä asioista. Näemmekö selkeästi muutokset markkinoilla, osaammeko reagoida niihin ja kykenemmekö ennakoimaan niitä. Kyse on myös metataidoista, jotka määrittävät sen, miten taitavasti toimimme päivittäin. Näemmekö kokonaisuuksia ja osaammeko löytää ne tekijät, jotka ratkaisevat pelin. Lopulta kyse on herkistä ja inhimillisistä tekijöistä. Elämmekö omien arvojemme mukaisesti niin, että se mitä teemme vahvistaa meitä ihmisinä ja onko sillä mitä teemme aito merkitys meille.

Huippuosaamiseen ei ole oikotietä, vaan se on pitkä prosessi, jossa yrittämisen ja kokeilemisen kautta opitaan parhaat toimintatavat.

On kuitenkin lohdullista, että ihmiset ovat yleensä taitavampia kuin luulevat – kyse on siitä, että pääsevätkö piilevät taidot esille ja kukoistamaan.

2.1 Teoria ja osaaminen sekä niiden erot

Kaikki tietävät, että teoria on tylsää ja teoriasta on matkaa käytäntöön. Mutta mikä on teorian ja käytännön ero?

Itse ajattelen asiaa niin, että esim. brändin rakentamisen osalta teoria kertoo, että brändin tulisi olla erilainen ja haluttava ja osaamista tarvitaan siinä, miten se tehdään käytännössä. Tästä näkökulmasta teoria kertoo lähinnä mitä pitää tehdä, kun taas osaaminen liittyy siihen, miten se tehdään. Molempia siis tarvitaan.

Ja käytäntöä voi lähestyä molemmista näkökulmista. Jotkut lukevat kirjoja ja saavat niistä ideoita oman liiketoimintansa kehittämiseen. Toiset taas kehittävät omaa toimintaansa käytännön kokeilujen kautta ja luovat siten tavallaan oman teorian.

Voidaan ajatella, että paras tulos saavutetaan yhdistämällä molemmat näkökulmat. Kirjat antavat ideoita ja näkökulmia, käytännön työ taas avartaa näkemystä siitä, mikä voisi olla toimiva ratkaisu juuri meidän yrityksen tarpeisiin.

Erään tuoreen tutkimuksen mukaan suurten yritysten johtajat lukevat keskimäärin 60 kirjaa vuodessa eli enemmän kuin kirjan viikossa. Se lienee tarpeen sillä globaalissa kilpailussa tarvitaan uusia ideoita kiihtyvällä tahdilla. Kaikkia kirjojen lukeminen ei kuitenkaan kiinnosta. Silloin hyvä keino saada uusia ideoita on mm. seminaarit, joissa Suomen parhaat asiantuntijat puhuvat uusimmista keinoista kehittää liiketoimintaa. Toinen hyvä keino on käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita eli yrityskehittäjiä, heidän työhönsä kuuluu uusimpaan tutkimukseen ja uusimpiin oppeihin perehtyminen. Itseasiassa juuri yrityskehittäjät ovat se käytännön linkki teorian ja yrityselämän välissä ja siksi he ovat niin tärkeitä yrityselämämme menestymiselle.

Mutta loppujen lopuksi, vaikka teoria ja ideat ovat tärkeitä, yrittäjän pitää arjessaan löytää ne omat keinonsa liiketoiminnan kehittämiseksi, vaikka brändin rakentamiseksi. Se on käytännön osaamista, johon liiketoiminta perustuu. Mutta onneksi myös teoria antaa siihen nykyään hyvin välineitä.



**Akateeminen tieto kertoo
mitä pitää tehdä ja osaaminen
määrittää miten se tehdään.**

2.2 Riittääkö tavallinen vai pitääkö olla huippuosaamista – ja miten siihen päästään?

Monet ovat kysyneet, että eikö tavallinen riitä? Pitääkö Suomessa pärjätäksään tuottaa huippuosaamista. Oma käsitykseni on, että monessa tapauksessa tavallinen ei enää valitettavasti riitä.

Suomi on korkean kustannustason maa, jolloin tuotteista ja palveluista tulee lähes väistämättä hintavia. Se tarkoittaa, että tuotteiden ja palveluiden tulee olla korkean lisäarvon konsepteja, mikä taas yleensä edellyttää huippuosaamista. Toisaalta yhä useammassa maassa, esim. Kiinassa, yhä useampi yritys tuottaa huippuosaamiseen perustuvia tuotteita, joita myydään myös Suomessa. Ja kansainvälinen kilpailu on tullut myös kotimaan palveluihin esimerkiksi kauppaketjujen muodossa. Usein toistettu mantra siitä, että elämämme globaalissa maailmassa on totta myös kotimaassa. Yhteenvedona voidaan todeta, että ainoa reitti korkean elintason ylläpitämiseen on huippuosaaminen. Ja siitä seuraava jatkokysymys onkin miten siihen päästään?



Huippujoukkueissa on huippufiilis, mikä kantaa joukkueen joukkueena mestaruuksiin, ja se on yleensä varsin kaukana siitä mitä koemme tavallisessa elämässä – mutta se ei ole mahdoton tavoite.

Tässä artikkelissa käsittelen huippuosaamista työpaikan fiiliksen näkökulmasta. Jokainen meistä on nähnyt TV:stä millä fiiliksellä ja energialla huippujoukkueet pelaavat ratkaisevissa matseissa. Vaikka olemme nähneet sen omin silmin, meillä tuskin on oikeaa kuvaa siitä mitä se käytännössä tarkoittaa, niin kaukana se on tavallisesta.

Sama pätee myös yrityksiin. On yrityksiä, joissa energiataso, innostus ja työnilo ovat samalla tasolla kuin huippujoukkueissa, ja on helppo olettaa, että nämä ovat tulosta tekeviä yrityksiä. Kun koko joukkue panee paras- taan 230 päivää vuodessa, voidaan myös tuloksen odottaa olevan sen mukainen.

Seuraava kysymys onkin, miten pääsemme mukaan tähän? Kysymys on haastava, koska siihen ei ole yksiselitteistä vastausta. Osaltaan kyse on kulttuurista, siitä miten töitä on totuttu tekemään. Osittain kyse on johtamisesta, siitä missä määrin se mahdollistaa työstä innostumisen. Ja lopulta kyse on meistä yksilöistä, mitä me tuomme mukamme työpaikalle.

Vastaus yllä esitettyyn kysymykseen on siis jonkinlainen yhdistelmä yllämainittuja tekijöitä ja varmimmin innostuksen kulttuuriin päästään jos jokainen tekijä hoitaa oman tonttinsa.

Muutoksen saa myös käyntiin, jos jotain korttipakan korttia muutetaan eri

asentoon koska se sekoittaa myös muun pakan järjestystä. Eikä muutoksen tarvitse olla kovin suurin. Yksikin ihminen tuottaa jo muutoksen. Varmimmin muutos lähtee kuitenkin käyntiin, jos porukka miettii ja päättää muuttaa tilannetta yhdessä: tästä lähtien pyrimme toimimaan näin.

Mutta toisaalta yksin muutos pakassa voi sekoittaa koko pakan. Muutos voi säteillä koko pakkaan. Tähän loppuun pieni tarina siitä. Aloin pelaaman opiskeluaikana kesällä jalkapalloa. Porukan yhteishenki ei kuitenkaan ollut mielestäni sellainen mihin olin omana urheiluajana tottunut. Niinpä aloin kehumään seuraavassa pelissä jokaista oman joukkueen hyvää suoritusta. Hieno maali, hyvä syöttö, hyvä yritys. Ja porukka oli ihmeissään. Mutta vähitellen se levisi koko porukkaan, pelin taso nousi silmissä ja kaikilla oli kivaa. Huomionarvoista oli, että vaikka pelasimme koko kesän kerran viikossa ja vaihdoimme joukkueen kokoonpanoja joka kerta, joskus illankin aikana, en pelannut kertaakaan kesän aikana häviävässä joukkueessa.

2.3 Ajatuksia huippuosaamisesta

Huippuosaamisesta puhutaan nykyään paljon, mutta mitä se sitten tarkoittaa? Yleisellä tasolla voidaan ajatella, että huippusuoritus syntyy luovuudesta, rohkeudesta, näkemyksestä, kovasta työstä ja osaamisesta. Seuraava kysymys sitten on, mitä osaaminen on?

Itse ajattelen huippuosaamista ajattelun laadun kautta. Kaikki tekemisemme on ajattelumme seurausta. Nämä sanat tässä kirjassa, se miten toimimme kokouksissa, se millaisia ideoita keksimme.

Ajattelua voi treenata ja ajattelua voi ajatella. Se ei ole helppoa kuten Henry Fordin lausunnosta käy ilmi: ajattelu on kovinta työtä täällä ja siksi sitä niin harva harjoittaa.

Mutta itseasiassa ajattelemme koko ajan. Miten ratkaisemme tämän ongelman? Mitä minun pitäisi tehdä seuraavaksi? Mihin vien yritystäni? Millaisen brändin luon yritykselleni? Miten tehostan myyntiäni? Mitä teen lapsille ruoaksi illalla? Ja toiseksi, ihmiset ovat paljon taitavampia ajattelussaan kuin tiedostavat. Koulujärjestelmämme ei vain ole tunnistanut eikä varsinkaan tukenut ajattelun taitavuuden kehittämistä, eikä oikein työelämäkään. Niin koulumme kuin työelämäkin leikkii edelleen mekaanisten taitojen kanssa, vaikka niillä ei ole pelastettu yhtään yritystä enää pitkään aikaan. Ja tulevaisuudessa ajattelun taitavuuden merkitys vain korostuu, koska rutiinityöt tekee robotti.

Periaatteessa taitavassa toiminnassa on kyse vain kahdesta asiasta: mitä pitää tehdä ja miten sen tehdään? Jos olet lukenut businesskirjallisuut-

ta ainakin periaatteessa tiedät, mitä pitäisi tehdä. Esim. yrityksen tulisi kehittää vahva brändi. Eli tiedät mitä pitää tehdä, kysymys onkin siitä, miten sen teet. Se onkin se haastavampi osuus koska businesskirjallisuus tai tutkimus eivät osaa juurikaan auttaa tässä kysymyksessä. Brändin kehittämisen osalta tiedetään, että sen pitäisi olla erottuva ja houkutteleva, mutta miten sen teet, siitä ei juuri ole tietoa. Käytännössä siihen vaikuttavat meidän kokemus, näkemys sekä luovuus muiden ajattelun taitojen ohella.

Ajattelun taitojen kehittäminen on siinä mielessä lohdullista, että tieteen-tutkija Jaana Venkulan mukaan kaikki mitä teemme voi sitä kehittää, kunhan vain olemme tietoisia siitä. Puutarhan suunnittelu kehittää kykyämme jäsentää ja hahmottaa kokonaisuuksia. Puutarhan eri osien suunnittelu kehittää meidän kykyämme hahmottaa eri asioiden välisiä suhteita. Lomamatkan ohjelman suunnittelu kehittää kykyämme keskittyä oleelliseen eli ongelman tärkeimpiin tekijöihin. Avainsana tässä on tietoisuus. Tiedostamme mitä olemme tekemässä ja sillä mahdollistamme kehittymisen ja taitojen hyödyntämisen uudessa haasteessa.

Ajattelun taitavuus on henkinen työkalupakkimme, joka on mukanaamme kaikissa tilanteissa. Siksi se on monesti paljon tärkeämpää kuin kirjatieto. Venkula toteaa, että osaaminen on meidän tietomme (knowledge) kun kirjatietoa ei ole saatavilla. Siksi ajattelun taitavuudesta pitäisi pitää huolta ja sitä tulisi arvostaa ihan eri tavalla kuin mitä koulutusjärjestelmämme tällä hetkellä tekee.

**Itsensä kanssa juttelu voi olla
tuottavuuden kannalta päivän
paras hetki, koska se jäsentää
ja kehittää ajatteluamme.**



2.4 Mind-muscle suhde ja miten naulan lyöminen vasaralla liittyy siihen?

Usain Bolt on yksi kaikkien aikojen yleisurheilijoita ja Tiger Woods yksi historian parhaista golfin pelaajista. Näitä kahta herraa yhdistää nouseminen lajinsa huipulle jo hyvin nuorena. Miten se tapahtui?

Molemmat ovat toki äärettömän lahjakkaita, mutta onko juuri tuo lahjakkuus vastaus? Oman käsitykseni mukaan se on tarkoittanut näiden kahden herran kohdalla sitä, että heillä on ollut lajin kannalta luontaisesti oikeat liikeradat ja tekniikat jo nuoresta pitäen. Juoksijan jokainen askel vahvistaa joko oikeita liikeratoja ja oikeanlaista lihashermotusta tai sitten se vahvistaa väärä liikeratoja ja vääränlaista hermotusta. Ja se on käsitykseni mukaan selitys sille, miksi yllä mainitut herrat olivat huipulla jo nuorena. Heillä on ollut luontainen kyvykyys suorittaa lajin kannalta harjoitteita juuri oikealla tavalla toki kaiken muun lahjakkuuden ja hyvän valmennuksen ohella.

Urheilussa tätä kutsutaan mind-muscle suhteeksi. Sillä tarkoitetaan sitä, miten hyvin aivot kykenevät käskyttämään lihaksia ja tekevätkö ne sen lajivaatimuksen huomioiden oikein. Suomalainen tieteenutkija Jaana Venkula on kuvannut tätä tapojen käsiteellä. Tavat vahvistuvat ja kehittyvät jokaisen teon myötä, joko hyvään tai huonoon. Venkula väittääkin, että me olemme yhtä kuin tapamme, mikä pätee hyvin erityisesti urheilun saralla.



Elämä omien arvojen mukaisesti on kuin naulan lyömistä vasaralla, paras tulos saavutetaan kun naula lyödään suoraan puuhun.

Yllä kuvattu urheiluesimerkki pätee myös muuhun elämään. Olen kuvannut tätä naula ja vasara esimerkillä. Voit lyödä vasaralla keskelle naulaa, tai sitten hieman liian oikealle tai hieman liian vasemmalle. Ja tässä on tuloksen kannalta iso ero. Jos lyöt keskelle naulaa, se uppoaa puuhun suoraan, jos taas lyöt hieman liian oikealle tai vasemmalle, naula menee enemmän tai vähemmän vinoon.

Tällä esimerkillä olen kuvannut meitä ihmisiä. Jokainen asia, jonka teemme joko vahvistaa tai heikentää meitä. Jos toimimme omien arvojemme mukaan, se vahvistaa meitä, jos taas toimimme omia arvojamme vastaan, se heikentää meidän luontaista elinvoimaamme.

Kyse on siis siitä, että toimimmeko omien arvojemme mukaisesti? Kuljemmeko omaa polkuamme? Käytämmekö omia sanojamme ja omaa ääntämme? Riippuen siitä mitä vastasimme, vahvistumme ja tulemme yhä enemmän omaksi itseksemme tai sitten etäännyimme oikeasta itseltämme. Sama pätee myös omien kykyjemme suhteen, joita ilon filosofi-na tunnettu Spinoza on kuvannut siten, että onnellisuuden tunteemme riippuu siitä, miten hyvin kykenemme käyttämään luontaisia lahjojamme joita meillä kaikilla on.

Elämän tarkoitus on käsitykseni mukaan tulla omaksi itseksi, pysyä omana itsenä ja edelleen kehittää omaa itseä. Tästä näkökulmasta yksi elämän suurista tavoitteista on kokea täysimääräisesti oma suuruutemme, jonka Taivaan Isä on meille antanut.

Jos vastuksena on, että elän vastoin omia arvojani, käyttäen minulle vieraita sanoja, vastaus ei välttämättä ole, että jätän perheeni, työn ja ystäväni, vaan että alan kunnioittamaan arvojani ja alan puhumaan omilla sanoillani, omalla äänelläni. Ja yleensä se herättää positiivista vastakaukaa, koska se on aitoa ja ihmiset pitävät kaikesta aidosta. Ja ennen kaikkea sinä voit pitää aidosta itsestäsi.

2.5 10 + 1 + 1 + 1 kohdan päiväohjelma

Tämän artikkelin nimi tulee siitä, kun psykologiystäväni kanssa otimme yllämainitun ohjelman käyttöön. Ideana oli tehdä joka päivä normaalin elämän ohella 10 tehtävää, vaikka maksaa laskuja, siivota kaappi jne. Tavoitteena oli saada elämään järjestystä ja pitää elämä järjestyksessä. Ja ihme kyllä se toimi. Laskut oli maksettu ja kaapit olivat siistit.

Idea toimi, koska se on yksinkertainen ja konkreettinen. Tietyllä tavalla se oli kuin urheilijan harjoitusohjelma, jossa määritellään seuraavan päivän treeni. Illalla aina mietin, että mitä huomenna pitää saada tehtyä. Ja se todella toi järjestystä elämään.

Yrittäjän työ ja elämä on hajanaista ja kaoottista. Päivät kaipaavat jäsentämistä. Mitä enemmän jäsennät elämäsi, sitä tuottavampi olet. Aikaa ei enää kulu päivällä sen miettimiseen, että mitä tekisi, mikä jättää voimia varsinaiseen tekemiseen.



Teknologian kehittymisestä huolimatta tuottavan työn keinot eivät ole juuri muuttuneet –toiminnan suunnittelu ja organisointi ovat edelleen avain hyvään tulokseen, muttajokus on parasta vain maata ja antaa ajatusten lentää.

Tietyllä tavalla kyse on rutiineista, jotka ovat tärkeitä koska yrittäjällä ei ole ketään sanomassa mitä pitää tehdä. Ja koska monella yrittäjällä on työntekijöitä, tulee yrittäjän suunnitella ja organisoida myös heidän päivät. Ja tässä auttaa suunnittelu. Viiden tai kymmenen minuutin suunnittelu-tauko illalla uutisten lomassa voi olla yrittäjän paras investointi sekä itsen että yritykseen. Suunnittelun tuoksinnassa voi syntyä myös täysin uusia ajatuksia ja ideoita. Ja se voi myös muistuttaa jo unohdetuista tehtävistä.

Otsikkoon lisätty ensimmäinen numero 1 tarkoittaa sitä, että päivittäisten tehtävien suunnittelun lisäksi tulisi aikaa käyttää tulevaisuuden suunnitteluun. Mitä tavoittelen elämälläni ja liiketoiminnallani 1-3-5-10 vuoden sisällä? Mitkä ovat tärkeimmät tulevaisuuden tavoitteet? Ja ne tietenkin edellyttävät myös suunnittelua ja valmistelua.

Toinen ykkönen tarkoittaa sitä, että päivään tulisi myös sisällyttää aikaa, jolloin ei tehdä mitään. Aikaa, jolla ei ole mitään tavoitteita. Mutta kukaan meistä ei kykene olemaan tekemättä mitään, ja siksi se saa ajatukset lentämään. Ideana on antaa aivoille aikaa vaellella vapaasti, ja yleensä tämä aika on viikon tuottavinta aikaa. Tuloksena on usein uusia ideoita liiketoiminnan kehittämiseen ja oikeastaan ihan vahingossa.

Otsikon kolmas ykkönen tarkoittaa sitä, että joka päivä pitäisi olla myös kivaa tekemistä. Jotain sellaista, mikä tuntuu itsestä kivalta. Seuraava viikonloppu tai kesäloma on ihan liian kaukana. Yksi elämän tarkoituksesta on nauttia elämästä, ihan joka päivä.

2.6 Yrittäjän harjoitusohjelma – mitä ja miksi?

Elämässä on paljon tekemistä, mutta elämän voi pääpiirteissään jakaa viiteen merkittävään osaan: työ, lepo, nauttiminen, ruokailu ja liikunta. Ongelmia tulee, jos joku näistä jää liian vähälle huomiolle. Monet asiantuntijat ovat huolissaan yrittäjien tavattoman pitkistä työpäivistä ja vähäisestä lomasta. Jo edesmennyt formulatohtori Hints kysyi aina ensimmäiseksi yritysasiakkailtaan, että missä näet olevasi 10-15 vuoden päästä. Monet halusivat viettää aikaa perheen ja lastenlasten kanssa ja matkustella. Hintsan vakiovastaus tähän oli, että se edellyttää työtä ja elämän laittamista tasapainoon. Se ei tarkoita sitä, että töitä ei voisi tehdä suurella sydämellä, vaan sitä, että elämässä on myös muuta sisältöä. Ja jossain tapauksissa ajan raivaaminen tälle muulle voi myös kehittää henkilökoh- taista tuottavuutta, kun ajatukset pääsevät jäsentymään ja luovuus voi alkaa kukkimaan ihan uudella tavalla.

Jatkuvan menestymisen kannalta tärkeätä on myös henkinen hyvinvointi ja henkinen kestävyys. Huippu-urheilussa pyritään ylläpitämään koko ajan yllä optimaalista suorituskykyä, edellytyksiä tehdä päivän treenit tavoitteiden mukaisesti. On hierontaa, lepoa, ruokailua jne. Samalla tavalla myös yrittäjän tulisi pitää huolta yrityksen tärkeimmästä ja kalleimmasta instru- mentista eli itsestään. Vaikeita paikkoja on ollut ja niitä tulee, mutta niistä selviytymisen määrittää se, missä kunnossa yrittäjä on. Mitä vahvemmas- sa kunnossa yrittäjä on, sitä helpommin haasteista selvitään.

Siihen vaikuttaa mm. uskon luominen, ajatusten jäsentäminen, tunteiden kokeminen, henkinen tsemppaaminen ja hallinnan tunteen vahvistaminen. Myös vapauden ja kyvykkyyden tunteen vahvistaminen parantaa mahdol- lisuuksiamme selvittää voittajana elämän haasteista.

Olen usein myös miettinyt työntekemisen mallia, joka on edelleen aika jäykkä. Teemme tuottavaa työtä silloin, kun istumme sorvin tai näyttö- päätteen edessä. Mutta onko tämä kuitenkaan se totuus? Itse olen tehnyt töitä ja kirjoittanut viimeiset 17 vuotta maaten rennosti divaanissa tai noja- tuolissa. Sinä aikana minulla ei ole ollut kertaakaan työstä johtuvia niska- tai selkäkipuja. Työn tuottavuus on ainakin omasta mielestäni ollut hyvä ja energiaa on riittänyt myös liikuntaan kun keho ei ole ollut päivän mittaan jännitystilassa. Myös oman luovuuteni arvioin aika hyväksi, ja jo kymme- nen vuotta sitten löysin tutkimuksia, joiden mukaan ihminen on luovim- millaan juuri maaten. Jos itse johtaisin organisaatiota en yllämainituista seikoista johtuen suostuisi siihen, että ainakaan luovaa työtä tehtäisiin istuen tai seisten. Enkä haluaisi maksaa turhia sairaspoissaoloja niska- ja selkäsäryistä. Oma arvioni on, perustumatta mihinkään tutkimukseen, että jos toimistotyön tuottavuus ja luovuus on mukavasti löhöillen 100, niin istualteen se on 60 ja seisten 40. Tämä väite on sinänsä ymmärrettä- vä, että kun ihmisellä on mukava olla, niin töitäkin on kiva tehdä ja keskit- tyminen paranee ja kestää pidempää kuin epämukavassa asennossa.



Kaikki kehitys alkaa näkemisestä, asian ymmärtämisestä. Kun ongelma on ymmärretty hyvin, on ratkaisukin jo puoliksi valmiina.

Olen myös miettinyt kävelyn ja liikunnan merkitystä luovuuteen ja tuottavuuteen. Heräsin tähän, kun liikuntatauon myötä myös luovuus loppui. Oma tulkintani oli, että aivot eivät vain saaneet sitä verimäärää, mihin ne olivat tottuneet. Tätä tukee myös viimeaikaiset tutkimukset, joiden mukaan liikunta todella on tärkeää aivoille. On myös tutkimuksia, joissa on löydetty valtavalla aineistolla suora yhteys armeijan suorittajien fyysisen kunnon ja älykkyyden välillä.

Oman käsitykseni mukaan hyvinvoinnin kannalta liikunnan ei tarvitse olla kovaa puristamista. Monesti kävely rauhallisessa ympäristössä on aivan riittävää tekemistä luovuuden ja tuottavuuden kannalta. Ehkä se onkin syynä siihen, miksi kävelypalaverit ovat monissa yrityksissä niin suosittuja. Niissähän vauhdilla tai kilometreillä ei ole mitään merkitystä, vaan aikaansaadulla hyvällä ololla, joka yleensä näkyy hyvinä ideoina.

Yksi ratkaisu tähän voi olla viisas tekeminen. Vaikka yrittäminen yleensä edellyttää suuria tuntimääriä, tärkeintä on kuitenkin keskittyminen oleelliseen, siihen mikä on oikeasti tärkeää. Ja siinä auttaa tavoitteiden asettaminen – päivä-, viikko-, kuukausi- ja vuosisuunnitelmat. Kun tavoitteet ovat selkeät, on niitä kohden hyvä pyrkiä ja jättää vähemmän tärkeät asiat vähemmälle huomiolle. Vanha viisaus, jonka mukaan hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, pätee myös tässä.

Joskus valinnastamme seuraa hyviä asioita, joskus vähemmän hyviä. Se, että käännyimme risteyksestä vasemmalle kun piti kääntyä oikealle ei ole ongelma, mutta jos ajamme 1000 km itään kun piti mennä 1000 km länteen, se on jo isompi haaste. Tämäkin näkökulma tuo esille hyvän suunnittelun ja ennakkoinnin merkityksen.

Oman käsitykseni mukaan kaikki elämässä eteenpäin meneminen perustuu kolmeen asiaan: Näkeminen, ymmärtäminen, tekeminen. Jos et näe muutoksia kuluttajakäyttäytymisessä, kaikki tekeminen on turhaa. Jos et ymmärrä mitä mahdollisuuksia uusia teknologia tuottaa, on tekeminen tässäkin tapauksessa turhaa. Siksi menestymisen resepti menee niin, että ensin nähdään tilanne mahdollisimman realistisesti, sitten pyritään ymmärtämään – mitä se tarkoittaa minun yritykseni kannalta, ja sitten toimitaan. Sama ajatus tulee esille myös eräässä ilmeisen todenmukaisessa kaskussa kun Albert Einsteinilta kysyttiin kerran, että mitä hän tekisi jos maapalloa lähestyisi astroidi ja aikaa olisi tunti. Einstein vastasi, että hän käyttäisi 54 minuuttia ongelman ymmärtämiseen ja 6 minuuttia ratkaisun kehittämiseen. Keskeistä on siis tilanteen ja ongelman ymmärtäminen, sillä se on enemmän kuin puolet vastauksesta.

Viimeinen teesini on, että yrittäjän tulisi varata aikaa, energiaa ja resursseja uuden kehittämiseen. Liian usein aika menee päivittäiseen puuhasteiluun, mikä kyllä voi parantaa toiminnan tehokkuutta ja sujuvuutta, mutta tuottaa harvemmin uutta liiketoimintaa. Ja kehittämismahdollisuuksia kyllä on. Mietin aikoinaan 1990-luvun lopulla sitä, miten parturipalvelua voisi kehittää. Tässä joitain ajatuksia siitä: parturissa voisi olla netti ja jokaisella asiakkaalla voisi olla kannettava tietokone sylissä kun hiuksia leikataan. Taustalla voisi soida jokin mukava ja rauhallinen musiikki. Ilmassa voisi leijailla jokin hyvä tuoksu. Parturi voisi olla sisustukseltaan jollain tavalla erikoinen ja jännä. Asiakkaille voitaisiin tarjoilla kahvia ja teetä sekä pientä purtavaa jne. Mahdollisuuksia kehittää liiketoimintaa kyllä löytyy, jos vain löytyy aikaa ja halua. Ja koska kilpailijat kehittyvät jatkuvasti, tätä aikaa on nykypäivänä pakko vain yrittää löytää.

2.7 Päivä yrittäjänä – mitä minä mieltäisin?

Vaikka olenkin ollut aikoinani yrittäjä, en ole koskaan kokenut millaista olisi vetää tuotannollista toimintaa. Siitä siis tämänkertainen otsikko. Tässä artikkelissa yritin hahmottaa, millaisia asioita mieltäisin jos olisin kuvitteellisen huonekalutehtaan vetäjä.

Yhä harvemman yrityksen kilpailukyky syntyy tuotantosalissa. Sen sijaan keskeistä on muotoilun ja brändin kehittäminen ja niiden kautta johtaminen.



1) Pyrkisin käyttämään kaikki mahdolliset tilaisuudet uusien muotoilijoiden etsimiseen. Pyrkisin luomaan yritykselleni sellaisen maineen, että muotoilijan kannattaa olla yhteydessä. Tämä siksi, että huonekalutehdas elää muotoilusta.

2) Johtaisin yritykseni muotoilua yrityksen brändin avulla. Miettisin hyvin tarkkaan millaisen brändin yritykselle haluaisin. Jotain erilaista, mutta asiakkaiden mielestä kiinnostavaa. Pyrkisin löytämään yritykselle omaleimaisen ilmeen ja käyttäisin tässä työssä ulkopuolisia sparraajia, joiden tehtävänä olisi haastaa omat ajatukset ja tuottaa uusia, ehkä vielä parempia ideoita ja näkökulmia.

3) Kokoaisin yritykselle hallituksen, jossa olisi ulkopuolisia asiantuntijoita taloudesta, markkinoinnista, muotoilusta ja strategisesta johtamisesta. Hallituksen tehtävänä olisi varmistaa, että näemme ison kuvan, ja että yritys kehittyy oikeaan suuntaan. Samalla minulla olisi käytössä koko hallituksen silmät ja korvat.

4) Kiertelin säännöllisesti jälleenmyyjien luona motivoimassamyyjiä, jakamassa tuotetietoutta ja oppimassa. Viimeisellä kohdalla tarkoitan sitä, että pyrkisin selvittämään, että mikä myy ja mikä ei myy ja mitä tulevaisuudessa tarvitaan. Katselin myös hyvin tarkkaan, mitä uutta kilpailijat ovat tuoneet markkinoille.

5) Kiertelin messuja pyrkien etsimään uusia ideoita. Viettäisin myös aikaa sekä kotimaan että ulkomaiden isoissa kasvukeskuksissa, joissa tuotteet pääosin myydään, ihan vain aistien tunnelmaa - tarkoituksena ymmärtää miten asiakkaat viettävät elämänsä.

6) Pyrkisin luomaan tehtaalle ylpeyden kulttuurin, ammattilaisen kunnianhimon valmistaa laatutuotteita. Tätä tukisin nostamalla säännöllisesti esiin hyviä suorituksia ja palkitsemalla porukkaa, kun firmalla menee hyvin.

7) Asettaisin yritykselle kunnianhimoisen ja ylevän elämäntehtävän, esim. tuottaa asiakkaille iloa ja hyvinvointia kauniin kodin myötä - tavoite, joka toivon mukaan loisi merkityksen kaikkien työntekijöiden työlle.

8) Miettin koko ajan miten toimintaa voisi kehittää ja tehostaa. Kävisin erilaisissa seminaareissa hakemassa uusia ideoita ja käyttäisin kaikkia niitä asiantuntijoita, joista tuntuisi olevan hyötyä liiketoiminnan kehittämiseksi.

9) Käyttäisin runsaasti aikaa ja rahaa markkinointiin ja brändin tunnetuksi tekemiseen. Pyrkisin luomaan kiinnostavan ja innostavan tarinan, johon työntekijät, jälleenmyyjät ja asiakkaat haluaisivat osallistua. Some olisi markkinoinnin pääkanavia tässä tarinassa. Kauniita kuvia osuvine teksteineen inspiroimaan ihmisiä ostamaan meidän tuotteita.

Tämä olisi minun lista itselleni työtehtävistäni huonekaluyrittäjänä. Toki tiedostan, että todellisuudessa iso osa ajasta menisi käytännön asioiden ratkaisemiseen, mutta samalla tiedostaisin, että listassa mainitut asiat tekisivät sen tuloksen.

2.8 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Sisäisen motivaation kannalta keskeistä on se, että toimintani on minulle tärkeätä ja merkityksellistä. Eli jotain sellaista, mitä minä haluan tehdä. Se mitä teen, on jostain näkökulmasta tärkeätä sekä minulle, yritykselleni, yhteiskunnalle ja ihmiskunnalle.

Tämä pitää sisällään ajatuksen siitä, että työllä on minulle henkilökohtainen merkitys. Tämä tosin kytkeytyy organisaation tehtävään tässä maailmassa, koska tehtävästä riippumatta oma työemme kytkeytyy aina muiden töihin ja organisaatiomme tehtävään. Jostain syystä useimpien yritysten henkilöstöllä ei ole selkeää kuvaa yrityksen missiosta, tai se on niin laimea, että se ei innosta ketään, tai sitä ei ole koskaan selkeästi viestitetty henkilöstölle.

Jostain syystä visiolla ja visionäärisyydellä on edelleen hieman huono kaiku Suomessa. Sitä jopa kutsuttiin jossain vaiheessa pilkallisesti harhänäyksi. Mutta jos yrityksellä ei ole visiota siitä, mihin se pyrkii ja mitä se aikoo saavuttaa, sen toiminnalla ei ole suuntaa eikä energiaa. Yksittäisen ihmisen näkökulmasta on tärkeätä, että tiedän mihin minä ja yrityksemme on menossa. Ja mitä enemmän meitä on, sitä tärkeämpää on, että osaamme kulkea samaan suuntaan.

Sekä yksilön että ryhmän motivaatio on tärkeää. Vaikka sinulla olisi hyvä työ ja hyvät edut, mutta olet firman tai tiimin ainut innostunut henkilö, on todennäköistä, että myös sinä menetät innostuksesi tai vaihdat työpaikkaa. Innostus on ennen kaikkea kollektiivinen ilmiö. Sitä koetaan yleensä ryhmissä, vaikka toki jotkut ovat innostuneita pelkästään työn sisällöstä.

Työssä on monia potentiaalisesti innostusta tuottavia tekijöitä, kuten innostus uuden kehittämisestä, tavoitteiden saavuttamisesta tai hienojen asioiden tekemisestä, johon palataan myöhemmin. Vaikka nykyaikana on tavallista, että henkilöstöä pyritään motivoimaan ja innostamaan, se ei ole normaalia. Jokaisessa normaalissa organisaatiossa on loputon määrä hienoja asioita, joita voidaan tehdä ja joista innostua, vaikkakaan niin ei tavallisesti koeta. Ja se on aika surullista.

Voi sanoa turvallisesti, että melkein jokainen organisaatio tekee jossain mielessä tärkeää työtä ja samaa pätee kaikkiin työntekijöihin, mutta jostain syystä se on onnistuttu hukkaamaan päivittäisessä tekemisessä. Jos et koe, että työsi on tärkeätä, on turha puhua myöskään motivaatiosta.

Vaikka itse en puhuisi motivaatiosta lainkaan vaan puhuisin ilosta, jota on montaa lajia. On yhdessä tekemisen ilo, keksimisen ilo, onnistumisen ilo ja itsensä toteuttamisen ilo. Jostain syystä työnilosta ei juuri puhuta, tai jos puhutaan se kategorisoituu hömpäksi tai muuten vain kevyeksi tai se verhotaan niin hyvin piiloon, että aidosta ilon ajatuksesta ei jää mitään jäljelle. Oman käsitykseni mukaan ilo, siis puhdas ilo työssä on elämää - ja vain se. Kuka meistä oikeasti kaipaa steriiliä, tylsää ja kuivaa, ilosta puhdistettua organisaatiota. Silti se on edelleen todellisuutta useimmilla työpaikoilla. Voidaan kysyä, että miksi? Syy lienee, että niin on totuttu olemaan työpaikalla. Ja sillä taas ei ole mitään tekemistä toiminnan tuloksellisuuden kannalta, vaan se jopa heikentää sitä. Mutta se on vallitseva kulttuuri, ja siitä on vaikea päästä eroon.

Lopuksi. Motivaatiossa on kyse yksilön, ihmisen hyvinvoinnista, ei yrityksen edusta. Se tulee vasta toisena. Tämä perustuu siihen, että ihmiset ovat yritykseen, he tekevät yrityksen. Kun yksilö on motivoitunut, hän voi hyvin ja antaa koko osaamisensa, energiansa ja luovuutensa yrityksen käyttöön. Ulkoiset porkkanat ovat siinä vain jäävuoren huippu. Ne voivat toki kannustaa, mutta ei koskaan innostaa. Tämä käy hyvin esille Steve Jobsin viimeisestä lausunnosta: tavoitteena ei ole olla hautausmaan rikkain mies, vaan tehdä joka päivä hienoja asioita ("wonderful things").

Jos raha ja ulkoiset tekijät ovat pääasiallinen motivaation lähde, voi organisaatiolla ennustaa heikkoa tulevaisuutta. Jos taas motivaationa on rakkaus tuotteisiin, palveluihin ja asiakkaisiin, sillä päästään pitkälle. Rahaa ei tehdä keskittymällä tekemään rahaa, rahaa tehdään tekemällä hienoja asioita - päivittäin.



Innostunut ihminen elää elämäänsä intohimoisesti, ja saavuttaa ihmeellisiä asioita.

2.9 Tiimityö tiivistetysti

Tuoreen tutkimuksen mukaan johtajat käyttävät 23 tuntia viikossa kokouksiin. Monessa yrityksessä työtä tehdään pelkästään tiimeissä. Sillä miten tiimityö yrityksessä sujuu, on äärimmäisen suuri merkitys yrityksen tuloksellisuudelle. Tässä muutama ajatus siitä, mitä hyvä tiimityö edellyttää.

Selkeät roolit ovat toimivassa tiimissä tärkeitä. Monialaisessa tuotekehitystiimissä ne tulevat tavallaan luonnostaan. On muotoilija, insinööri, talousihminen jne. Nämä roolit edustavat erilaisia näkökulmia, erilaista osaamista. Se on tärkeää, koska tavoitteena on luoda kokonaisuuden kannalta järkevä tuotos. Vaikka roolit ovat tärkeitä, tiimin jäsenten pitää nähdä myös kokonaisuus. Ongelmia tulee, jos jotain näkökulmaa painotetaan liikaa toisen kustannuksella. Siksi yhteisen tavoitteen määrittely on niin tärkeää.

Hyvin toimivalla tiimillä on yhteinen ja jaettu visio siitä, mihin tiimityöllä pyritään. Sen jälkeen tiimin tehtävänä on löytää keinot tavoitteen saavuttamiseksi. Sekä yhteisen tavoitteen määrittelemiseksi, että varsinaisen kehitystyön toteuttamiseksi tärkeitä on kaikkien kuuleminen. Sitä vartenhan tiimi on kasassa, että saamme erilaisia ideoita ja näkemyksiä. Mutta käytännössä tämä lienee tiimityön suurin haaste, joka tuottaa riitoja ja konflikteja.

Keskeistä on kaikkien kuuleminen, ei kaikkien ideoiden ja näkemysten eteenpäin vieminen. Tiimityön ytimessä on työ yhteisen konseptin eteen,

ei omien näkemysten läpilyöminen. Ja se tuntuu olevan käytännössä yllättävän vaikeata. Pohjanmaalla se toimii hyvin ainakin kehittäjien osalta. Esim. Grow up -työryhmissä, aitona tavoitteena on saavuttaa tavoitteiden kannalta paras tulos tai konsepti, oman näkemyksen väkisin läpivirtaaminen ei ole sallittu toimintatapa. Taitavassa tiimissä tehdään eri vaihtoehtojen arviointia ja sitten parhaat ideat ja näkökulmat yhdistetään yhteiseksi konseptiksi.

Se on toimiva toimintatapa eri organisaatioiden välillä. Mutta se on hyvä tavoite myös muille organisaatioille, missä on selkeät vastuut ja valta-asetat. Mutta samalla pitää muistaa, että tavoitteena ei välttämättä ole loputon keskustelu konsensuksen saavuttamiseksi, johon usein viitataan Japanin mallina. Tutkijoiden mukaan se, että Japanissa pitää aina saavuttaa yksimielisyys, ei pidä paikkaansa. Kun on kiire tai päätös pitää tehdä, johtaja sen myös tekee, kun kaikkia on kuunneltu. Itse käytän tästä termiä kontrolloitu kollektiivisuus, eli kerätään erilaisia ideoita ja näkemyksiä mahdollisimman laajasti ja sitten joku pienempi porukka tai joku ihminen tekee päätöksen ottaen huomioon kaikki esitetty, tavoitteena kokonaisvaltaisesti paras ratkaisu.

Näin voidaan välttää tiimityön suurimmat karikot tai positiivisemmin ilmaistuna näin voidaan yhdistellä yksilö- ja tiimityön parhaat puolet. Tiimityön vahvuus on siinä, että se mahdollistaa erilaisten ideoiden ja näkökulmien esille tuomisen. Sen heikkous taas on siinä, että kehitettävän konseptin syventäminen ei välttämättä etene toivotulla tavalla. Tätä

voidaan kuvata esimerkiksi suunnittelijasta, joka saattaa tehdä kymmeniä, jopa satoja luonnoksia uudesta tuolista ennen kuin konsepti on valmis. Jokainen kierros eli uusi luonnos parantaa suunnittelijan näkemystä halutusta lopputuloksesta eli konsepti syvenee. Oma väitöskirjani osoitti, että tämä konseptin syventäminen on hyvin haastavaa, jopa mahdotonta tiimissä. Siksi esitin työni lopuksi ajatuksen tuosta edellä mainitusta kontrolloidusta kollektiivisuudesta.

Tähän loppuun vielä joitain ajatuksia yhdessä tekemisestä. Me kaikki tiedämme, että ihmisillä on erilaisia toimintatapoja palaverissa. Jotkut

ottavat kaiken tilan, toiset vetäytyvät. Eikä kumpikaan ole lopputuloksen kannalta se optimaalinen toimintatapa sillä tavoitteena on tiimin koko kollektiivisen älykkyyden hyödyntäminen. Ja se taas edellyttää vastavuoroisuutta. Kun minä syötän niin muut palauttavat pallon takaisin. Tähän liittyy vastuu kokouksen tuloksista. Kokouksen tulokset eivät voi olla vain tiimivetäjän harteilla, vaan kaikkien osallistujien tulee kantaa vastuuta ryhmän toimivuudesta niin tulosten kuin toimintatapojen osalta. Jotkut sanovatkin, että henkinen aikuisuus alkaa vasta sitten kun yksilö kykenee vuorovaikutustilanteissa kantamaan vastuuta oman tekemisensä lisäksi myös vuorovaikutustilanteen onnistumisesta.

Tärkeintä on kaikkien kuuleminen, eri ideoiden ja näkökulmien huomioiminen, sitten pitää tehdä päätös, ja usein sen tekee se, joka kantaa vastuun.

3. Ajatuksia ja näkökulmia palveluiden kehittämiseen ja johtamiseen

Palvelut ovat tulevaisuutta. Siinä missä monilla toimialoilla robotit korvaavat ihmisen, palveluissa ihmistä vielä tarvitaan pitkään. Ja toisaalta, yhä useampi teollisuusyritys on laajentanut tuotevalikoimaansa palveluiden puolelle ja tämä liiketoiminta voi olla kannattavampaa kuin varsinainen tuoteliiketoiminta.

Vaikka palveluliiketoimintaan on herätty kunnolla vasta viime vuosina, ilmiö ei ole mitenkään uusi. Itse kävin 1990-luvulla tohtoriopintoihin kuuluvilla kansallisilla kursseilla oppimassa juuri palveluliiketoimintaa. Suurin osa professoreista tuli tällöin Ruotsista, eikä sen myötä liene yllättävää, että Ruotsi on monessa mielessä pidemmällä juuri palveluliiketoiminnan kehittämisessä.

Tässä luvussa on käsitelty palveluliiketoimintaa useasta eri näkökulmasta, niitä oppeja mitä 1990-luvulla kuulin yhdistettynä omiin kokemuksiini palveluiden kehittämisestä.



Palveluliiketoiminta voi olla myös teollistuneen yrityksen parasta liiketoimintaa.

3.1 Palveluliiketoiminta lyhyesti

Tylsästi ilmaistuna palvelutoiminta on prosessien hallintaa. Se eroaa esim. teollisuudesta siinä, että palvelu tulee tuottaa joka kerta erikseen kunkin asiakkaan kanssa. Sitä ei voi varastoida eikä sitä voi kuljettaa. Se taas tarkoittaa kahta asiaa: palveluyrityksessä koetaan päivittäin ns. totuuden hetki, joka tarkoittaa sitä hetkeä, jolloin asiakas kohdataan. Se taas merkitsee sitä, että laatu tuotetaan päivittäin, sillä hetkellä kun asiakaspalvelija kohtaa asiakkaan.

Ja se taas korostaa johtamisen merkitystä. Koska palveluyrityksessä laatu tuotetaan totuuden hetkellä, keskeistä on asiakaspalvelijoiden osaaminen, asenne ja hyvinvointi, jotka kaikki vaikuttavat siihen, miten hyvin tuo totuuden hetki sujuu sekä tekijöiden oleminen halutulla tasolla. Kaikki riippuu johtamisesta. Millainen henki tiimissä vallitsee? Onko työntekijöiden asenne ja ammatti-identiteetti kunnossa? Onko henkilökuntaa koulutettu kohtaamaan asiakas ja onko tuotetietous kunnossa? Näiden tekijöiden vuoksi palveluyrityksen johtaminen eroaa jonkin verran ns. perinteisestä yrityksestä. Ihmisten johtamisen merkitys kasvaa ja koska palvelu on aina prosessi, prosessien johtamisen merkitys kasvaa samalla. Palveluprosessit pitää olla mietittyjä, sekä tehokkuuden että asiakkaan laatukokemuksen näkökulmasta. Johtamisen tarkoituksena on siis pyrkiä maksimoimaan asiakaspalvelijan ja asiakkaan vuorovaikutuksen laatu.

Varsinkin nykyaikana, teknologian myötä, keskeistä on ihmisten välinen vuorovaikutus. Vaikka palveluita automatisoidaan ja tekoäly on korvaamassa monet asiakaspalvelijat, on aidolle ihmisten väliselle vuorovai-

kutukselle suuri tilaus. Vain ihmisten välille voi syntyä merkityksellinen suhde, joka on inhimillisyydessään lojaalisuutta tuottava. Siinä on kyse empatiasta, inhimillisyydestä, yhteisen kokemuksen jakamisesta ja tunteiden synnyttämisestä. Ne ovat kaikki jotain sellaista, mikä tuottaa iloa, tyytyväisyyttä – ja kauppaa.

Palvelukonseptien ja niiden eri osien kopioiminen on yleistä ja järkevää. Syynä tähän on se, että palvelut ovat usein paikallisia ja usein helposti kopioitavissa. Paikallisuus tarkoittaa sitä, että Lahdessa sijaitseva palvelu ei kilpaile Seinäjoen asiakkaista jolloin samanlaisella palvelulla voi olla kysyntää myös Seinäjoella. Toinen näkökulma tähän on se, että pyörää ei kannata keksiä uudestaan. Liiketaloudellisella termillä benchmarkkaus tarkoitetaan sitä, että tutkitaan mitä muualla on tehty ja omitaan kilpailijoiden parhaat ideat osaksi omaa palvelutoimintaa. Kyseessä on tutkiminen, oppiminen ja opitun soveltaminen omaan liiketoimintaan. Oppia voi myös muilta toimialoilta, ja niinpä monet parhaat oivallukset ovatkin tulleet oman toimialan ulkopuolelta.

Teknologian merkitys osana palveluliiketoimintaa kasvaa. Se ei välttämättä tarkoita ihmisten korvaamista, vaan palvelukokemuksen täydentämistä. Esim. videovuokraamot ovat kokeneet suuren muutoksen. Kun ihmiset halusivat aikoinaan katsoa videota, he menivät videovuokraamoon ja toivoivat löytävänsä jotain kiinnostavaa sillä koskaan ei tiennyt mitä siellä oli saatavilla.

A woman with long, wavy brown hair is laughing heartily, her mouth wide open and eyes squeezed shut. She is wearing a light-colored, possibly white, top. She is looking towards a large gorilla on the left. The gorilla is looking back at her with a calm, steady gaze. The background is dark and textured, resembling a forest or a cave. The overall mood is one of joy and connection between the human and the animal.

**Palveluissa keskeistä on
vuorovaikutus ja inhimillisuus.**

Mutta tähänkin on olemassa teknologinen ratkaisu. Vetämälläni innovaatiojohtamisen peruskurssilla opiskelijat innovoivat netissä toimivan varausjärjestelmän, jossa asiakas saattoi etukäteen tutustua paikalla olevaan filmivalikoimaan ja tehdä varauksen, jolloin turhia matkoja videovuokraamoon ei enää tulisi. Sittenkin videoita on voinut vuokrata suoraan netistä myös televisioon ja tietokoneeseen. Keskeistä tässä tapauksessa on se, että teknologian kehityksessä pitää olla mukana, tai muuten putoaa auttamatta pois kisasta sillä teknologia mahdollistaa usein uudenlaisen, paremman, asiakaskokemuksen. Yllä esitetyssä esimerkissä asiakkaan kokema vaiva väheni, laatu parani ja ainakin potentiaalisesti tuloksena on tyytyväisempi asiakas.

Toinen esimerkki teknologian positiivisesta kehityksestä on pankin asiakaspalvelu ja maksuliikenteen kehitys. Aikoinaan ainoa keino suorittaa pankkiasioita oli konkreettisesti mennä käymään pankkiin. Seuraavassa vaiheessa yksinkertaisia pankkiasioita saattoi suorittaa sellaisella puhelimella, jossa oli numeronäppäimet. Sitten tulikin jo nettipankki, joka on sitten siirtynyt kännykkään. Nykyään pankkiasioita voi hoitaa myös chatissä ja pankkiin soiton alussa voi identifioida itsensä digitaalisesti niin, että asiakaspalvelijalla on asiakastiedot heti edessään, mikä nopeuttaa ja helpottaa palvelua. Nyt uutta maksuliikenteessä on lähimaksaminen kaupoissa, tulevaisuudessa ostosten maksaminen on turhaa, sillä teknologia mahdollistaa sen, että keräämme haluamamme tavarat kaupasta ja kävelemme pois, taskussa oleva luottokortti on kerännyt maksut automaattisesti tilillemme.

Yllä esitetyt esimerkit osoittavat, että niinkin perinteinen ja vanhollisena pidetty ala kuin rahoituslaitos voi hyötyä teknologiasta ja näiden casejen kautta avautuu itseasiassa varsin merkittävä teknologinen kehitysprosessi, joka on ollut myös asiakkaan etu. Casejen opetus onkin, että kaikkea voi kehittää ja että teknologiasta voi hyötyä kaikilla toimialoilla.

Kilpailuetua voi etsiä myös palveluiden yksilöimisestä. Palveluita kun on suhteellisen helppo paketoita erilaisiksi tarjouksiksi. Se edellyttää sitä, että palvelu on jaettu osiin, joista sitten kasataan asiakkaalle juuri hänelle sopiva kokonaisuus. Eli kyseessä on massaräätälöinti. Tavoitteena on, että tämä massaräätälöinti näyttäytyy asiakkaalle juuri hänelle kasattuna pakkettina, vaikka kyseessä on itseasiassa vain olemassa olevien palikoiden kasaaminen asiakasta miellyttäväksi paketiksi.

3.2 Kehitetään palveluita - keskeisiä kysymyksiä

Samalla tavalla kuin tuotteiden myymisessä, ensimmäinen kysymys mihin meillä tulee olla vastaus on se, että mitä me oikeastaan myymme? Vaikka kysymys on periaatteessa yksinkertainen, se on paljon vaativampi harjoitus kun miltä se ensisilmäyksellä näyttää.

Esimerkiksi kuntosalipalveluiden käyttämisen todelliset motiivit ovat hyvin moninaiset. Yhtenä motiivina on varmasti terveys, toisena halu näyttää hyvältä, kolmantena muodikkuus, halu tehdä vaikutus vastakkaiseen sukupuoliin, halu kuulua kuntoilijoiden heimoon, sosiaaliset suhteet salilla jne.

Yllä olevasta esimerkistä nähdään, että kysymys mitä me oikeastaan myymme onkin varsin moninainen. Ja menestyäkseen kuntosaliryttäjän tulisi kyetä vastaamaan kaikkiin yllä mainittuihin kysymyksiin.

Luin 1990-luvulla hieman toisenlaisesta lähestymistavasta samaan kysymykseen. Siinä tätä kysymystä oli tarkasteltu kolmesta näkökulmasta: Psykologiset, fyysiset ja piilotetut hyödyt.

Tätä voidaan käsitellä käyttäen esimerkkinä nuorille suunnattuja kielimatkoja. Kun nuori lähtee kielimatkalle vaikka Englantiin, voidaan fyysisenä hyötynä ajatella parantunutta kielitaitoa ja toiseen kulttuuriin tutustumista. Vaikka ne tässä tapauksessa ovatkin varsin "henkisiä" tekijöitä, ne ovat konkreettisia ja niillä näitä matkoja myydään. Psykologisinä hyötynä voidaan ajatella nuoren näkökulmasta sitä, että nuori ajattelee pääsevänsä pois vanhempien valvovien silmien alta. Vanhemmat taas voivat ajatella, että näin nuori pääsee turvallisesti ja ohjatusti itsenäistymään. Piilotettui-

na hyötynä voidaan nuoren näkökulmasta ajatella mahdollisuutta päästä bilettämään ja ehkä kokemaan lomaromanssi, kun taas aikuiset voivat ajatella, että näin saamme hieman omaa lomaa lapsista.

Tästä esimerkistä voidaan päätellä, että motiivit ostaa erilaisia palveluita ovat hyvin erilaisia ja eritasoisia. Osa motiiveista on näkyviä ja selkeästi ilmaistavissa olevia, osa taas enemmän tai vähemmän piilotettuja. Ja näin on varmasti tilanne myös muidenkin palveluiden osalta. Yllämainitun ajatusleikin toteuttaminen oman palveluliiketoiminnan osalta voi saada miettimään omaa liiketoimintaa aivan uudella tavalla ja sen tuloksia voi suoraan hyödyntää sekä palveluiden kehittämisessä että markkinoinnissa.

Toinen lähestymistapa otsikon kysymykseen on, miten tuotamme asiakkaalle lisäarvoa? Ja jatkokysymys on miten tuotamme asiakkaalle elämyksiä ja tunnekokemuksia?

Periaatteessa asiakas saa lähes aina jonkinlaisen vastineen rahoilleen kun ostaa palveluita. Mutta kysymys kuuluukin, onko vastine riittävä? Asiakas näet vertailee kokemusta aina edellisiin palvelutapahtumiin, muihin palveluihin ja vertaisryhmän kokemuksiin. Koska tämä vertailu on jatkuvaa ja odotukset kasvavat jatkuvasti, myös palvelun tuottajan kyky tuottaa lisäarvo tulisi olla jatkuvassa kasvussa. Mutta kuten näimme, asiakkaan kokemus lisäarvo koostuu hyvin erilaisista tekijöistä ja joskus hyvin yksinkertaiset asiat voivat olla asiakkaan kannalta hyvinkin arvokkaita. Kun on nälkä, niin hyvä kotiruoka maistuu erittäin hyvältä ja on hintansa arvoinen. Kun niska on jumissa, tuntuu hieronta lähes taivaalliselta. Mutta useim-



Paras palvelu toimii aina tunnetasolla ja koskettaa meitä ihmisinä.

missä tapauksissa näihinkin tapahtumiin tulisi kyetä löytämään myös muita palveluelementtejä. Jos hieroja hieronnan ohessa esimerkiksi antaa treenivinkkejä, joilla niskajumi vältetään on tuloksena todennäköisesti hyvin tyytyväinen asiakas. Jos taas mummonmuusin myyjä on aidosti iloinen ja ystävällinen, voi ystävällinen hymy tuntua harmaana ja kylmänä syyspäivänä oikein kivalta.

Oma käsitykseni on, että hyvä tai erinomainen palvelu toimii tunnetasolla luoden elämyksiä ja positiivisia tunteita. Koska tunnekokemus jättää aivoihin jäljen, se luo edellytykset myös uudelle käynnille. Ihminen kun pitää asioita, jotka tuntuvat kivalle. Siksi palveluyritysten tulisi kyetä siirtymään

standardipalvelusta eli ihan kivasta kohti jees- tai wow-palveluita, jolloin asiakas saa palvelun yhteydessä elämyksen.

Tämän haasteena on se, että nykyajan elämässä on elämyksiä niin paljon, että kynnys elämyksen kokemiseen nousee koko ajan. Esimerkiksi toimintaelokuvat ovat nykyään niin raakoja koska nuoret pelaamat väkivaltapelit ovat vieneet raakuuden huippuunsa eikä mikään enää tunnu miltään. Näin virtuaalimaailmassa, ja joka on vasta tosissaan tulossa, elämysten tuottaminen on entistä vaikeampaa. Vielä 1980-luvulla reissu Linnanmäelle oli vuoden kohokohta. Mutta nykyään se on sitä yhä harvemmille ja niinpä koneiden pitää olla entistä rajumpia.

Mutta Linnanmäki toimii koska se on pohjimmiltaan inhimillinen kokemus. Se on aito, se on yhteisöllinen ja ihmisen kokoinen. Ns. normi palveluntuottaja ei kykene nyt eikä varsinkaan jatkossa kilpailemaan virtuaalitodellisuuden kanssa, mutta ehkä siihen ei ole tarvettakaan. Kaikki ilmiöt näet synnyttävät aina vastailmiön. Yllä kuvattu Linnanmäen case on siitä hyvä esimerkki. ihmiset kyllä pitävät kaikesta uudesta kuten virtuaalitodellisuudesta, mutta vastapainona ihmisillä on suuri kaipuu kaikkeen aitoon ja luonnolliseen. Ja se on suomalaisen palveluntuottajan suuri mahdollisuus.

Toinen suuri mahdollisuus on luoda vastakohta virtuaalitodellisuudelle, joka on aina enemmän tai vähemmän passiivinen. Itsetekeminen on ollut nousussa jo pitkään. Se tarkoittaa sitä, että asiakas tekee itse. On aktiivilomia, harrastuslomaa, tee-se-itse-palveluita jne. Nykyajan ihmiset haluavat osallistua, olla aktiivinen tekijä, mikä näkyy mm. sosiaalisen median nousussa. Kaikki haluavat olla staroja, edes hetken. Ja siinä on palvelutuoannon toinen suuri mahdollisuus. Tehdä asiakkaasta palvelunosatuottaja. Tätä tekee mm. kotimainen Suunto, joka antaa asiakkaille verkossa kasata itse haluamansa näköinen urheilukello. itse olen paistanut melkein 20 vuotta sitten oman pihvini Singaporen katuravintolassa, ja muistan sen vieläkin. Itsetekemisen vahvuus on myös siinä, että se muistetaan, paljon pidempään kun valmiiksi saadun, ja se taas luo edellytykset uudelle kaupalle.

3.3 Arvo ratkaisee palveluissa

Taloustiede on jo pitkään puhunut arvon luomisen tärkeydestä. Kyse on siitä, että asiakas saa vastineeksi maksusta jotain hänelle arvokasta. Jotain sellaista, mikä on asiakkaalle tärkeitä ja merkityksellistä. Palvelun tuottajalle arvon luominen merkitsee sitä, että yritys kykenee perustelemaan palvelun hinnan tai hinnan korotuksen asiakkaalle. Arvon luominen on tärkeitä myös pyrittäessä hankkimaan uusia asiakkaita sillä se edellyttää, että yritys kykenee luomaan ja viestimään asiakkaalle arvoa etevämmin kuin kilpailijat. Tutkimus on eritellyt erilaisia palveluarvoja, joita on käsitelty seuraavassa.

Mukavuusarvo tarkoittaa esim. lentomatkalla sitä, että tsekkaat itsesi koneeseen ilman jonoa, vietät aikaa lounge-tiloissa ja istut mukavasti koneessa. Sama toimii myös junassa, jossa voit viettää aikaa ravintolaväen nautinnossa tai extraluokassa. Mukavuusarvo toimii kaikissa niissä palveluissa, joissa palvelun käyttäminen tai sen odottaminen on enemmän tai vähemmän ikävää. Se toimii myös terveydenhuollossa, jossa odotustilat on tehty viihtyisiksi.

Ainutlaatuisuusarvo tarkoittaa asiakkaan VIP-kohtelua. Tällöin asiakkaalle osoitetaan kaikin tavoin, että häntä pidetään tärkeänä ja että hänet halutaan pitää yrityksen asiakkaana. VIP-ajattelu on nykyään levinnyt kaikille palvelualoille. Se perustuu siihen, että yhä suurempi osa ihmisistä ja yrityksistä on halukas maksamaan extrasta ja palveluntuottajalle se on hyväkatteista toimintaa. VIP-maailmaa tukee myös televisiosta nähty realitysarjat, joissa eletään yltäkylläisyydessä. Ne luovat halun myös tavalliselle ihmiselle kokea edes hetken luksuselämää. Palvelun tuottajan

näkökulmasta nämä palvelut ovat myös siinä mielessä tärkeitä, että niiden kautta voidaan asiakkaalle tuottaa elämyksiä ja jättää positiivinen muistijälki asiakkaan mieleen, uusintaostoa varten.

Nautintoarvo tulee tuotteen ostamisesta tai kuluttamisesta. Näitä arvoja koetaan kun syödään hyvin, käytetään spa-palveluita, kuunnellaan musiikkiesityksiä jne. Näissä palveluissa keskeistä on maksimoida asiakkaan kokemus nautintoa. Nautintopalvelut voivat myös olla mukavia käyttää ja niistäkin voidaan tehdä VIP-kokemuksia.

Jännitys- ja seikkailuarvo viittaa palveluihin, jotka luovat asiakkaille jännitystä. Ne vetoavat ihmisen haluun saada vaihtelua arkeen, rikkoo totuttuja rutiineja tai kokea jotain poikkeuksellista ja mielenkiintoista. Suomesta lähdettiin pitkään ulkomaille kokemaan seikkailuja, mutta nyt monet turistit tulevat kokemaan niitä Suomeen. Yötön yö kesällä, loputon pimeys talvella, ruska, lumi, puhdas luonto jne. ovat monille turisteille unohtumaton elämys. Lapissa se on jo ymmärretty, muu maa tulee vielä perässä. Seikkailuarvosta on kyse myös silloin kun lähdemme festareille tai Powerparkeihin. Näin SOME-aikana kyse on myös muille jaettavista kokemuksista. Hienoista selfieistä ja videoista. Varsinkin nuorten asiakkaiden kohdalla tätä näkökulmaa ei voi enää väheksyä, vaan näiden jaettavien kokemusten tuottamista tulisi edistää kaikin mahdollisin keinoin.

Maximi-arvolla tarkoitan sitä, että palvelussa yhdistyy useita yllämainittuja arvoja. Sellainen voi tarkoittaa esim. matkaa ykkösluokassa Orlandon Disney-puistoon. Tämä näkökulma on tärkeä sillä yhä useammassa pal-

**Niin mukavauudella, seikkailulla
kuin jännitykselläkin on arvo
asiakkaalle.**



velussa on mahdollisuus kokea erilaisia arvoja. Se tarkoittaa elämyskirjon laajenemista. Luennoin tästä Lahden Ammattikorkeakoulussa 1990-luvun loppupuolella kultaisen neliön nimellä. Sillä tarkoitin sitä, että jos ihminen lähtee vaikka etelän lomalle, hän odottaa kokevansa siellä laajan elämyskirjon. Ranta, nähtävyydet, ravintolat ja kahvilat, sekä shoppailu, näistä muodostuu kultainen neliö. Samalla tavalla myös kotimaassa palveluilta odotetaan yhä laajempaa elämämyskirjoa. Yhden arvon palveluilla on yhä vähemmän kysyntää. Nykyään on kyse siitä, miten erilaisia arvoja tuottavia palveluita kytetään kutomaan yhteen, maximiarvon tuottamiseksi.

Arvon luomisen markkinointi

Arvon luomiseen tulee yhdistää myös markkinointi. Ilman hyvin rakennettua markkinointia korkeallakaan arvolla ei ole merkitystä koska kukaan ei tiedä siitä. Arvoista tulee siis kyetä viestimään niin, että ne tuntuvat houkuttelevilta ja jänniltä. Arvoista viestiminen on parhaillaan moniarvoista eli erilaiset arvot on kiedottu yhteen viestiin.

Markkinoinnin suunnittelu liittyy myös varsinaiseen arvon luomiseen. Huomasin 2000-luvun alussa kun mietimme start up-yritysten palveluiden tuotteistamisesta, että paras keino tuotteistaa palveluita oli miettiä niitä markkinoinnin kautta. Eli kun mietimme miten tästä palvelusta kertoisi asiakkaalle, se vei palvelun tuotteistamisesta parhaiten eteenpäin. Siinä kun joutui tosissaan miettimään, että onko tässä asiakkaan näkökulmasta mitään järkeä? Näkökulma oli hyödyllinen ja yleensä sen avulla löydettiin myös järkevä palvelukonseptin muoto.

3.4 Asiakasprofiilit ja miksi niitä tarvitaan?

Kaikki tietävät, että asiakkaita pitäisi segmentoida ja valita näistä segmenteistä itselle parhaiten sopivat asiakkaat. Asiakasprofiilin luominen taas tarkoittaa sitä, että määritellään se millaiselle ihmiselle palvelu on tarkoitettu ja käytetään tätä profiilia palvelun kehittämisen pohjana. Se ei korvaa segmentointia, vaan sen tarkoitus on auttaa miettimään palvelun konseptia asiakasnäkökulman kautta.

Asiakasprofiilin määrittely auttaa palvelun kehittämisessä koska se on konkreettinen. Ja se auttaa sisäistämään asiakkaan ajatusmaailmaa. Asiakasprofiili voi tarkoittaa esim. sitä että kuntosalin käyttäjäksi määritellään korkeakoulutettu 40-vuotias nainen, jolla on kaksi lasta. Asiakasprofiilin määrittelyn myötä voimme pyrkiä luomaan palveluita juuri tämän tyyppiselle asiakkaalle miettimällä hänen elämäntilannetta, elämäntapaa ja tarpeita.

Ideana on samaistua tähän profiiliasiakkaaseen ja löytää palvelun käyttämisen osalta sekä kipupisteitä että innostusta aiheuttavia tekijöitä. Synty-

vää asiakasprofiilia voidaan käyttää sekä palveluiden kehittämisessä että markkinoinnissa. Hyvin tehty asiakasprofiili tuo sekä syvyyttä ja konkreettisuutta palveluiden johtamiseen. Parhaimmillaan se luo ymmärrystä siitä mitä palvelu merkitsee asiakkaalle ja miten hän käyttää meidän palveluita.

Monessa tapauksessa yrityksen palveluita käyttää erilaisia asiakasryhmiä jolloin myös asiakasprofiileja tulee olla useampia. Esim. edellä mainitulla kuntosalilla voi olla asiakkaana iso joukko nuoria miehiä, jotka pusertavat painojen kanssa tosissaan ja kasvava joukko eläkeläisiä, joille tärkeintä on pieni puuhastelu. Kuntosalin tapauksessa asiakasprofiilit syntyvät lähes itsestään asiakkaita tarkkailemalla, ja niin on laita myös monessa muussa palvelussa.

Asiakasprofiilit eivät välttämättä ole segmentointitutkimusten tapaan tieteellisen tarkkoja, mutta ne ovat edullisia ja suhteellisen helppoja tehdä, ja ne auttavat ymmärtämään asiakkaidemme toiveita.



Asiakasprofiilit auttavat kohdentamaan markkinointia ja toimimaan oikealla tavalla erilaisten asiakkaiden kanssa.

3.5 Palvelun laatu

Kuten kaikki tiedämme asiakkaana, että palvelun laatu on kriittisen tärkeää. Käytämme niitä palveluita missä asiat tulee hoidettu ja missä on kiva käydä. Palveluiden laatu eroaa hieman tuotteiden laatukriteereistä, josta hieman esimakua seuraavassa.

Grönroosin mukaan laatu palveluissa voidaan jakaa kahteen osaan: tekninen ja funktionaalinen laatu. Tekninen laatu muodostuu lopputuloksesta eli mitä palvelun aikana tuotetaan. Funktionaalinen laatu taas tarkoittaa sitä, että kuinka palvelu on tuotettu eli kuinka palvelutapahtuma on sujunut. Tietyllä tavalla voidaan ajatella, että tekninen laatu on useimmissa tapauksissa edellytys hyvälle palvelukokemukselle, vaikkakaan tekninen laatu ei ole itsestään selvyy.

Teknisen laadun toteutumiseen vaikuttavat useat tekijät kuten osaaminen, kokemus, työvälineet, käytettävissä oleva teknologia jne. Ja vaikka tekninen laatu on periaatteessa peruslaatua, parturissa käynti on aina jännittävä kokemus sillä koskaan ei tiedä mitä sieltä tulee. Sama tilanne on lääkärissä, autokorjaamossa jne. Vaikka olenkin korostanut edellä funktionaalisen laadun merkitystä, on teknisen laadun merkitys monissa palveluissa edelleen kriittisen tärkeää. Mutta menestys saavutetaan kun tekniseen laatuun yhdistetään funktionaalinen laatu.

Kyse on siitä, miten palvelu sujui. Onnistuiko vuorovaikutus? Oliko palvelukokemus miellyttävä? Sujuiko palvelu vaivattomasti ja sujuvasti? Koska monissa palveluissa itse palvelutuote on hyvin samanlainen ja standardisoitu oikeastaan ainoa keino erottautua onjuuri tämä funktionaalinen laatu. Se tarkoittaa kahvilassa fyysistä miljöötä, taustamusiikkia, työntekijöiden fiilinkiä ja ystävällisyyttä palvelutilanteessa.

Toinen tärkeä näkökulma on se, että hyvä palvelu voi korvata yllättävän pitkälle ongelmat varsinaisessa palvelutuotteessa. Kylmän kahvin saa helposti anteeksi miellyttävällä käytöksellä, mutta hyväkään kahvi ei kompensoi huonoa palvelua.

Palveluiden erityispiirre on se, että laatu tuotetaan ihmisten toimesta päivittäin, sitä ei voi varastoida. Tämä näkökulma tuo korostetusti esille hyvinvoinnin merkityksen. Niin kauan kun ihminen tuottaa palveluita, palvelun laatu on riippuvainen siitä, missä kunnossa palveluntuottajat ovat. Väkinäinen hymy ei ole aitoa tai hyvää asiakaspalvelua, siksi johtamisessa tulisi pyrkiä siihen, että hymy tulee luonnostaan. Työyhteisön henki voi palveluliiketoiminnassa olla kirjaimellisesti rahantekokone.

Olen korostanut palveluliiketoiminnan artikkeleissa vuorovaikutuksen laadun merkitystä, johon liittyy oleellisesti asiakkaiden osallistuminen palveluun ja heidän osallistumistyyliinsä. Tutkimuksen mukaan asiakkaan osallistumisesta voidaan erottaa se, miten asiakas osallistuu (osallistumistyyli) ja se, missä määrin asiakas haluaa osallistua (osallistumishalukkuus). Palvelun laadun kannalta keskeistä on palveluntuottajan ja asiakkaan käyttäytymismallien yhteensopivuus. Niinpä monissa palveluissa asiakasta pyritään ohjaamaan tiettyyn "moodiin", jonka ajatellaan johtavan hyvin palvelukokemukseen. Esim. Villin lännen tyyppinen ravintolan sisustus johtaa erilaiseen moodiin kuin oikein fiini sisustus. Konsulttiyrityksen klininen ja viileä sisustus ohjaa odottamaan erilaista asiakaskokemusta kuin olohuonemaisesti sisustettu mainostoimisto.

Monissa palveluissa haasteena on osallistumishalukkuus. Esim. koulutuspalveluissa ei päästä hyvään tulokseen mikäli opiskelijat eivät ole



Palvelu on vähän kuin jalkapallopele, hyvä lopputulos edellyttää, että kaikki pelaajat osallistuvat peliin.

motivoituneita osallistumaan koulutustapahtumaan. Lääkärin pitää kuulla mahdollisimman tarkasti mitkä ovat asiakkaan oireet. Jos baarin asiakkaat eivät puhu toisilleen, niin iltaa tuskin voi sanoa onnistuneeksi jne. Siksi monissa palveluissa on käytetty runsaasti aikaa sen miettimiseen, miten asiakkaat saadaan käyttäytymään toivotulla tavalla.

Osallistumistyylin osalta tutkimus sanoo, että asiakkaat pyrkivät ohjautumaan sellaisen palveluntuottajan luo, jonka tyyli sopii parhaiten asiakkaan osallistumistyyliin. Siksi onkin tärkeitä, että palveluntuottaja kykenee tunnistamaan erilaisia osallistumistyyliä ja kykenee sovittamaan oman tyyliinsä asiakkaan mukaisesti. Tutkimus on osoittanut, että esim. parturissa voidaan tunnistaa ainakin kolme eri osallistumisen tyyli: neuvonantajatyyl, rentoutujatyyl ja keskustelijatyyl.

Asiakkaasta voidaan puhua myös palvelun osatuottajana, mikä tarkoittaa sitä, että asiakas osallistuu itse palvelun tuottamiseen esimerkkinä kuntosalipalvelu, jossa asiakas käytännössä tuottaa itse palvelun, palveluntuottajan luodessa lähinnä puitteet palvelulle.

Tutkimuksen mukaan asiakkaan rooleja palvelun osatuottajana ovat mm.

- 1) palvelun määrittely esim. lääkärissä eli asiakas yhdessä lääkärinkanssa pyrkii löytämään ja ratkaisemaan ongelman,
- 2) fyysinen osallistuminen esim. itsepalveluautopesulassa,
- 3) älyllinen osallistuminen esim. kun yhdessä mainostoimistonkanssa kun pyritään luomaan yritykselle paras mahdollinen mainoskampanja,
- 4) tietotaidon siirtäminen esim. kun uusitaan yrityksen tietojärjestelmiä,
- 5) asiakas voi toimia myös laadunvalvojana esim. ravintolassa kun ravintolan layout on suunniteltu niin, että asiakas näkee kun ruokaa valmistetaan ja
- 6) asiakas voi olla myös tärkeässä roolissa hengen säilyttäjänä esim. kuntosalilla.

3.6 Laadun asettamisen haasteita

Laadun asettamisen suurin haaste on määritellä optimaalinen palvelun laatu. Mikä on riittävä laatu (koska laatu yleensä maksaa), mikä on ali- tai ylilaatua? Laatutason määrittely riippuu pitkältä yrityksen brändistä. Mikä on se kohderyhmä, jolle palvelua tarjotaan?

Samalla pitää muistaa, että kaikki laadun elementit eivät maksa. Hyvä, laadukas palvelu maksaa yhtä paljon kuin heikompikin, samoin hyvällä suunnittelulla houkuttelevat fyysiset puitteet voidaan tehdä edullisestikin. Mutta useat laadun elementit toki maksavat kuten sijainti, raaka-aineet, aukioloajat jne.

Laadun asettamista vaikeuttaa se, että asiakas ja yritys voivat nähdä laadun eri elementit aivan eri tavalla. Jokin tekijä, mikä yrityksen mielestä on hyvin tärkeä, ei ole asiakkaalle lainkaan tärkeä ja toisin päin. Hyvä sääntö on satsata sellaisiin tekijöihin, jotka ovat asiakkaan havaittavissa ja joita asiakas arvostaa.

Seuraava kysymys on, että miten kykenemme vakioimaan laadun? Tietyllä tavalla tämä on kompakysymys, sillä palvelun laatua on vaikea vakioida ja toisaalta tavoitteena on aina ylittää laatustandardit. Mutta laadun vakioimisen tavoite on järkevä, koska tavoitteena on pyrkimys tuottaa hyvää laatua jokaisen asiakkaan kanssa.

Se tarkoittaa monissa tapauksissa sellaisten prosessien ja käyttäytymistapojen omaksumista, joiden ajatellaan johtavan hyvään laatukokemukseen. Se voi myös tarkoittaa jonkinlaista tarkistuslistaa, jonka avulla varmistetaan, että kaikki tarvittava saadaan tehtyä. Mutta tässä kohtaa tulee muistaa, että koska palveluyrityksessä laatu tuotetaan päivittäin ihmisten toimesta, palveluyrityksen tärkeimmät laaduntuottajat ovat toimiva johtamisjärjestelmä ja yrityskulttuuri. Ja toiseksi pitää huomata, että tavoitteena ei ole varmistaa laatua, vaan tuottaa laatua. Jos yrityksen laaduntuottamiskyky on kunnossa, laadunvarmistusta ei enää juuri tarvita.

Kun yritys on asettanut laatustandardit, seuraavaksi on mietittävä miten niitä mitataan? Monissa yrityksissä tehdään jatkuvia asiakastyytyväisyystutkimuksia, joiden tuloksia käydään läpi henkilöstön kanssa. Tärkein mittari on kuitenkin se, että palaavatko asiakkaat takaisin tai suosittelisivatko he palvelua muille. Ja loppujen lopuksi kaikki tämä näkyy tuloslaskelman ylimmällä rivillä liikevaihtona. Mutta tässäkin kohtaa tulee huomata, että tavoitteena ei ole pyrkiä mekaanisesti johonkin standardiin, vaan voittaa ihmisten avulla. Mikään muodollinen prosessi tai laatustandardi ei jätä sellaista muistijälkeä asiakkaan mieleen, mikä hyvin sujunut vuorovaikutus voi tehdä.



Palvelun laatu tuotetaan päivittäin totuuden hetkellä ja siksi työpaikan ilmapiiri on niin tärkeä sillä se tuottaa aidon hymyn.

Tähän loppuun esitän tutkimuksen määrittelemiä ”yleisiä laatutekijöitä”, joiden ajatellaan tuottavan hyvän laatukokemuksen:

- Luottamus on tärkeää mm. autokorjaamossa ja parturissa. Se siis tarkoittaa sitä, että asiakas voi luottaa siihen, että ongelma tulee ratkaistua. Luottamuksesta voi viestiä asiakkaalle esim. laatu- ja koulutussertifikaatioilla, vakuuttavilla fyysisillä puitteilla, laadukkailla esitteillä ja uskottavilla referensseillä.
- Palvelun helppouden merkitys on nettiaikana korostunut. Ihmiset eivät enää suostu odottamaan tai opettelemaan alusta jokaista ”käyttöjärjestelmää”, niitä kun on enemmän kuin riittävästi. Mitä helpompi ja helpommin ymmärrettävä palvelu on, sitä helpompi asiakkaan on se valita.
- Monissa tapauksissa palvelun jatkuvuus on tärkeätä sillä asiakkaan asioita on vaikea hoitaa hyvin jos niitä hoitavat henkilöt vaihtuvat jatkuvasti.

- Asiakas aistii yrityksen ilmapiirin heti ovelta. Se on sanatonta viestintää, joka vaikuttaa siihen, miten tervetulleeksi asiakas kokee itsensä. Onko fiilis yrityksessä innostunut vai latistunut? Se voi kutsua asiakkaita sisään tai käännäyttää heti ovelta.
- Empatia on monissa palveluissa tärkeä laadun elementti. Empaattinen lääkäri tai fysioterapeutti voi olla yhtä tärkeä avain parantumiseen kuin varsinainen hoito.
- Valitusten käsittely on osa hyvää asiakaspalvelua. Giganttiin saa palauttaa tuotteet ilman kysymyksiä ja syyllisyyden tunnetta, mikä lienee yksi syy sen markkinoiden valloittamiseen.
- Laatukulttuuri tarkoittaa sitä, että yrityksessä vallitsee ammatillisen kunnianhimon ilmapiiri. Että halutaan tehdä parasta joka päivä. Ja kun muistetaan, että vuodessa on 365 päivää, niin se ero voi olla ratkaiseva.

3.7 Palveluprosessin tekeminen näkyväksi

Kuten edellä todettiin, palveluliiketoiminta tarkoittaa prosessien johtamista. Useimmat palveluyritykset eivät kuitenkaan tiedä millaisia prosesseja heidän yrityksessään on tai mitä niissä oikeasti tapahtuu, mikä tekee tehokkaan tekemisen ja johtamisen mahdottomaksi. Siksi varsinkin isommissa yrityksissä pyritään tekemään nämä prosessit näkyviksi ja siten johdettaviksi luomalla yrityksen prosesseista prosessikaavio, jota kutsutaan blueprinting-kaavioksi.

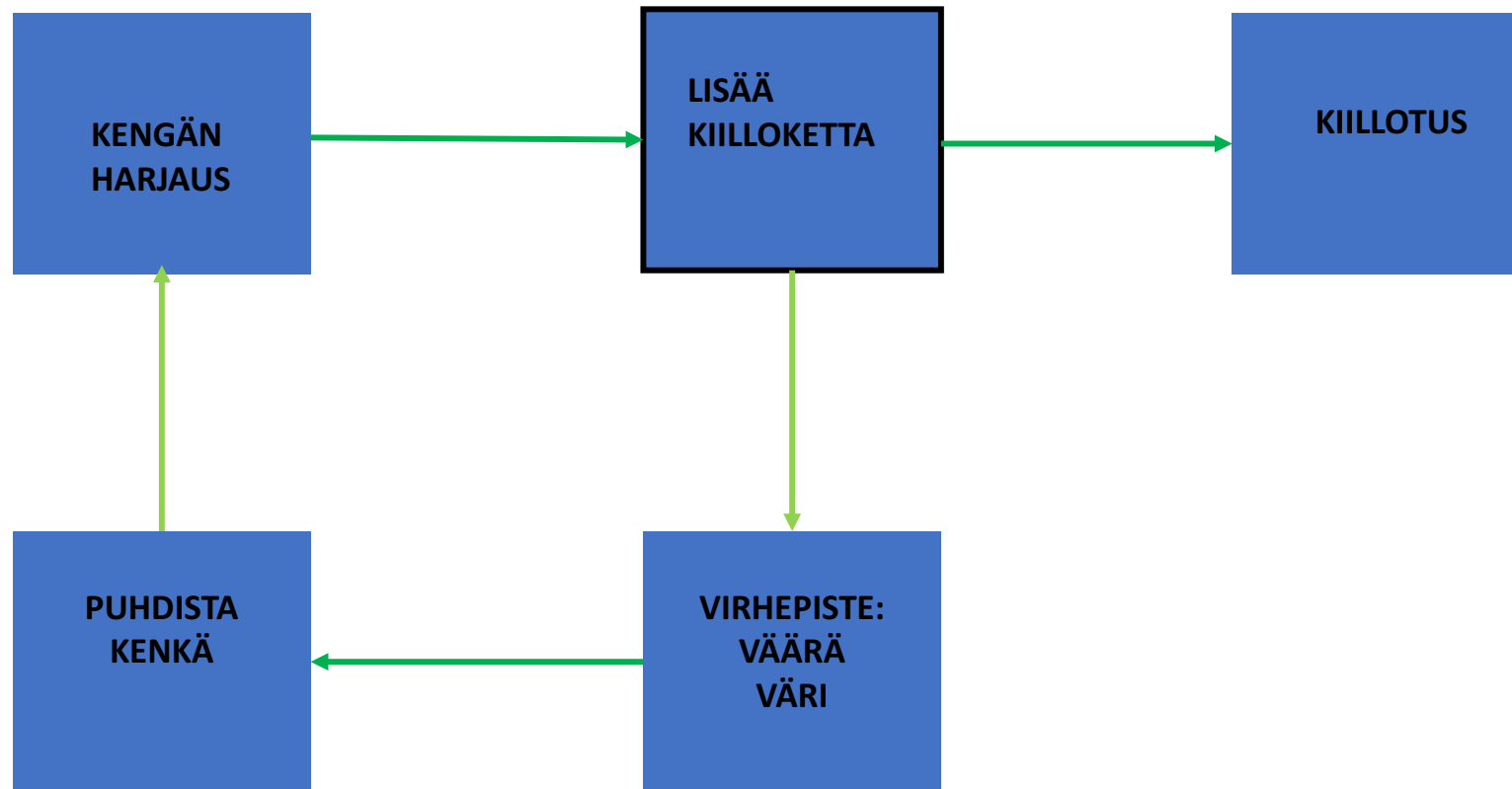
Blueprinting-kaaviot kertovat miten palveluprosessit etenevät käytännössä eli mitä tapahtuu sillä välillä kun asiakas astuu sisään yrityksen ovesta ja poistuu ulos samasta ovesta. Eli tästä näkökulmasta kyseessä on yrityksen prosessien mallintaminen asiakkaan näkökulmasta. Yleensä näihin kaavioihin lisätään ne pisteet, joissa asiakas on kontaktissa henkilökunnan kanssa ja kaaviossa voidaan analysoida myös mahdolliset ongelmakohdat ja se miten näissä ongelmissa tulisi reagoida. Kaavioista käy myös ilmi miten eri kontaktipisteissä asiakkaan kanssa tulisi toimia, mitä niissä pyritään saamaan aikaan ja miten asiakas johdatetaan seuraavaan pisteeseen.

Näiden kaavioiden ongelmana on kuitenkin mekaanisuus. Niitä mekaanisesti noudattamalla menetetään spontanius ja aitous asiakaspalvelussa ja kyky reagoida yllättäviin tilanteisiin, joita tulee aina. Mutta jos katsoo esim. ketjutettuja yrityksiä, ne toimivat tällä periaatteella koska se on ainoa

keino pitää yllä toiminnan johdettavuutta. Mutta näiden kahden asian ei tarvitse olla keskenään ristiriidassa. Prosessikaaviot tuovat toimintaan selkeyttä ja ennakoitavuutta, kun tiedetään miten kussakin tilanteessa tulee toimia, ja kun tähän lisätään kyky ja lupa toimia spontaanisti tilanteen mukaan ollaan jo lähellä erinomaista tulosta.

Tärkeätä on myös se, että asiakaspalvelijat eivät jää prosessikaavioiden orjaksi, koska silloin menetetään inhimillisyys ja aitous. Aidot ja spontaanit reaktiot voittavat aina 10-0 ulkoaopetellut fraasit. Tässä kohtaa pitää muistaa, että loppujen lopuksi asiakkaiden tyytyväisyyden ratkaisee ihmisten välisen vuorovaikutuksen onnistuminen, ei prosessikaaviot. Kysymys on siitä, miten yrityksen edustaja kykenee kohtaamaan asiakkaan arjessa. Ja se on ennen kaikkea johtamis- ja kulttuurihaaste. Onko henkilökunta aidosti innostunut, hyvinvoiva ja iloinen – sitä ei voi teeskennellä, ja se näkyy kaikessa käytännön työssä ja lopulta siellä viivan alla.

Tämän artikkelin tarkoitus on tuoda esille, että myös palveluyritystä pitää johtaa. Ja prosessien taitavalla johtamisella saadaan toimintaan ennakoiuutta, johdettavuutta sekä tehokkuutta. Mutta samanaikaisesti pitää painottaa ihmisten merkitystä näissä prosesseissa sillä loppujen lopuksi ihmiset ratkaisevat tämän pelin. Improvisaatio, innostus, ilo ovat lopulta palveluyrityksen tärkeimmät työkalut.



Kuvio 7. Blueprinting-kaavio kengän lankkauksesta.

3.8 Palvelujärjestelmä ja miten sillä voi tehdä rahaa

Ruotsin-laiva, yökerho, kylpylä, urheilutapahtuma, kuntosali ovat esimerkkejä palvelusta, jossa keskeisessä roolissa on asiakkaiden välinen vuorovaikutus ja sen onnistuminen. Asiakkaat ovat näissä palveluissa tulossa nauttimaan palveluista toisten kanssa ja usein vuorovaikutuksessa. Esim. kuntosalilla asiakkaiden luoma yhteishenki, fiilinki ja kannustaminen on ehkä kuntosaliryttäjän busineksen kannalta se kaikkein tärkein asia, paljon tärkeämpi kuin se millaiset laitteet salilla on.

Asiakkaan suhde muihin asiakkaisiin

on ehkä palveluntuottajan suurin haaste, koska siihen ei voi suoraan vaikuttaa. Palveluntuottaja voi vain pyrkiä ohjaamaan asiakkaiden toimintaa, mutta sitä ei voi määrätä. Mutta palveluntuottaja voi esittää, ohjeistaa ja ohjata asiakkaiden käytöstä haluttuun suuntaan enemmän tai vähemmän hienovaraisilla viesteillä.

Asiakkaan suhde fyysiseen ympäristöön

on palvelun onnistumisen näkökulmasta kriittisen tärkeää. Tämä tulee esille mm. kaupassa, jossa on muodikasta kuljettaa asiakasta ennalta mietittyä reittiä läpi kaupan, tavoitteena maksimoida ostoskorin koko. Kyse ei ole vain heräteostoksista, vaan ylipäättään asiakaskokemuksesta ja ostajan aistien herättämisestä. Erilaiset valot, värit, tuoksut, tutun turvalliset tuotteet sekä uudet ja innostusta herättävät tuotteet. Parhaimmillaan asiakkaan kaupassa kulkeva reittiä on hyvin mietitty elämysmatka, eikä se kysy kaupan kokoa.

Fyysisestä ympäristöstä on kyse myös yllä mainituissa esimerkeissä kuten urheilutapahtumassa ja kuntosalilla. Miten asiakas kokee palveluympäristön? Virittääkö palveluympäristö palvelun onnistumisen kannalta oikeaan henkiseen tilaan? Ohjaako palveluympäristö "tulokselliseen" vuorovaikutukseen asiakkaiden kesken. Tukeeko palveluympäristö varsinaisen palvelun onnistumista? Näitä kysymyksiä voi esittää loputtomasti, mutta lopulta kyse on siitä, miten asiakas viihtyy teillä. Samalla tavalla kuin perheet pyrkivät saamaan vieraansa viihtymään kodissaan, myös palveluyritysten tulisi miettiä miten saada asiakkaansa viihtymään toimiloissaan.

Asiakkaan ja palvelujärjestelmän suhteessa

on yksinkertaisimmillaan kyse siitä, miten asiakas kykenee toimimaan palvelujärjestelmässä. Onko siinä toimiminen johdonmukaista, palkitsevaa, vaivatonta ja tuleeko asiat hoidettua? Samat periaatteet pätevät kioskissa asioimisessa ja monimutkaisemmassa pankkisuhteessa. Ainoa ero on siinä, että monimutkaisemmasta palvelusta on kyse, sitä enemmän se vaatii suunnittelua. Sitä enemmän siinä on mahdollisuuksia tehdä virheitä, mutta samalla myös tuottaa asiakkaalle positiivisia kokemuksia. Keskeistä on näkökulman valinta. Katsommeko asiakasta omasta näkökulmastamme vai katsommeko yritystämme asiakkaan näkökulmasta. Oman yrityksen katsominen asiakkaan näkökulmasta voi olla avartava kokemus, mikä voi parhaimmillaan johtaa palvelun laadun radikaaliin parantumiseen.

Asiakkaan tyytyväisyyden kannalta keskeistä on kontaktipisteet, joissa asiakas on kontaktissa palveluntuottajan kanssa. Sujuessaan hyvin ne lisäävät asiakkaan tyytyväisyyttä, tai heikosti, joka alentaa asiakkaan kokemaa laatua. Koska nämä kontaktipisteet määrittävät pitkälti asiakas-tyytyväisyyden, monet yritykset ovat miettineet hyvinkin tarkkaan miten asiakas niissä kohdataan. Parturissa asiakasta saatetaan kätellä sisään tullessa ja toivottaa tervetulleeksi. Hissin vieressä voi olla peili, josta rakennukseen tulijat voivat tarkistaa vaatetuksensa odottaessaan hissiä. Nämä ovat pieniä asioita, mutta ne voivat olla asiakas-tyytyväisyyden kannalta ratkaisevia, varsinkin jos jokainen palveluprosessin pieni kontaktipiste on mietitty asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaat kun tykkäävät siitä, että heitä on ajateltu. Se vain tuntuu yksinkertaisesti kivalta. Se on samanlaista ihmisen huomioimista kuin vaikka kotiin tulevien vieraiden ruokamielty-mysten huomioon ottaminen.

Yksi hyvä keino miettiä näitä kontaktipisteitä on tehdä omasta palvelusta prosessikaavio, johon merkitään ne kohdat joissa asiakas kohdataan, enkä tarkoita tällä vain ihmisten välistä kohtaamista, vaan kaikkia niitä pisteitä, joissa asiakkaan näkökulmasta tapahtuu jotain, ja jotka siten vaikuttavat asiakkaan laatukokemukseen. Periaatteessa jokainen kontaktipiste tulisi käydä läpi asiakkaan näkökulmasta ja tehdä siitä mahdollisimman vaivaton ja miellyttävä, jopa mukava kokemus.

Asiakkaan ja palvelujärjestelmän suhteesta on kyse mm. näkyvyyden rajassa. Mikä on asiakkaalle näkyvää ja mikä ei. Ravintoloissa on ollut muodikasta jo pitkään tehdä ruoanvalmistus näkyväksi ja siitä on tullut osa ravintolakokemusta. Näin asiakkaalle on avattu palveluprosessia ja tavallaan otettu asiakas mukaan palveluntuottamiseen ja pääsääntöisesti asiakkaat tykkäävät siitä. Palveluprosessin avaaminen asiakkaalle luo luottamusta, koska asiakas ei tiedä palvelua ostaessaan mitä saavat. Ja käsite luottamus on kriittinen siinä vaiheessa kun asiakas tekee ostopäätöksen.

Kyse on myös teknologian ja ihmisen yhdistämisestä. Osa palvelua on teknologiaan pohjautuvaa, osa on edelleen ihmisten välistä vuorovaikutusta. Joskus se onnistuu, joskus ei. Edellä mainituissa pankkipalveluissa se toimii hyvin, sillä se helpottaa asiakkaan toimintaa, kun taas jotkut sähköiset aulapalvelut ovat niin hankalia, että tekee mieli kääntyä pois. Ratkaisevaa on se, helpottaako ne todella asiakasta vai onko ne tehty vain korvaamaan ihmistä. Ero on ratkaiseva, sillä edellinen näkökulma on tehty asiakas mielessä, jälkimmäinen organisaation toimintaan helpottavaksi, vaikkakaan ne eivät ole toisiaan pois sulkevia näkökulmia.

Palveluiden maailma on muuttunut viimeisten vuosien aikana niin, että pelkkä peruspalvelu riittää enää harvoin. Tähän on herätty kunnolla vasta nyt vaikka merkkejä tästä on ollut nähtävillä on vuosikymmeniä. Se, että asiakas saa haluamansa peruspalvelun on nykyään itsestään selvyyttä, nyt kilpaillaan elämyksillä. Asiakkaat odottavat nykyään jatkuvia elämyksiä, samalla tapaan kuin sosiaalinen media tuottaa koko ajan uusia päivityksiä. Varsinkaan nuoret eivät enää peruspalveluista innostu, he ovat oppineet saamaan enemmän. Perusarki ei ole enää heidän juttu.

Oikein käsiteltynä tämä on suuri mahdollisuus. Se edellyttää vain kekseliäisyyttä pohtia, miten palvelusta tekee elämyksellisen. Se voi tarkoittaa hiljaisuutta luonnon keskellä tai hurlumheitä markkinoilla, molemmat toimivat omassa kontekstissaan ja kohderyhmälleen. Mutta keskeistä on, että palvelu jättää muistijäljen asiakkaan mieleen. Jos elämys on ollut koskettava, jää se tunteena asiakkaan mieleen ja houkuttaa asiakkaan uudestaan palvelun pariin. Haasteena on tehdä peruspalveluista houkuttelevia. Se on iso haaste, mutta ei mahdoton. Voit miettiä elämyksellisyyden merkitystä omakohtaisesti, kumman palvelun valitsisit itse: Peruspalvelun, jossa asiat kyllä hoituu, vai palvelun, jota on kiva käyttää ja jossa on kiva käydä?

**Asiakkaiden välisen
vuorovaikutuksen sujuminen
voi olla asiakkaan viihtymisen
kannalta tärkeämpi kuin
mikään palvelutuottajan
tekeminen.**



3.9 Toimitilat ja niiden merkitys palveluissa

Fyysisiä toimitiloja ajatellaan usein välttämättömänä pahana. Ne tehdään koska niitä tarvitaan. Ja ne ovat usein sen näköisiä, sen sijaan, että niiden avulla pyrittäisiin tekemään business. Fyysinen ympäristö näet saattaa lisätä ostamista, houkutella uusia asiakkaita ja vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyteen.

Fyysinen ympäristö on tietynlaista informaatiota, joka on visualisessa muodossa ja joka ohjaa toimimaan oikealla tavalla. Se vaikuttaa ihmisten käytökseen, sekä omaan ja asiakkaiden. Jotkut fyysiset ympäristöt viestivät arvokkuudesta, toiset kertovat, että täällä saa pitää hauskaa.

Fyysinen ympäristö on osa brändin vahvistamista ja siitä viestimistä. Tallinnan-laivat on rakennettu tukemaan rentoutumista, Halpakaupan tilat viestivät halpuudesta ja lakimiehen toimisto luo kuvaa vakuuttavuudesta. Toimitilojen merkitys alkaa markkinoinnista sillä se valikoi asiakkaat. Helsingin keskustan Teatteri valikoi omalla ilmeellään jupit ja liikemiehet – tai sellaisiksi haluavat asiakkaikseen, kun taas Kallion Roskapankki vetää puoleensa hieman erilaista asiakaskuntaa.

Myös tuoksuilla on oma merkitys tilasuunnittelussa. Niiden vaikutusta ostokäyttäytymiseen on tutkittu jo 30 vuotta ja tulokset ovat olleet hyvin lupaavia. Oikea tuoksu saa ihmiset ostamaan enemmän. Kaikki me tiedämme uuden auton huumaavan tuoksun merkityksen (mikä on hyvin tarkkaan suunniteltu), ja ymmärrämme myös ruoan tuoksun roolin

ravintolaa valittaessa ja sen tuoreen leivän tai pullan tuoksun kahviloissa. Vaikka business on business, me kuluttajat olemme inhimillisiä ihmisiä, joihin tepsii hyvin luonnolliset ja alkukantaisia viettejä kutkuttavat tekijät, kuten tuoksut.

Fyysiset toimitilat luovat myös tunnelmaa ja fiilistä. Hyvin suunniteltu, brändin mukainen fyysinen ympäristö vetää puoleensa. Se luo palvelun tuottamisen kannalta oikeanlaisen fiiliksen. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat Ruotsin laivat. Ne on suunniteltu arjesta karkaamiseen, nauttimiseen, iloon ja kaikkeen muuhun kuin synkistelyyn. Huono esimerkki on taas terveyspalvelut, jotka steriilisyysessään ja kliinisyydessään saavat asiakkaat välttelemään niitä viimeiseen saakka.

Fyysiset tilat antavat vihjeitä palvelun laadusta. Ajatellaan esim. parturia. Jos parturi sijaitsee nuhruisessa ympäristössä, ikkuna on rikki, parturin tuolin nurkista pursuvat pehmusteet ja parturin sakset kitisevät, voidaan ajatella, että asiakkaan laatuodotus varsinaisen palvelun suhteen ei tällaisessa tapauksessa ole kovin hyvä eikä se houkuta ostamaan palvelua. Ja sama koskee kaikkia muita palveluntarjoajia. Kolmen Michelin tähden saaminen edellyttää myös erinomaista miljöötä, sillä se vaikuttaa laatu-kokemukseen. Toisessa ääripäässä, halpahalleissa taas pyritään toisenlaiseen kokemukseen, siellä korostetaan halpuutta. Tavarat voivat olla lattialla, sekaisin, lavoilla, ja se toimii, koska se luo mielikuvan halpuudesta.

Fyysinen toimitila on myös uskottavuus kysymys. Laatutuotteita ei voi myydä ladosta, eikä naisten parfyymia autoliikkeestä. Asiakas arvioi palvelutuottajan kyvykkyyttä lunastaa lupauksensa jo liikkeen ulkopuolella. Seuraava luottamuksen lunastuksen hetki koittaa, kun asiakas astuu sisään myymälään. Ne ovat asiakaskokemuksen kannalta niitä kriittisiä tekijöitä, jotka luovat asiakkaalle mielikuvan yrityksen palveluista, osaamisesta ja kyvykkyydestä, ennen kuin henkilökunta on sanonut sanaakaan tai ennen kuin asiakas on tutustunut yhteenkään tuotteeseen.

Toimitilojen merkitys on korostunut palveluiden osalta, koska kaikkien palveluiden ongelmana on se, että niitä ei voi kokeilla ennen ostopäätöstä. Siksi kauppaketjut tekevät kaikkensa, että hedelmät ja vihannekset ovat hyvin esillä, oikeassa valossa, oikeassa paikassa, että ne näyttäisivät mahdollisimman tuoreilta, makoisilta, terveellisiltä ja houkuttelevilta. Ravintola valitaan lähinnä sen mukaan miltä ne vaikuttavat, ulkoisesti. Sama pätee myös hotelleihin ja kaikkiin vapaa-ajan palveluihin. Se toimii näin koska vapaa-ajalla haetaan hyviä kokemuksia ja kivoja fiiliksiä ja toimitilat luovat tätä fiilistä. Joissain paikoissa on heti kiva olla ja jotkut suorastaan luovat hyvää oloa, heti toimitilojen kynnyksellä.

Tämä on valitettavasti näkynyt negatiivisesti kauppaketjujen osalta, jotka ovat siirtyneet yhä etenevässä määrin ulkomaiseen omistukseen. Syitä on toki useita, mutta yksi syy on, että ulkomaisten ketjujen toimipisteet on rakennettu brändikonseptin mukaisesti, houkuttelevuutta ja viihtyvyyttä viestittäen. Vanha viisaus, joka mukaan tulisi toimia paikallisesti, mutta ajatella globaalisti on pitänyt tässä paikkaansa. Kansainväliset kilpailijat ovat pohtineet ja kehittäneet näitä konsepteja isolla rahalla ja suurella tuntimäärällä, ja sitten ne on levitetty ympäri Suomea. Tavallinen tai tavanomainen ei oikein tässä kisassa enää vain pärjää. Pitää olla jotain erikoista ja kiinnostavaa, vaikka sitten hyvin suomalaista ja suomalaisista perinteis-



Ei ole sattumaan, että hedelmät ja vihannekset näyttäivät kaupassa niin houkuttelevilta – se on huolellisen suunnittelun tulosta.

tä kumpuavaa. Suomessa on jo hyvin havahduttu jouluun, pääsiäiseen ja juhannukseen. Rumasti sanottuna ne on tuotteistettu taitavasti ja kauppa käy. Mutta se haaste on, että samantasoinen tuotteistus, innostus ja tohina pitäisi näkyä joka viikko. Sen suhteen on vielä paljon tekemistä, mutta samalla se on suuri mahdollisuus.

3.10 Palveluyrityksen brändi

Palveluyrityksen brändi vastaa kysymykseen kuinka asiakas näkee ja kokee yrityksen. Koska lähes jokaisella potentiaalisella asiakkaalla on jokin näkemys yrityksestä, on brändin merkitys ratkaiseva uusasiakkaiden hankinnassa sillä se ratkaisee sen astuuko asiakas ylipäättään ovesta sisään. Palveluyrityksen brändistä on tehty paljon tutkimusta, josta tässä lyhyt tiivistelmä.

Tutkimus kertoo, että asiakas on tyytyväinen, mikäli palvelu vastaa odotuksia, ja on onnellinen mikäli palvelu ylittää odotukset. Eli jos asiakkaan odotukset ovat alhaiset, mahdollisuudet täyttää hänen odotukset ovat hyvät. Huono puoli tässä on se, että jos asiakkaan odotukset ovat kovin alhaiset hän ei ylipäättään käytä palvelua. Mutta jos taas yritys pystyy ylittämään asiakkaan odotukset, kaikki ovat tyytyväisiä. Mutta miten sitten ylittää asiakkaan odotukset? Kaikki yllättävä, ns. peruslaadun ylittävät asiat ovat näitä tekijöitä. Varattua huonetta parempi huone hotellissa, pieni yllätys ravintolassa jne.

Periaatteessa kaikki mikä ylittää ns. peruspalvelun lukeutuu tähän kategoriaan. Helpoin ja halvin tapa ylittää asiakkaan odotukset on kuitenkin aito ja ystävällinen palvelu, joka on henkilökohtaista ja joka saa asiakkaan kokemaan itsensä tärkeäksi VIP-asiakkaaksi.

Tutkimukset kertovat myös, että mitä kalliimpi palvelu on, sitä paremmaksi se arvioidaan. Se lienee inhimillistä. Koska jos palvelu on kallis, on sen myös oltava hyvä. Se on asiakkaan näkökulmasta vain rationaalista, mutta se voi johtaa hieman irrationaaliseen johtopäätökseen eli hintojen nostamiseen. Se voi olla hyvinkin järkevä teko, koska se periaatteessa mahdollistaa taloudellisesti uudenlaisen arvon tuottamisen.

**Laadukkaat
puitteet luovat
mielikuvan
laadukkaasta
palvelusta.**



Tutkimus kertoo myös, että mitä laadukkaammat käsin kosketeltavat, konkreettiset tekijät ovat, sitä paremmaksi yrityksen ja palvelun laatu arvioidaan. Tämäkin on luonnollista, koska asiakas ei voi tietää ennen palvelun käyttämistä, miten palvelu sujuu ja onko palvelun tulos laadukas. Niinpä asiakas pyrkii lähes epätoivoisesti etsimään fyysistä tekijöistä vinkkejä palvelun laadusta. Hienossa ja hyvässä ravintolassa on hienot puitteet, hotellin hieno aula taas viestii hyvästä palvelusta.

Tutkimuksen mukaan asiakkaan epätyytyttävä kokemus vaikuttaa vähemmän, jos asiakkaalla on hyvä kuva yrityksestä. Vahvat brändit kestävät enemmän epäonnistumisia kuin heikot. Tämä näkyy mm. Teslan tapauksessa. Vaikka Teslan autossa ja niiden toimituksessa on jatkuvasti ongelmia, asiakkaat edelleen rakastavat brändiä. Ja Harley-Davidson oli aikoinaan kuuluisa siitä, että se ei kestänyt. Mutta kun asiakkaat rakastavat brändiä pyörän korjaamisesta matkalla tuli osa matka- ja brändikoke-musta. Kysymys onkin, miten teet brändistä rakastettavan? Apple teki sen olemalla tuotepioneeri, mutta tavalla, jossa teknologian sijaan etusijalla oli käyttäjä. Ritz-Carlton hotelli vetää puoleensa vaativia ihmisiä, koska siellä niin henkilökuntaa kuin asiakkaitakin kohdellaan arvokkaina henkilöinä. Avainsana lienee arvostus. Asiakkaita arvostetaan, asioita on mietitty asiakkaan näkökulmasta. Se näkyy asiakkaalle heti ovella.

Palveluyritysten brändiä ja laatua koskevassa pohdinnassa on myös huomioitava nyky maailman meno. Ihmiset matkustelevalle nykyään paljon ja katsovat vielä enemmän erilaisista medioista kuvia ja videoita maailman toinen toistaan hienommista palveluista ja lomakohteista. Vaatimustaso nousee koko ajan. Kisaa ei enää käydä naapurin kioskia vastaan, vaan ylipäättään kaikkia maailman kioskeja vastaan. Siksi oman tyylin ja omanlaisen elämänsä maailman löytäminen ja luominen on tärkeämpää kuin koskaan ennen.

Loppuun voidaan esittää kysymys. Koska tulisi kehittää yrityksen brändiä? Koska tuotteen? Vai ovatko ne sama asia? Kysymykseen ei ole yhtä oikeaa vastausta. Apple on brändi ennen kaikkea yrityksenä, samoin MacDonalds, vaikka niillä on myös hyvin brändättyjä ja tunnettuja tuotteita. Koska kysymys on tavallaan ikuisuus kysymys, monet yritykset ovat ratkaisseet sen alabrändeillä. Tämä on ollut suosittua varsinkin vaateteollisuudessa, jossa yhden kattobrändin alla tarjotaan eri kohderyhmille suunnattuja tuotteita. Alabrändit hyötyvät kattobrändin tunnettavuudesta ja markkinointipanoksista, ja ne on tunnistettavissa esim. Giorgio Armanin tuotteiksi, mutta ne puhuttelevat kuitenkin hieman eri tavalla eri ihmisiä.

3.11 Palvelun jälkihoito

Asiakkaan sydäntä ei voiteta vain varsinaisella palvelulla, vaan kuluttaja arvioi varsinaisen palvelun lisäksi myös kaupan jälkeisiä toimia, esim. huoltoa. Jos asiakkaalla on mahdollisuus, niin hän ostaa auton kaupasta, jossa tiedetään olevan hyvä ja luotettava huolto. Tai asiakas ostaa kaupasta, jossa tuotteen voi vaihtaa vaivattomasti tai saada rahat takaisin kyselemättä.

Tutkimuksen mukaan yritykset, jotka suhtautuvat vakavasti asiakkaan valitukseen, saavat muita yrityksiä enemmän uskollisempia asiakkaita - ehkä siitä syystä, että asiakkaat kokevat, että heidät otetaan vakavasti ja että heistä huolehditaan. Ja tämä tuottaa luottamusta ja palveluliiketoiminnassa luottamus on yhtä kuin raha. Koska uuden asiakkaan hankkiminen on viisi kertaa kalliimpaa kuin vanhan pitäminen, asiakkaan lojaalisuus on pitkällä aikavälillä keskeinen kilpailuetu.

Yritysten pitäisi rohkaista asiakkaita valittamaan, mikäli siihen on aihetta. Kaikki eivät valita, vaikka siihen olisi aihetta, koska yritykset eivät heidän mielestä halua käsitellä ongelmia tai he eivät vain viitsi valittaa. Seurausena voi olla asiakassuhteen päätyminen tai negatiivisten asioiden levittäminen yrityksestä.

Asiakkaan ja palvelutuottajan välinen normaali vuorovaikutus ei yleensä aiheuta kuluttajissa voimakkaita reaktioita, ei positiivisia eikä negatiivisia. Kriittiset tapahtumat poikkeavat tästä normista, koska ne ovat episodeja, jotka poikkeavat normaalista joko hyvää tai huonoon tuottaen asiakkaalle iloa tai vihaa. Koska kriittiset tapahtumat sisältävät merkittäviä tunnelatuksia, ne määrittelevät pitkälti palvelun laadun.

Koska palvelutoiminta on inhimillistä, virheitä tapahtuu, siksi virheiden käsitteleminen on keskeistä. Jos esimerkiksi asiakas saa hotellissa väärän huoneen, on kyse kriittisestä tapahtumasta. Mutta sen voi taitavalla ja nopealla reagoinnilla muuttaa positiiviseksi. Avainsanat ovat reagointi ja hyvittäminen. Ihmisillä on kummallinen taipumus kokea iloa kaikesta ylimääräisestä. Negatiivinen kriittinen tapahtuma on suhteellisen helppo muuttaa positiiviseksi pienellä edulla tai lahjalla, jotka eivät maksa paljoa, mutta merkitsevät paljon pettyneelle asiakkaalle. Ja se, että palvelutuottaja reagoi, merkitsee asiakkaalle sitä, että hän ja hänen huolensa merkitsee ja että hän on tärkeä. Se on tunne, jonka asiakas haluaa kokea uudestaan vaikka uuden yöpymisen muodossa.

Negatiiviset asiakaskokemukset voidaan kääntää pienellä vaivalla asiakassuhdetta vahvistavaksi kokemukseksi.



Osa 2

ILO, INNOSTUS, USKO JA MUUT HENKISET TEKIJÄT MENESTYMISEN TAUSTALLA

**”Loppujen lopuksi menestymisen
ratkaisee usko ja luottamus, ei tekniikka
tai teknologia.”**

4. Usko ja luottamus – mitä ja miksi?



Usko ja luottamus ovat hyvän elämän peruspilareita, joita voi kehittää päivittäin.

Olen miettinyt onko noilla sanoilla eroa, ja jos on, niin miten ne eroavat toisistaan. Olen pohdinnassa päässyt siihen, että luottamus on enemmän henkilökohtainen ja rationaalinen kokemus. Luotanko itseäni tässä asiassa? Luotanko tähän porukkaan? Luotanko siihen, että asiat järjestyvät?

Usko taas on omassa mielessäni hieman enemmän tunnepohjainen käsite. Uskonko, että hyviä asioita on tulossa? Uskonko siihen, että pärjään? Uskonko minä tähän? Yksi ero näiden käsitteiden välillä on siinä, että jos rationaalinen mieli ja tunteet ovat ristiiriidassa, tunteet voittavat aina.

Luottamus perustuu jossain määrin aikaisempiin kokemuksiini. Voin luottaa, että saan penkissä nostettua 90 kg koska olen nostanut aikaisemmin kaksi kertaa 85 kg. Itseluottamus perustuu siihen, että olen pärjännyt aikaisemmissa haasteissa. Olen menestyksellisesti toteuttanut projekteja. Luotan tiimimme koska se on tehnyt hyvää työtä aikaisemmin. Luotan häneen, koska hän on toiminut aikaisemmin luotettavasti.

Usko taas suuntautuu enemmän tulevaan. Uskon, että pystyn keksimään ratkaisun tähän ongelmaan. Uskon, että tiimimme kykenee kehittämään uutta liiketoimintaa. Uskon, että ihmiskunta kykenee ratkaisemaan ilmastohaasteet.

Riippumatta siitä, miten ymmärrämme nämä kaksi sanaa ja miten niiden mahdolliset erot koetaan, ne ovat elämänlaadun, onnellisuuden ja työn tuloksellisuuden kannalta ratkaisevia. Ilman uskoa ja luottamusta kun on kovin vaikea saavuttaa mitään. Ilman niitä on vaikea aamulla motivoitua tai innostua työstä tai muista askareista.

Uskoa ja luottamusta on periaatteessa kolmea tyyppiä. Uskonko itseeni, uskonko tähän porukkaan ja uskonko että asiat järjestyvät. Eli usko kohdentuu itseeni, ryhmääni ja asioiden hoitamiseen.

Joskus usko ja luottamus voi rakentua ryhmän kautta, tässä tiimissä onnistumme. Tämä tiimi on kyennyt ratkaisemaan ennen ongelmia, ja uskon sen kykyyn tehdä niin myös tulevaisuudessa. Itse rakennan uskoa ja luottamusta henkilökohtaisen kokemuksen kautta. Se on siinä mielessä tärkeää, koska tiimin työ muodostuu meistä yksilöistä, ja se taas edellyttää sitä, että pystyn toimimaan yksilönä tuottavasti tiimin jäsenenä. Ennen kuntosalille menoa tsemppaan itseäni hyviin suorituksiin, ennen tiimin kokousta jäseniän ajatuksia ja luon itselleni hyvää fiilistä, jotka heijastuvat suoraan omaan suoritukseeni tiimin jäsenenä.

Tiimi muodostuu yksilöistä, jotka täydentävät toisiaan ja jotka kehittävät yhdessä yksilöiden ajatuksia, eikä niin, että olen tiimin jäsen, joka tuottaa ajatuksia. Tämä siksi, että tiimin tulisi kyetä hyödyntämään yksilöiden luovuus ja osaaminen täysimääräisesti, eikä vain olla kollektiivi, vaikkakin yhdessä ideat yleensä vielä jalostuvat edelleen yhdessä. Parhaimmillaan tiimissä työskentely kehittää sekä uskoa itseen että tiimiin. Olemme yhtä aikaa sekä yksilö että tiimin jäsen. Henkilökohtaisesti en usko tiimihypeykseen, jossa yksilöt katoavat osaksi kollektiivista tajuntaa. Mutta kuuluminen tiimiin ja usko tiimiin voi olla heikkoina hetkinä se tekijä, mikä luo uskoa myös itseen ja on siinä mielessä tärkeä meille myös yksilöinä.

Vaikka uskon ja luottamuksen kolmas ulottuvuus muodostuu asioiden järjestymisestä, pitää huomata, että asiat järjestyvät koska me järjestämme ne. Siinä mielessä sekin on enemmän tai vähemmän henkilökohtaisen uskon asia. Jalkapallossa pelaajien pitää keskittyä omaan suoritukseensa,

tsempata itseään, tehdä parhaansa – joukkueen jäsenenä, mutta yksilönä. Hyvä peli on sitten seurausta siitä, että annan oman panokseni joukkueen osana. Eli toisin sanoen, tavoitteiden sijaan huomio pitää pitää tekemisessä, omassa ja joukkueen suorittamisessa – ja tulos tulee tämän tekemisen myötä.

Lopuksi voi sitten kysyä, että mistä usko ja luottamus tulevat. Helppo vastaus on, että onnistuneesta tekemisestä. Kun urheilijan treenit menee hyvin, luottamus ja usko omaan tekemiseen kasvaa. Ja jos tämän onnistumisen onnistuu siirtämään kilpailusuoritukseen niin ego vain jatkaa vahvistumistaan. Liike-elämässä tämä toimii samalla tavalla. Hyvän työn kautta usko omaan tekemiseen kasvaa ja kaupat ja liikevaihdon kasvu edelleen vahvistavat sitä.

Mutta on olemassa myös toinen tie, jolla tarkoitan henkistä työtä, joko itsekseen tai tiimissä. Se tarkoittaa itsensä "tsemppaamista" ja uskon luomista ajatusten voimalla. Urheilussa se voi ilmetä ajatuksina, että minä pystyn tähän, olen hyvässä kunnossa, valmentaja uskoo minuun jne. Samalla tavalla voi toimia myös työelämässä. Osaan tämän, pystyn tähän, olen valmistautunut tähän hyvin, olen ennenkin pärjännyt tällaisessa tilanteessa jne.

Tsemppaamista tapahtuu myös tiimeissä. Me ollaan kova joukkue, me ollaan hyviä, me pärjätään, me osataan, hyvä tästä tulee jne. Kollektiivinen tsemppaus on ehkä vaikutukseltaan tehokkaampaa kuin yksin tehty tsemppaus koska se on näkyvää ja kuuluvaa ja siinä mielessä konkreettista. Kun joku uskoo meihin tai uskomme tiiminä tiimiimme, se koskettaa tunteita ja on siksi vaikutukseltaan niin voimasta.

5. Mikä elämässä merkitsee?

Vaikka nykyelämässä on loputon määrä vaihtoehtoja, hyvän elämän voi tiivistää kolmeen asiaan; Kehittymiseen, nauttimiseen ja lepoon. Kehittämme itseämme, yritystämme, kasvatamme lapsiamme jne. Myös elämästä nauttiminen on tärkeää. Kävelylenkit, leffat, illalliset ovat elämän suola, joka pitää elämänhalun korkealla. Ja kolmanneksi, myös lepo on tärkeää, koska se huoltaa konetta ja levänneenä olemme parhaimmillamme.

Hyvässä elämässä on myös muita, henkisiä elementtejä, joita on avattu seuraavassa.

Tyytyväisyys

Elämässä on tärkeää kokea tyytyväisyyden tunnetta ainaisen lisää haluamisen sijasta. Tyytyväisyyttä siitä, mitä on tehnyt, mitä on ihmisenä ja mitä minulla on jo. Tyytyväisyys ei lopeta eteenpäin menemistä, mutta sen voi tehdä laadukkaammin sillä tyytyväinen ihminen kykenee laadukkaampaan harkintaan ja suunnitteluun.

Rakkaus ja arvostus

Ihmisyys kuuluu myös toive kokea rakkautta ja arvostusta. Niiden kokeminen on kuitenkin jossain määrin riippuvainen ympäristöstä, jolloin olemme tietyllä tavalla olosuhteiden ja muiden armoilla. Mutta voimme kokea myös sisäistä rakkautta ja arvostusta. Me itse tiedämme mikä on arvomme ja koemme itse olevamme rakastettavia. Muilta saamamme palaute on sitten extraa.

Mikä on arvokasta, tärkeää ja rakasta?

Jokainen meistä pyrkii elämässään kohti sellaisia tavoitteita, jotka ovat meille arvokkaita ja tärkeitä. Ne ovat meidän arvoja, jotka parhaimmillaan vievät kohti hyvää elämää, niin kuin me sen määritämme. Kun ihminen pyrkii kohti itselle tärkeitä asioita, ei väsymys tai stressi yleensä harmita. Teemmehän itselle mielekästä asiaa. Joskus tämä ”puuhastelu” on jopa rakasta. Kun rakastaa yritystään ja tuotteitaan, niin asiakaskin huomaa sen.

Oman elämän kontrolli – Omalla tavalla

Jokaisella meistä on tarve kokea kykenevänsä hallitsemaan omaa elämänsä edes jollain tavalla. Vaikka se ei tietenkään ole aina mahdollista, on se hyvä tavoite. Ja jos ei mitään muuta niin asioiden tekemistä omalla tavalla ja omalla tahdilla, sopeutuen toki muiden ja tilanteen vaatimuksiin. Mutta ilman edes jonkinlaista kontrollin tunnetta, olemme kuin laiva ilman peräsimä. Ja jos mitään muuta emme kykene hallitsemaan, niin aikakin omia tunteitamme ja ajatuksiamme.

Usko ja luottamus

Ihmisen on tärkeää uskoa siihen, että elämä jatkuu ja että minä pärjään siinä. Se on kompetenssin tunnetta, uskoa itseen ja omiin kykyihin. Tunne siitä, että osaa jotain. Tämä usko vie huippusuorituksiin niin työssä kuin urheilussakin.



**Ihmisyys, hyvyys ja rakkaus
ovat niitä asioita, joiden
varaan voi rakentaa kestävän
onnen ja hyvinvoinnin
– myös nykyaikana.**

Lopuksi

Koska elämä on aina rajallinen, kannattaa hyvän elämän rakentaminen aloittaa tänään. Tee itsellesi ainakin yksi hyvä teko, joka tuntuu sinusta kivalta, ja jos pystyt niin tee jotain hyvää myös muille.

6. Kolme hyvää tekoa päivässä – Mitä ja miksi?

Me kaikki tunnistamme tunteen ja toiveen, että tapahtuisi jotain hyvää ja kivaa. Joskus niin myös käy, mutta odottavan aika voi käydä pitkäksi. Siksi varmin tapa jonkin hyvän asian toteutumiselle on tehdä se itse. Tällä en tarkoita sitä, että pelastamme maailman yksin, siihen tarvitaan meidän kaikkien panos, vaan sitä, että teemme tänään kolme hyvää tekoa. Yhden itselle, toisen lähimmäisillemme ja kolmannen työyhteisöllemme.

Elämän tarkoitus ei ole kärsiminen, tuska tai työ sisällän. Elämän tarkoitus on tehdä hyvää, sekä itselle ja muille. Vaikka työ on usein raskasta, samoin kuin elämä, joka päivä pitäisi kuitenkin tapahtua joitain hyvää. Ja jos sitä ei muuten tapahdu, niin voit itse tehdä jotain kivaa. Käydä hampurilaisella, leffassa, tavata kummilapsia jne. Vaikka joudumme usein elämässä odottamaan, on pitkiä kuivia kausia, se ei ole elämän tarkoitus. Elämän tarkoitus on elää joka päivä. Ja koska aina emme saa apua ulkopuolelta elämämme elämiseen, varmin tapa on tehdä se itse.

Voimme myös tehdä hyvää lähimmäisillemme, ja siitä hyötyvät kaikki, ja kaikilla on hyvä mieli. Lasten auttaminen, ystävien tukeminen, isovanhempien kanssa vietetty aika ovat esimerkkejä, jotka tuottavat hyvää oloa ja iloa meille kaikille. Se on jotain sellaista, mikä ei vaadi rahaa eikä muita resursseja, vain aikaa ja halua.

Kolmanneksi voit tehdä hyvää työpaikalla. Voit auttaa pulassa olevia, kausi- tai sato-työntekijöitä, rohkaisua jne. Mahdollisuudet hyvän tekemiseen ovat käytännössä rajattomat. Eikä sinun tarvitse olla pomo tai esimies, jokaisella meillä on mahdollisuus antaa oma panoksemme työpaikkamme ilmapiiriin

ja toiminnan kehittämiseksi. Niinpä nykyään puhutaan alustaidoista esimiestaitojen rinnalla.

Riippumatta siitä mitä teemme, keitä olemme, voimme aina valita hyvän tekemisen. Kurjuuden valittaminen auttaa vain harvoin, siksi fokus pitäisi olla asioiden muuttamisessa. Ja riippumatta siitä, keitä olemme, voimme aina käynnistää muutoksen, joko omassa yhteisössämme tai työpaikallamme. Aloittaa voi mistä tahansa, pääasia on, että tekee jotain.

Hyvän tekemisen tekee hyvää myös meille, koska meidät on rakennettu niin, että elimistömme hormonijärjestelmä palkitsee meitä hyvän tekemisestä ja hyvän mielen lisäksi meistä tuntuu hyvältä.

Hyvän tekemisen logiikka on sellainen, että jos kaikki tekevät niin oma yhteisömme ja maailma muuttuvat paremmaksi. Jos kymmenen hengen työpaikalla jokainen tekee yhden hyvän teon vuoden jokaisena päivänä se tarkoittaa n. 2200 hyvää tekoa vuodessa. On selvää, että tällä on suuri vaikutus työpaikan ilmapiiriin, energiatasoon, tuottavuuteen ja hyvinvointiin, jopa onnellisuuteen.

Hyvän tekemisen kierre on samanlainen kierre kuin talouskasvun aikaan, kasvu tukee kasvua. Siksi tärkeintä on päästä siinä alkuun. Ja riippumatta siitä, miten muut tekevät, sinä voit tehdä hyviä asioita ja omalta osaltasi muuttaa maailmaa paremmaksi. Ja vaikka et saisi muita mukaan, sinulla on hyvä olo, koska hyvän tekeminen tekee itselle hyvää.

Kenelle sinä haluat olla kaveri tänään?



7. Mitä merkitsee kun organisaation arvoina ovat osaaminen ja ihmisten ilo?

Ihmisiä voi johtaa pelolla, mutta useimmat työntekijät eivät siihen enää suostu. Pelolla johtaminen voi myös aiheuttaa epätoivottuja vaikutuksia, eivätkä ihmiset ole silloin tuottavimmillaan. Tavoitteena on voittaa ihmisten kanssa, mikä tarkoittaa sitä, että ihmiset ensin, seuraavassa vaiheessa tulevat sitten tulokset.

Urheilussa kaikki pyörii urheilijan ympärillä. Urheilijaa valmennetaan, häntä kannustetaan ja tehdään kaikki mahdollinen, että urheilija kykenee tekemään parhaansa. Se on myös ainoa työelämän malli, mikä voi tuottaa huippusuorituksia työssä. Liian moni organisaatio on rakentunut ihmisten sijaan organisaation ympärille, ne toimivat organisaation ehdoilla, ihmisistä piittaamatta, ja tuottavat keskimääräistä laatua millä mikään suomalainen yritys ei enää pärjää.

Vain hyvinvoivat ihmiset kykenevät pitkällä aikavälillä tuottamaan tasaisesti hyviä tuloksia. Kun ihmisistä välitetään aidosti ja heistä huolehditaan niin se sitouttaa, innostaa ja luo voittajafiilistä joukkueena.

Töissä pitää olla kivaa. Työntekijöillä on oikeus valittaa, jos työ ei tunnu kivalta ja innostavalta. Tällaisissa tilanteissa pitäisi yhdessä miettiä keinoja miten työn saa taas maistumaan.



Urheilussa kaikki pyörii urheilijan ympärillä, sillä tarkoitus on maksimoida hänen suorituksensa. Tulisiko työelämässä toimia samalla tavalla?

Kaikkien pitää kokea onnistuvansa, päivittäin. Se luo uskoa, luottamusta ja innostusta työhön. Se tuottaa ylpeyden kulttuurin, jossa kannustetaan toisia, ja jossa ollaan ylpeitä omasta työstä, meidän porukasta ja meidän tuotteista sekä palveluista. Se on tärkeätä jos asiakkaiden halutaan rakastavan tuotteitamme ja palveluitamme, sillä tällaisen konseptien luominen edellyttää sitä, että niitä suunnitellaan ja luodaan rakkaudella.

Hyvästä työstä pitää myös kiittää. Kiitos tuottaa innostusta ja hyvinvointia tavoitteiden saavuttamisesta sekä valmiina olemisen tunteen. Vaikka maailma ei koskaan tule valmiiksi, omakohtainen tunne valmiina olemisesta on hyvinvoinnin ja tuottavuuden kannalta elintärkeätä.

Osaamisen kehittäminen on ainoa keino pärjätä tulevaisuudessa, se ei saa olla se vuoden pakollinen koulutuspäivä, vaan päivittäistä tekemistä, arvo, josta eletään. Osaamisella ei enää nykypäivänä tarkoiteta mekaanisia taitoja, vaan kykyä ajatella ja toimia taitavasti. Se tarkoittaa kykyä luoda uusia, korkean lisäarvon konsepteja, jotka kasvattavat liiketoimintaa.

Osaamisen kehittäminen edellyttää jatkuvaa reflektointia. Sitä, että omaa toimintaa arvioidaan jatkuvasti. Näin toimitaan huippu-urheilussa ja huipputyryksissä. On yrityksiä, jotka miettivät jo uuden tuotteen kehittämisprosessin aikana, mitä kilpailija tekisi tässä tilanteessa tai reagoisi kehitettävään konseptiin tai miten kehitettävän tuotteen tekisi tarpeettomaksi. Se ei ole kriittisyyttä negatiivisessa mielessä, vaan kovaa kehittymishalua ja kunnianhimoa tehdä maailmanluokan ratkaisuja ja konsepteja. Kehityshalu syntyy, kun johto pitää sitä tärkeänä sekä mahdollistaa sen henkisesti esim. sietämällä epäonnistumisia ja kannustaa siihen. Se voi tarkoittaa esim. viikottaista omaa aikaa kehitystyöhön tai ylipätään kulttuuria, jossa

arvostetaan osaamista ja sen kehittämisestä. Mutta osaaminen ei kehity itsestään, vaikka tekemällä opitaan koko ajan. Osaamisen kehittäminen on asenne, ilma, jota hengitetään ja josta eletään.

Itse ajattelen, että vain sellainen organisaatio, jossa työntekijät ovat innostuneita ja luottavaisia ja jossa toimitaan jatkuvan kehittämisen hengessä, voi olla tulevaisuuden voittajajoukkue, joka tekee hienoja asioita tässä maailmassa.

Osaamisen kehittämistä tai organisaation hyvinvointia ei kuitenkaan voi eikä pidä erottaa päivittäisestä toiminnasta. Sen pitää olla osa organisaation kulttuurista DNA:ta, ja sen pitää näkyä kaikessa päivittäisessä toiminnassa.

Kaikesta muutosvastarinnasta huolimatta uskon, että ihmisen alkuperäinen elämämalli on uuden kehittäminen ja eteenpäin meneminen. Niin lapset tekevät. Lapset ovat innostuneita kaikesta uudesta ja jännästä. Ei lapsi koe uuden oppimista raskaana tai tylsänä. Se on uteliaisuutta ja innostusta, aitoa elämisen tunnetta. Samalla tavalla kuin ihmisen kokee dopamiiniryöpyn ostaessaan uusia tuotteita ja tavaroita tai lähtiessään uuteen paikkaan lomalla, samalla tavalla voimme kokea tämän hormoniryöppyksen töissä, vaikka joka päivä. Yleensä yritysten tuotekehitysosaston ihmiset ovat innostuneita työstään ja sitoutuneita siihen, ja tämä saman tunteen pitäisi olla se vallitseva kulttuurinen kokemus, jota töissä koetaan. Työn ei tarvitse olla tylsää, rankkaa se joskus voi olla, mutta ei tylsää.

8. Iloisia ideoita Nordic Business Forumista

Helsingin Sanomissa tilaisuutta sanottiin hengenkohotus- ja motivaatio-seminaariksi, paikaksi verkostoitua. Se on toki sitä, mutta se on paljon muutakin. Se nimittäin antaa näkökulmia ja herättää ajatuksia, joita on vaikea saada muualta. Tässä joitain ajatuksia sieltä, sekalaisesti ja sattumanvaraisesti.

Ottaminen ja antaminen

Adam Grantin mukaan on kahdenlaisia ihmisiä, ottajia ja antajia. Ja yleensä ottaen antajat saavat enemmän positiivista muutosta aikaan. Organisaatiot menestyvät kun ihmiset alkavat antamaan enemmän. Kun kaikki ottavat vastuuta työn tuloksista ja ilmapiiristä. Menestys tai ilmapiiri ei voi olla vain johtajan tai henkilöstöosaston vastuulla, siihen tarvitaan kaikkien panosta. Kun organisaatiossa kaikki antavat oman osaamisensa lisäksi sydämensä päivittäiseen tekemiseen, ollaan lähellä menestyvää ja onnellista organisaatiota. Kaiken lisäksi, tutkimusten mukaan, hyvän tekeminen ja antaminen lisää antajan hyvinvointia ja onnellisuuden tunnetta.

Ne pehmeät tekijät ja yrityksen menestyminen

Patrick Lencioni aloitti esityksensä perinteisesti esittelemällä niitä "kovia tekijöitä", kuten strategiaa, tuotteita ja prosessien tehokkuutta, jotka vaikuttavat yrityksen menestykseen. Mutta Patrickin näkemyksen mukaan on myös toinen, pehmeä puoli, joka vaikuttaa menestykseen vielä enemmän. Näitä pehmeitä asioita ovat hänen mukaansa mm. se miten taitavasti ja sitoutuneesti ihmiset toimivat yhdessä arjessa. Tätä puolta Patrick kuvasi käsitteellä organisaation terveys. Se on organisaation pehmeä puoli, joka tutkimusten mukaan vaikuttaa organisaation menestymiseen enemmän kuin kovat tekijät.



Elämässä on mahdollista tehdä mahdottomia asioita, mutta tärkeintä on pyrkiä tekemään joka päivä jokin este mahdolliseksi sillä päivittäinen kehittyminen on avain suuriin tekoihin.

McKinseyn tutkimus 500 yrityksestä ja 600 000 työntekijästä osoitti, että "terveillä organisaatioilla" on kaksinkertaiset mahdollisuudet kasvattaa sekä liikevaihtoa että liikevoittoa. Tutkimus osoitti myös, että tämä pehmeä puoli vastaa yli 50 % liiketoiminnan tuloksesta. Vaikka tämä kuulostaa melko hurjalta, se on itseasiassa melko loogista. Ihmiset tekevät strategioita ja tuotteita ja he vastaavat prosessien sujuvuudesta. Ja mitä paremmin nämä ihmiset voivat ja toimivat yhdessä, sitä parempaa tulosta yleensä tulee. Tässä mielessä tutkimustulokset ovat hyvin ymmärrettäviä. Kun organisaatio laittaa ihmiset ensimmäiseksi, ja strategiat sekä prosessit kakkoseksi, saavutetaan ensiluokkaisia tuloksia.

Pehmeä tekijä on myös luottamus, siitä on puhuttu paljon, ja siitä puhui myös Patrick. Luottamusta on myös se, että uskaltaa laittaa itsensä alttiiksi aidolle vuorovaikutukselle ja tulla kohdatuksi ihmisenä. Vaikka nykyään ihannoidaan kovia ja vahvoja johtajia, myös inhimillisyydellä ja haavoittuvuudella on edelleen oma paikkansa myös työelämässä. Itsensä laittaminen peliin, ilman muureja on tämän päivän suurinta johtajuutta sillä se tuottaa luottamusta ja avoimuutta, niitä työelämän palikoita, jotka luovat menestystä, ja joista on niin kova pula käytännössä.

Usko, luottamus ja elämän tarkoitus

Usko, luottamus ja elämän tarkoitus oli Nick Vujicicin luennon koskettava sisältö. Ja mitä siihen voi sanoa kun mies mahdottomista lähtökohdista huolimatta – mies on syntynyt ilman käsiä ja jalkoja, on luonut oman polkunsaa maailman huipulle. Ja keskeistä tässä on oman elämän tarkoituksen määrittely ja löytäminen. Nickille se oli puhuminen, ilman jalkoja ja käsiä.

Kun elämän tarkoitus on kirkas ja selkeä, mitkään esteet eivät ole liian suuria tällä tiellä etenemisessä. Elämän tarkoitus on myös keskeinen käsite yrittämisessä. Kun oma yritys on elämän tarkoitus ja kun se on samalla intohimo ja rakkaus tuo se elämälle merkityksen. Niinpä monet sanovat, että rakasta sitä mitä teet ja tee sitä mitä rakastat.

Mutta se ei tarkoita sitä, että elämä olisi helppoa. Tai, että elämä olisi jatkuvaa ruusuilla tanssimista. Polku elämän tarkoituksen löytämisessä voi olla täynnä vastoinkäymisiä, Nickin tapauksessa se tarkoitti 52 kertaa sanoja ei kiitos, mutta jos nämä vastoinkäymiset ottaa oppimisen kannalta, parantaen koko ajan omaa suoritustaan, myös vaikeammat pätkät tällä polulla voivat olla mielekkäitä.

Loppusanat

Luin seminaarin jälkeen useita lehdistä seminaarin annista ja sen hengestä. Ja ikävä kyllä niistä jäi vähän väljä tunne. Se ei vain vastannut sitä fiilinkiä ja kokemusta, minkä kävijä koki.

Keskeistä seminaarissa ei ollut fiilinkiä tai show, vaikka se toki upea olikin, vaan se, että asioita katsottiin toisesta perspektiivistä. Meitä suomalaisia vaivaa loputon ja mahdoton konkreettisuus, myös koulutuksessa. Vaikka myös Etelä-Pohjanmaalla on pidetty mahdoton määrä hyviä ja hyvin laadukkaita seminaareja, sekä paikallisten osaajien että kansallisen parhaimiston toimesta, mietin pitäisikö elämää ja liiketoimintaa katsoa käsitteellisemmin, eikä vain tuijottaa konkreettisia faktoja.

Itse olen jo ollut pitkään sitä mieltä, että yrityksissä johto käyttää edelleenkin liikaa aikaa käytännön tekemiseen, kun painopiste tulisi olla liiketoiminnan johtamisessa. Ideoiden tuotteistamisessa, brändin käyttämisessä, markkinoinnin kehittämisessä. Ne ovat aina enemmän tai vähemmän abstrakteja asioita. Näin maailmalla tunnutaan tekevän ja siitä nämä maailman parhaat ja kalleimmat asiantuntijat puhuvat. Sanotaan, että ensin oli sana ja sitten teko. Itse ajattelen niin, että ensin on ajatus, josta seuraa tekoja. Ja parhaimmillaan nämä ajatukset voivat johtaa parantuneeseen liiketoimintaan.

Lopuksi hieman erikoinen ratkaisu Suomen talousongelmiin. Järjestetään vuodessa 50 Nordic Business Foorumia eri puolilla Suomea. Kun tämän seminaarin henki, innostus ja viisaus saadaan levitettyä ympäri Suomea, niin johan alkaa talous menestyä.

9. Identiteetti, henkisyys ja elämä

Kuka minä olen, on monen pohtima peruskysymys. Ihminen tarvitsee identiteetin, selkeän käsityksen siitä, millainen ihminen minä pohjimmiltaan olen. Tähän liittyy myös kysymys kansallisesta identiteetistä. Keitä me olemme? Millainen porukka me olemme? Mihin me uskomme ja mikä on meille tärkeää?

Oman käsitykseni mukaan kuvamme meistä suomalaisina on viime vuosina hämärtynyt. Olemme kyllä eurooppalaisia ja osa EU:ta, mutta keitä me oikeastaan olemme suomalaisina. Suomi on ollut pitkään teknologiamaa ja meillä on luontoa ja hyviä urheilijoita, jotka ovat monelle tärkeitä, mutta ovatko ne niitä seikkoja, jotka määrittävät meitä ihmisinä.

Itse mietin kaiholla sitä suomalaisen kulttuurin kulta-aikaa kun sivistys ja kulttuuri todella merkitsi jotain. Itselleni se on se aika suomalaisuuden historiassa, johon voin samaistua. Itselleni teknologia on vain väline saavuttaa jotain hienoa. Pidän luonnossa olemisesta, mutta en siitä koko identiteetin rakentajaa itselleni saa. Entisenä urheilijana urheilumenestys sykähdyttää, mutta se ei voi olla koko elämä.

Itse arvostan ennen kaikkea henkisiä arvoja, jotain elämää suurempaa. Se on sivistystä, se on ylevyyttä, se on henkisyyttä ja se on jotain sellaista joka parhaimmillaan kannattelee läpi vaikeiden aikojen. Tätä oli mielestäni Suomessa ajalla ennen sotia. Jotkut sanovat, että elämän tarkoituksena on tulla siksi ihmiseksi mikä voit olla. Itselleni tämä haaste koostuu luonnosta, urheilusta ja henkisyydestä, mitään unohtamatta. Niinpä kysyn tässä, että mikä on se suomalainen identiteetti, mitä voimme olla.



Mitä jos Suomessa palattaisiin siihen aikaan kun sivistys ja kulttuuri merkitsi jotain – tai ainakin otettaisiin sieltä pieni pala mukaamme korvaamaan teknokratiaa.

10. Oliko elämä ennen parempaa?

Monet, varsinkin vanhemmat ihmiset kyselevät usein, että oliko elämä ennen parempaa? Jos katsotaan kylmiä faktoja. Vastaus on ei. Vaikka maailma tuntuu olevan enemmän tai vähemmän sekaisin, elämme nyt faktojen valossa maailmanhistorian parasta aikaa. Köyhien lukumäärä, luku- ja kirjoitustaitoisten määrä, terveydenhuollon taso ja saatavuus, elintaso on nyt historiamme parhaalla tasolla. Voittajilla menee paremmin kuin koskaan ennen ja heitä on enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Siitä huolimatta moni kuitenkin miettii kaiholla menneitä, niitä entisiä hyviä aikoja, ja ovat oikeassa.

Kaiken kehityksen ja edistyksen myötä olemme ehkä samalla menettäneet osan ihmisyyttämme ja palan onnellisuutta. Tehokkuus, teknologia, rationaalisuus ovat aikamme arvoja. Antiikin ajan hyveet, kauneus, totuus ja hyvyys ovat joutuneet väistymään niiden edessä. Elämästä on tullut kovaa, kiireistä ja stressaavaa. Ulkoiset paineet puristavat joka suunnasta.

Itse olen miettinyt, että yksi elämän parhaista jaksoista oli 1980-luvun lopulla lukioaikaan. Elämä oli huoletonta, rentoa ja mukavaa. Mutta niihin aikoihin ei ole enää paluuta. On vain uusi todellisuus, ja siinä meidän on eletävä. Mutta myös tässä uudessa todellisuudessa on mahdollisuuksia hyvään elämään, enemmän kuin koskaan aikaisemmin ja yhä useammalle.

Tähän haasteeseen on varsin yksinkertainen resepti: meidän pitää olla entistä taitavampia oman elämämme johtamisessa. Samalla tavalla kuin taitovaatimukset kasvavat jääkiekossa oman kaupungin peleistä kansallisiin peleihin ja sieltä KHL- tai NHL-seuroihin, myös meidän pitää kehittää omaa peliosaamistamme nykyajan pelikentän vaatimuksiin sopiviksi.

Nykyajan elämässä on enemmän mahdollisuuksia luoda itsemme näköinen elämä kuin koskaan aikaisemmin. Meidän pitää vain tietää, mitä haluamme. Se edellyttää, että olemme tietoisia omista arvoistamme, kirkastamme oman identiteettimme, emme huku ulkoisiin paineisiin, ärsykkeisiin tai odotuksiin. Samalla meidän pitää pitää huolta omasta mentaalisesta elämästämme. Että ajatuksemme ja tunteemme ovat aidosti omiamme, eivätkä reality-TV:n meille tyrkyttämiä.

Nyky aika on siinä mielessä erikoinen ilmiö, että mahdollisuudet hukata oma identiteettimme on suurempi kuin koskaan ennen, ja samanaikaisesti meillä on paremmat mahdollisuudet kuin koskaan ennen elää omien arvojemme mukaisesti omana itsenämme. Ja toisaalta, toistan tässä vielä itseäni, vaatimukset oman elämän johtamiseen ovat nyt suuremmat kuin koskaan, muuten hukamme krääsän ja informaationtulvan alle. Menneeseen ei ole paluuta, ja koska yhteiskuntamme tulee muuttumaan tekoälyn ja digitalisaation myötä lähitulevaisuudessa enemmän kuin koskaan aikaisemmin, meidän tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota elämäntaitoihin. Hyvät elämän taidot yhdistettynä nykyajan mahdollisuuksiin mahdollistavat paremmat elämisen edellytykset kuin koskaan aikaisemmin.

Se edellyttää sitä, että käytämme entistä enemmän aikaa omien ajatuksiemme ja tunteiden jäsentämiseen, jotta puhuisimme omilla sanoillamme ja omalla äänellämme, eläen omien arvojemme mukaista elämää.

Ja miten tämä kaikki liittyy kasvuyrittäjyyteen? Vastaus on, että vain omien arvojemme mukainen työ voi tuottaa huipputulosta. Vain omat, aidot ajatukset voivat tuottaa omaperäisiä tuoteideoita, joilla valloitetaan maail-



Monet miettivät kaiholla niitä menneitä, parempia aikoja, ja ovat siinä monessa mielessä oikeassa, mutta tulevaisuus voi näyttää vielä paremmalta.

maa. Vain olemalla oma itsemme päivittäisessä työssä kantaa jaksamisen kannalta – Ihminen joka on innostunut työstään ei uuvu, koska hän tekee sitä mistä tykkää. Ja kun olemme oma itsemme, hakeudumme ja meitä haetaan organisaatioihin, jotka ovat itsemme näköisiä.

Tämän artikkelin keskeinen idea oli siinä, että elämme aikaa, jossa meillä on paremmat mahdollisuudet kuin koskaan luoda elämä, joka on meitä

varten, mutta samalla se on vaikeampaa kuin koskaan. Tähän on ratkaisu: meidän tulee olla elämäntaidoiltaamme parempia kuin koskaan ennen. Se ei tarkoita teknologioita tai tekniikoita, vaan henkisiä työvälineitä johtaa elämämme. Joku onkin sanonut viisaasti, että elämälle voi sanoa KYLLÄ vain itse.

11. Joulun hengessä

Joulu on rakkauden ja armon aikaa. Ihmiset kokoontuvat viettämään lämminhenkistä laatuaikaa läheistensä kanssa. Lyhyesti sanottuna, joulun henki ei voisi olla vallitseva tunne läpi vuoden. Siis tuo rakkaus ja lämminhenkisyys, ne tunteet jotka tuottavat elämään merkityksellisyyttä ja jopa onnellisuuden tunnetta. Sitä mietin nytkin. Mitään syytähän siihen, että joulun henki ei olisi osana arkea tai aikakin osa jokaista viikkoa, ei ole. Haasteena on tietysti arjen ja työn haasteet, jotka valitettavan usein hautaavat hengelliset asiat alle, vaikka juuri hengellisten asioiden pitäminen osana arkea toisi voimaa ja uskoa myös arkisten haasteiden hoitamiseen.

Joulun henkeen kuuluu myös sellaiset käsitteet kuin usko, toivo ja luottamus vaikka ne ovatkin viimeisten vuosien aikana olleet vähissä. Mutta voisiko juuri näiden asioiden aktiivinen ylläpitäminen muuttaa myös arkea paremmaksi ja tuottavammaksi? Näillä käsitteillä tarkoitan uskoa huomiseen, luottamusta siihen, että pärjäämme vaikeinkin aikoina ja toivoa siitä, että asiat järjestyvät.

Yleisellä tasolla olemme ehkä hieman liian kriittisiä ja pessimistisiä sekä itseämme että elämässä pärjäämistä kohtaan. Mietimme mikä voi mennä pieleen, mikä ei toimi ja missä emme ole onnistuneet. Vaikka realismi on tärkeää, yllä kuvattu ajattelutapa vie voimaantumisen sijaan voimia ja energiaa.

Toinen vaihtoehto on aktiivisesti luoda uskoa siihen, että tällä porukalla pärjäämme, luottamusta siihen, että osaamme toimia taitavasti myös jatkossa ja toivoa siitä, että tulevaisuudessa on tulossa myös hyviä asioita.

Joulu on lämmön ja rakkauden aikaa, mutta voisiko tätä ilosanomaa levittää ympäri vuoden, jolloin lämpö ja rakkaus olisi läsnä vuoden jokaisena päivänä?

12. Kevään odotusta

Suomi valmistautuu kesän odotukseen. Luonto alkaa kukkimaan ja elämänilo alkaa palautumaan ihmisten kasvoille. Nyt on aika taas elää.

Tämä on ilmiö, jonka me kaikki tunnistamme. Se on vuotuinen rituaali, jota me kaikki odotamme. Mutta kysymykseni on, onko meillä vaihtoehtoja?

Kirjoitin uuteen kirjaani kappaleen tästä aiheesta. Siinä käsittelin, miten elämämme perustuu liian paljon juhlien tai lomien ympärille. Keväällä odotamme kesää ja kesälomaa. Syksyllä syyslomaa ja joulua. Talvella hiihtolomaa ja pääsiäistä. Elämä on juhlien ja lomien ohessa odottamista.

Tosiasia on tietysti se, että elämisen olosuhteet ovat täällä ankarat. Suuri osa vuodesta on pimeää ja kylmää. Kylmä fakta on, että maamme on yksi maailman pohjoisimmista kolkista, sille ei voi mitään, mutta mitä sitten voisimme tehdä?

Mietin kirjassani, miten tehdä jokapäiväisestä elämästä parempaa. Jotain sellaista mistä voisi nauttia myös lomien välissä. Voisiko arkinen elämä olla hyvää ja onnellista aikaa? Se on kiinni meistä itsestämme. Kun olosuhteet ovat vaikeat ovat henkiset tekijät entistä tärkeämpiä Tarvitaan positiivista asennetta, huumoria ja uskoa, joka päivä. Se on asennetta, se on positiivista ilmapiiriä, se on ilon luomista ja vahvistamista, jotain mitä jokainen meistä voi omalta osaltaan tuottaa ja vahvistaa.



Elämä on ihmisen parasta aikaa, kuten eräs kuuluisa mäkikotka on todennut, mutta pitäisikö meidän todella alkaa rakentamaan elämää, jossa se tavallinen arkinen elämä tuntuu eläältä isolla E:llä?

13. Kesäloma tulee – mitä se tarkoittaa?

Kesä merkitsee useimmille aurinkoa, vapautta, lepoa ja lämpöä kylmän talven jälkeen. Ja niin sen tietysti pitääkin olla. Takana on ollut pitkä ja työntäyteinen alkuvuosi. Ja koska ihminen ei ole robotti, loma on tarpeen. Mutta kysymykseni onkin, että mitä muuta kuin löhöilyä voi kesän aikana tehdä?

Itselleni kesä on aina merkinnyt lepäämisen ohella uudelleensyntymistä. Olen tullut takaisin uutena miehenä, aina hieman vahvempänä ja hieman kypsempänä. Ja joka kerta olen elokuun alussa sadatellut sitä, että taas pitää odottaa vuosi seuraavaan kasvupyrähdykseen.

Tällä en tarkoita sitä, että ahmisin kirjoja tai ruotisin ihmissuhteita, vaan ennemminkin menneen vuoden ja ajatusten jäsentämistä. Kirjoitin muutama vuosi sitten kirjan huippuosaamisesta, jossa keskeisessä roolissa on metataidot, joista mielestäni tärkein on metataito jäsentäminen.

Kesän aikana ei ole välttämättä järkeä kasvattaa tietoa, vaan jäsentää jo omaksuttua. Ihminen omaksuu työvuoden aikana valtavan määrän tietoa. osa siitä on hiljaista tietoa, osa on niin sanottuja heikkoja signaaleja vaikka muutoksista asiakkaiden ostokäyttäytymisessä, mutta vain harva käyttää riittävästi aikaa tämän omaksutun tietomassan jäsentämiseen.

Se tarkoittaa sitä, että miettii enemmän tai vähemmän tietoisesti mitä eri signaalit merkitsevät, mitä ne merkitsevät minulle ja mitä minun yrityksel-

leni. Jäsentäminen tarkoittaa myös menneiden tapahtumien sanoittamista. Tässä merkittävälle tapahtumille annetaan nimi, tunne ja merkitys. Mitä tietyt tapahtumat ovat merkinneet minulle ja miten siihen tulisi reagoida. Nykyelämän loputtoman kiireen ja informaatiotulvan ongelma on siinä, että jos sitä ei jäsennä niin mieli menee lopulta tietokoneen lailla tukkoon ja lukkoon. Aivomme tosin jäsentää informaatiota luonnostaan, ajan kanssa, mutta tietoisella jäsentämisellä tätä prosessia voi nopeuttaa ja tehostaa.

Kesällä on myös kiva pohtia tulevaa. Klassinen kysymys on kai se, mitä haluan olla isona? Mikä on minulle arvokasta ja tärkeitä? Missä haluan olla 1,3,5 ja 10 vuoden päästä. Koska ne ovat elämän isoja kysymyksiä, ne vaativat aikaa ja rauhaa, jota kesällä on. Ja koska olemme aina kiinnostuneita siitä, mitä elämä tuo eteemme tulevaisuudessa, myös tämä pieni mentaalinen puuhastelu on varsin palkitsevaa.

Vaikka kesä on kirjaimellisesti elämästä nauttimisen aikaa, voi lomankin aikana tehdä ns. tuottavaa työtä, ja nousta loman aikana ihan uudelle tasolle. Tämän pikkupuuhastelun hyvä puoli on siinä, että sitä voi tehdä laiturin nokassa, takan ääressä tai automatkalla. Koska tämä pikku puuhastelu on itseasiassa aika kivaa ja kiinnostavaa, odotan aina tulevaa kesää, että pääsee taas elämässä eteenpäin. Tämä on tärkeää, koska elämässä eteenpäin meneminen tehdään aina ensin omassa mielessä, tekeminen tulee seuraavassa vaiheessa.

**Elämän polut ovat moninaiset
– niitä suunnittelemalla ja
valitsemalla pääsee varmemmin
sinne minne oikeasti haluaa.**

14. Syksyn ruska ja prospuutto

Ja jossain vaiheessa kesä muuttuu syksyksi. Ilmat viilenevät ja tulee pimeää. Itse suhtaudun syksyyn kaksijakoisesti. Kesän lapsena on hieman surullinen olo, mutta toisaalta nautin kovasti syksyisestä luonnosta. Luonto tuoksuu voimakkaasti ja värit ovat kirkkaat.

Pitäisikö ihmisen kokea syksy samalla tavalla? Kokea iloa kaikilla asteilla siitä, että muutos on meneillään? Olisiko nyt aika toteuttaa ne suunnitelmat mitä kesällä on tehty? Voisiko syksyä elää täysillä, samalla tavalla kuin luontokin elää voimakasta muutosta? Voisiko oma tunne olla yhtä vahva kuin luonnon värit?

Neljä vuodenaikaa on siinä mielessä siunaus että koko ajan tapahtuu. Se tuottaa tunteen siitä, että olemme elossa koska luonnon muutos on niin näkyvä. Onko tällä luonnon kiertokululla jokin yhteys myös taloudelliseen toimeliaisuuteen? Lähes kaikissa teollisuusmaissa kun on neljä vuodenaikaa. Ehkä vuoden aikojen muutos pitää ihmisen vireessä ja virkeänä.

Itselleni syksy on aina ollut tekemisen aikaa. Kun kesän jälkeen ryhdytään taas luomaan ja kehittämään. Ehkä juuri se muutos lämpimästä ja lempeästä kesästä viimeiseen syksyyn ajaa meitä suomalaisia niin kovasti eteenpäin. Kun luonnosta ja ilmoista ei saa enää samalla tavalla hyvää oloa, sitä hyvää oloa pitää hakea itsestä ja omasta tekemisestä. Ja sisäinen hyvä olo, oma tekeminen tuottaa aina sen parhaimman hyvän olon tunteen. Oman tekemisen myötä luomme myös itsemme ja ympäristömme sillä olemme sitä mitä teemme.



Syksy on tekemisen ja itsensä luomisen aikaa, ja siinä mielessä kiinnostavaa ja jännää. Loputon makoilu kun ei tuota niitä elementtejä, joita hyvä elämänlaatu ja elintaso edellyttää.

Vaikka syksy on monelle se vuoden raskain aika juuri sen synkkyyden vuoksi, mutta se mahdollistaa keskittymisen sisäisiin tuntemuksiin, siihen sisäiseen voimaan, joka vie tätä maailmaa eteenpäin. Kaikki menestys lähtee sisältämme. Se on sisäistä motivaatiota, innostusta, iloa ja energiaa. Ehkä pohjoiset teollisuusmaat ovat juuri siitä syystä niin varakkaita. Luonnon luontainen kiertokulku on tavallaan pakottanut meidät tekemään ja kehittämään. Tästä näkökulmasta syksy ei ehkä olekaan ihan hassumpi vuodenaika.

Osa 3

MUUTTUVA MAAILMA YMPÄRILLÄMME

**”Maailma on täynnä mahdollisuuksia.
Herkkä nenä vaistoa muutoksessa
uuden mahdollisuuden.”**

15. Tulevaisuus näyttää hyvältä, oikeasti!

Uutisten valossa nykymaailma näyttää ikävältä paikalta elää. On terroris-
mia, pakolaisia, taloudellista epävarmuutta ja ilmasto-ongelmia, mutta
tosiasiassa elämämme nyt monien mielestä ihmiskunnan parasta aikaa ja
tulevaisuus näyttää vielä paremmalta.

Jos vertaamme nykyajan elämää menneisiin, niin moni asia on todella
paremmin. Kaikista sodista huolimatta tutkijat sanovat, että elämme nyt
ihmiskunnan historian rauhallisinta aikaa. Lääketiede on kehittynyt hui-
masti ja kykenemme nykyään parantamaan rutiininomaisesti sairauksia,
jotka ennen merkitsivät varmaa kuolemaa. Teknologia kehittyy jatkuvasti
ja monet uusista keksinnöistä parantavat elämänlaatuamme tavalla, jota
vielä 50 vuotta sitten ei voitu edes kuvitella. Elämä vuonna 2018 ei siis ole
ollenkaan niin huonoa kuin miltä se usein kuulostaa.

Ja tulevaisuus näyttää vielä paremmalta. Uusi teknologia poistaa ny-
kymaailmaa uhkaavan vesipulan. Vettä kun on niin merissä kuin ilman
kosteutena ja uusilla nanoteknologiaan perustuvilla keksinnöillä meris-
tä saadaan jatkossa puhdasta vettä kohtuullisilla kustannuksilla. Tämä
vesiteknologia yhdessä koulutuksen ja uusien maatalouteen liittyvien
innovaatioiden kanssa muuttavat maailman kuiviakin alueita vilja-aitoiksi.
Uusiutuva energia sekä vety- ja sähköautot ratkaisevat osaltaan ilmaston
muuttumiseen liittyviä ongelmia. Lääketiede kehittyy edelleen ja se pystyy

tulevaisuudessa lisäämään ihmisten elämänlaatua varsinkin elämän
loppupäässä. Pakolaisongelmat pienenevät kun kehitysmaiden taloudet
alkavat vähitellen vahvistumaan, niin tapahtuu jo nyt monessa maassa.
Ja samalla kun kehitysmaiden talous alkaa kehittymään, nousee samalla
myös Suomen vienti.

Hyviä asioita on siis tapahtumassa. Ainoa haaste on se, että monet näistä
hyvistä asioista liittyvät tieteeseen ja teknologiaan. Nykylämän suurim-
mat haasteet liittyvätkin meihin ihmisiin niin yksilöinä ja kuin ryhminäkin.
Elämän puitteet ja teknologia mahdollistavat nykyään useimmille meistä
varsinkin täällä Suomessa varsin hyvän elämän. Elämänlaadun ja onnelli-
suuden kokemuksen osalta kyse on pitkälti siitä miten viisasti osaamme
elää sekä yksilöinä että kansakuntana. Periaatteessa kirjatiedon ja tieteel-
lisen tutkimuksen osalta kaikki tarvittava tieto hyvän elämän saavuttami-
seksi on jo olemassa, nyt kyse on siitä, miten sitä levitetään ja hyödynne-
tään päivittäisessä elämässä.

Elämänlaadun ja onnellisuuden kokemuksen kannalta keskeistä on se,
miten optimisesti näemme ympäröivän maailman, miten rakentavasti
ajattelemme elämästämme ja miten luottavaisesti suhtaudumme arjes-
samme huomiseen.

**Teknologia ratkaisee pian
vesipulan, ja monia muita ns.
ratkaisemattomia ongelmia.**



16. Puhtaasti parempi sopimus



Ekoloogisuuden ei tarvitse olla millään tavalla tylsää, vaan se voi luoda hyvinkin jännittäviä tuotteita ja palveluita.

Pariisissa tehtiin jonkin aikaa sitten merkittävä sopimus, joka on kuitenkin jäänyt yllättävän vähäiselle huomiolle. Se saattaa olla tie suureen muutokseen. Ja maailma on tosiaan muuttumassa, ja se näkyy kaikessa.

Ympäristötaloudessa tapahtuu tällä hetkellä paljon. Uusiutuva energia on valtaamassa alaa energiantuotannossa kaikkialla maailmassa. Se on tätä päivää erityisesti siellä missä ilma on saastunut ja missä luonnon-

olosuhteet suosivat esim. aurinkoenergiaa. Tätä trendiä edesauttaa vielä se, että aurinkoenergian vaatima teknologia on kehittynyt viimevuosina huimasti ja se alkaa olemaan myös tavallisen kuluttajan saatavilla, myös siellä köyhemmissä maissa. Ja sen hyviä puolia on myös se, että se voidaan viedä jokaiseen kylään sillä se ei vaadi erityisiä voimalinjoja.

Sähköautot ovat tulleet Teslan myötä kaikkien kuluttajien huulille eikä se ole enää viherpiipertäjien statementti, vaan oikeasti valtavirtaa ja sosiaalisesti haluttava vaihtoehto. Tähän trendiin on tarttunut myös suomalainen Toroidion, joka on kehittänyt teknologiaa, joka ainakin potentiaalisesti vie sähköautoilun aivan uudelle tasolle.

Kotimaiset teollisuusyritykset ovat alkaneet puhumaan markkinoinnissaan hiilijalanjäljestä. Moni huonekalutehdas kertoo verkkosivuillaan ostavansa raaka-aineet ja komponentit lähiseudulta, hiilijalanjäljen minimoimiseksi. Se on ekoloogisuutta ja se on markkinointia.

Maailma on siis muuttumassa, mutta yleisellä tasolla ympäristöasiat eivät ole saaneet mediassa sitä huomiota minkä se olisi ansainnut. Mutta isot rattaat ovat nyt pyörimässä, eikä sitä estä enää mikään. Sen sijaan kysymys on siitä, miten pääsemme siihen mukaan. Suomessa on paljon hyvää osaamista ympäristöalalla esim. jätteiden kierrätyksen ja hyötykäytön osalta. Tämän myötä kaatopaikat ovat piakkoin häviämässä lähes kokonaan, mikä on suuri asia maailmassa, joka on hukkumassa jätteisiin. Monet yritykset käyttävät ekoloogisia ratkaisuja jo markkinointivaltteina ja tekevät sillä businestä, mutta yleisellä tasolla ekoloogisuuteen liittyviä mahdollisuuksia on hyödynnetty vielä varsin vaatimattomasti. Osaamista meillä varmasti on, nyt on kyse sen kaupallistamisesta.

17. Pienet palkat ja liian korkeat kustannukset – mahdoton yhtälö?

Kaikki tietävät ja tuntevat KIKYn, jonka tavoitteena oli alentaa teollisuuden kustannuksia. Tavoite on sinänsä ihan järkevä, koska Suomessa on moneen kilpailijamaahan verrattuna varsin korkea kustannustaso.

Mutta samanaikaisesti monella työntekijällä on vaikeuksia tulla toimeen palkallaan ja yhä useampi pienituloinen, työtön ja eläkeläinen miettii päivittäin sitä, miten tästäkin päivästä selvitään. Näyttää siis siltä, että maassamme on yhtä aikaa kaksi vastakkaista ongelmaa, kustannuksia on liikaa ja toisaalta rahaa on käytettävissä liian vähän.

Työntekijän näkökulmasta palkka vaikuttaa työmotivaatioon ja itseluottamukseen. Suurempi palkka tuottaa yleensä suuremman motivaation ja korkeamman itseluottamuksen sekä vapauden tunteen taloudellisen liikkumavaran lisääntymisen myötä. Suurimpia haasteita kokevat vaativiin asiantuntijatoihin ja johtotehtäviin edenneet ihmiset, joiden vastuu ja työn vaativuus ovat nousseet merkittävästi, mutta palkka vain vähän ja siitäkin suuri osa menee verottajalle.

Jos tilanteen tiivistää, niin moneen kilpailijamaahan ja tuottavuuteen nähden kustannuksia, kuten palkkakustannuksia, on liikaa. Toisaalta monella on vaikeuksia selvitä arjestaan taloudellisesti ja monen uraihminen palkkaus ei vastaa kasvanutta työtaakkaa ja vastuuta. Viimeksi mainittu on ongelma myös siksi, että he ovat niitä ihmisiä, joiden työ ratkaisee pitkälti sen miten hyvin yrityksellä ja Suomella menee. Kysymys on palkkapoliitikasta, verotuksesta ja tuottavuudesta. Tilanne näyttää olevan varsin solmussa, koska yhden ongelman ratkaiseminen lisää ongelmia toisaalla.

Mutta tilanteeseen on myös ratkaisu: lisäarvon nostaminen ja tuottavuuden kehittäminen.

Kustannuskilpailukyky on loppujen lopuksi vain kolikon toinen puoli tuottavuuden haasteissa. Toinen puoli on lisäarvon lisääminen. Ja koska kustannuksia on mahdollista alentaa vain rajatusti ja emme koskaan pääse siinä halpamaiden tasolle, on lisäarvon tuottaminen käytännössä ainoa keino poistaa Suomen talousongelmat.

Jos nykytilannetta tarkastellaan tuottavuuden näkökulmasta, niin Suomen talous perustuu korkeatasoiseen teknologiaan, hyvään tuotanto- ja logistiikkaosaamiseen. Haasteita on liiketoimintaosaamisessa eli ideoiden tuotteistamisessa, brändin kirkastamisessa, markkinoinnissa ja myynnissä. Ja tämä näkyy sekä tuottavuudessa että yritystoiminnan myötä syntyneessä lisäarvossa.

Yhteiskuntana Suomi on yksi maailman tehokkaimmista sekä julkisella että yrityspuolella. Olemme tehostaneet toimintaamme ja karsineet ylimääräiset tehokkaasti pois. Näin on pyritty lisäämään sekä kansakunnan että yritysten viivan alle jäävää toiminnan tulosta.

Mutta on myös toinen näkökulma, missä pyritään kasvattamaan tuloslaskelman yläriiviä eli liikevaihtoa. Ajatus on mindsettinä varsin erilainen kuin tehokkuuden lisääminen sillä se tarkoittaa liiketoiminnan kasvua ja liiketoiminnan kehittämistä.



Suomessa on korkeatasoinen veneklusteri, joka tuottaa asiakkaalle niin korkeaa lisäarvoa, että asiakas ei ensimmäisenä kysy tuotteen hintaa. Ja se taas perustuu korkean teknologian lisäksi hyvää muotoilu- ja liiketoimintaosaamiseen.

Tehokkuus on tärkeätä, koska se määrittää sen hinnan millä tuotteet ja palvelut voidaan myydä ja mitä siitä jää tuottoa, mutta tuloslaskelman yläriivin kasvattaminen edellyttää myös liiketoimintaosaamisesta. Sitä, että meillä on vahva ja kiinnosta brändi, meillä on oivaltavaa markkinointia ja taitavaa myyntityötä. Ja kaikki tämä perustuu siihen, että ideamme on tuotteistettu asiakkaalle arvoa tuottaviksi palveluiksi ja tuotteiksi.

Kotimaisessa teollisuudessa on paljon investointihyödykkeitä valmistavia yrityksiä, vähemmän kuluttajatuotteita tuottavia. Ja syykin on selvä, b-to-b perustuu teknologiseen osaamiseen, tehokkaaseen tuotantoon ja logistiikkaan. Kun taas kuluttajateollisuus perustuu ennen kaikkea liiketoiminta- ja muotoiluosaamiseen.

Julkisuudessa on todettu useaan kertaan, että teollisuutemme rakenne on liiaksi painottunut investointihyödykkeisiin, ja näin asia varmasti on, ja se johtuu yllämainituista seikoista. Ruotsissa ja Tanskassa on huomattavasti enemmän sekä pientä että suurta kuluttajateollisuutta, mikä perustuu siihen, että siellä on osaamisen suhteen panostettu enemmän liiketoiminta- ja muotoiluosaamiseen, Suomessa taas teknologiseen osaamiseen. Tämä näkyy mm. siinä, että Tanskassa huonekalujen vienti on n. 10 kertainen Suomeen verrattuna ja kaikki me tunnemme ruotsalaiset kuluttajatit Ikean ja H&M:n.

Tämän artikkelin viesti on siinä, että tämä ei ole sattumaa, vaan johtuu siitä, miten osaamisen kehittämistä on historian myötä painotettu. Suomessa on panostettu tekniseen osaamiseen, johon maan menestyminen perustuu, mutta sen rinnalle tulisi nyt satsata uudella tavalla sekä liiketoiminta- että muotoiluosaamiseen.

Kyse on sekä liiketoimintaosaamisen arvostuksen nostamisesta, sen esillä pitämisestä että käytännön satsauksista sen kehittämiseen. Kaikki tämä perustuu korkeakouluissa tehtävään tutkimukseen ja opetukseen, mutta myös yhteiskunnassa vallitseviin arvoihin ja arvostuksiin. Vaikka teknologinen osaaminen on hyvinvointimme ydin, tulee sen rinnalle julkisessa keskustelussa nostaa myös liiketoiminta- ja muotoiluosaaminen, sillä ne ovat avain kasvuun erityisesti kuluttajabusineksessä.

18. Pieniä ajatuksia suuresta muutoksesta - digitalisaatio tulee

Elämällä on yksi keskeinen piirre ja se on muutos. Itse koin kesän aikana pieniä havaintoja arjen muuttumisesta. Matkan varaaminen lähijunaan sujuu nykyään mutkattomasti mobiilisovellutuksella, jolla voi varata ja maksaa matkan alta aikayksikön. Ei ole enää tarvetta leikkiä lippuauto-maattien kanssa tai kiirehtiä lipunmyyntiin, kaiken voi tehdä rauhassa kotona tai matkalla juna-asemalla.

Terveystieteiden kehittämisessä kovaa vauhtia uusia sovellutuksia, joilla pyritään parantamaan kustannustehokkuutta ja hoidon laatua kotihoidossa. Teknologia mahdollistaa potilaan tilanteen seurannan kotioloissa, mikä vähentää kustannuksia ja parantaa potilaan turvallisuuden tunnetta.

Uber ei todennäköisesti tule Suomeen, mutta se on hyvä esimerkki siitä, mitä kuljetusalalla tapahtuu. Todennäköisesti esimerkiksi taksin voi tilata ja maksaa lähitulevaisuudessa kännykän nappia painamalla. Se alentaa kynnystä tilata taksi ja tekee siitä helpompaa. Ja samalla se tekee taksin käyttämisestä suositumpaa.

Digitalisaatio tulee myös muihin palveluihin. Esimerkiksi parturin voi tulevaisuudessa varata ja maksaa kännykkäsovellutuksella, jossa näkyvät alueen vapaat parturijat. Tämä lisää todennäköisesti partureiden käyttöä koska se tekee parturipalveluiden käyttämisestä kätevämpää.

Yhteenvetona voidaan todeta, että digitaalisuus helpottaa palveluiden ostamista ja madaltaa asiakkaiden kynnystä ostaa näitä palveluita. Palveluiden osalta voidaan todeta, että tässä pelissä kaikki voittavat, niin asiakkaat kuin yrittäjätkin.



Vanhan taloustieteellisen totuuden mukaan uuden kukkakaupan tuleminen kadulle lisää myös olemassa olevien myyntiä. Niin käy myös silloin kun palveluiden ostamisesta tulee helpompaa.

19. Miten digitalisaatio muuttaa arkea?



Digitalisaatiosta puhutaan nykyään paljon, mutta miten se näkyy arjessa. Tässä muutamia ajatuksia siitä miltä (lähi) tulevaisuus näyttää.

Monet meistä käyttävät silmälasia. Joillekin se on haluttu itseilmaisun keino, toisille välttämätön paha. Optikoilla on suuria määriä erilaisia vaihtoehtoja sangoista, mutta silti oikeantyyppisiä sangoja tuntuu olevan vaikea löytää. Nämä sangat ovat usein kuuluisien muotitalojen luomia ja ne on yleensä tuotettu jossain halpamaassa, kaukana täältä. Tämä muuttuu lähitulevaisuudessa. Tulevaisuudessa asiakas valitsee haluamansa sangat laajasta valikoimasta optikon näyttöpäätteeltä, jossa sangoja

sovitetaan asiakkaan päähän virtuaalisesti. Kun sopivat sangat löytyvät, optikko tulostaa ne takahuoneessa 3d-tulostimella. Näin digitalisaatio tuo työpaikkoja takaisin Suomeen.

Kun ihminen tulee kipeäksi, hän menee lääkäriin. Siellä otetaan usein erilaisia kokeita, joita lääkäri sitten analysoi ja antaa diagnoosin. Digitalisaation myötä tämäkin muuttuu, radikaalisti. Jo lähitulevaisuudessa on mahdollista lähettää lääkärille kännykällä otettuja kuvia esimerkiksi kesämökillä turvonneesta sormesta, joita lääkäri sitten kommentoi Skypen tai tekstiviestien kautta. Jo nyt on olemassa päälle puettavaa terveysteknologiaa, joka mittaa esimerkiksi vanhusten verenpainetta ja lähettää dataa reaaliaikaisesti lääkärille, joka tarkkailee vanhuksen terveydentilaa etänä.

Uusimmassa Bond –elokuvassa Bondille asennettiin käsivarteen nanoteknologiaa, joka tarkkailee kaikkia elimistön toimintoja. Vaikka Bond –elokuvien osalta on totuttu mitä ihmeellisimpiin teknologisiin vempaimiin, luin jo kymmenen vuotta sitten Tieteen kuvalehdestä tästä Yhdysvaltojen armeijan käyttöön kehitetystä teknologiasta. Olenkin usein ihmetellyt miksi teknologiaa ei ole vielä kaupallistettu, mutta tämän teknologian myötä terveyspalvelut muuttuvat kerralla. Kun ihmisillä on ihon alla (tai iholla) tällaista teknologiaa ei lääkärin käynteihin ole juuri enää tarvetta. Teknologia mittaa jatkuvasti ihmisen elintoimintoja ja kun raja-arvot ylittyvät lääkärin tietokoneelle tulee hälytys, esimerkiksi tulehdusarvot ovat koholla. Lääkäri lähettää tästä viestin asiakkaalle ja antaa samalla lääkemääräyksen. Digitalisaation sovellutuksia on siis lukuisia ja aika näyttää, mitkä jäävät elämään. Selvää on, että digitalisaatio muuttaa elämäämme, ja normaalia arkeamme.

20. Mitä kaupungeille ja maaseudulle tapahtuu murroksen myötä?

Suomessa pohditaan kovasti sitä, mitä maaseudulle ja kaupungeille tapahtuu. Viekö globalisaatio työpaikat kaupunkeihin? Tämä on globaali ilmiö tällä hetkellä sillä työpaikat syntyvät tällä hetkellä juuri kaupunkeihin. Mutta tämä ei välttämättä ole koko totuus kuten kohta nähdään.

Liikenteen teknologia

Tapamme liikkua on muuttumassa. Eikä se tarkoita vain itseohjautuvia autoja. Maailmalla on kehitteillä huippunopeita junayhteyksiä, jotka yhdistävät alueita entistä lähemmäksi toisiaan. Jos Elop Muslakin unelma toteutuu, pääsemme hooploopilla Helsingistä Seinäjoelle 15 minuutissa. Ja Kiinassa ollaan kehittämässä tästäkin huomattavasti nopeampia junia. Ja se muuttaa kaiken. Kun tämä teknologia saadaan jonain päivänä järkevän hintaiseksi, Suomeen tulee ainakin kaksi huippunopeaa yhteyttä, Helsingistä Ouluun Tampereen ja Seinäjoen kautta sekä Helsingistä Itä-Suomeen. Enää ei ole pakko asua suurkaupungissa käydäkseen siellä töissä. Se voi johtaa siihen, että yhä useampi jättää ruuhkaisen pääkaupunkiseudun ja elää enemmän tai vähemmän maalla. Ja sillä välin kun odottelemme tätä, perinteisetkin junayhteydet nopeutuvat. Vaikka Pendoliino kulkee jo 200 km tunnissa, on se maailman mittakaavassa melko hidas. Monessa maassa junat kulkevat 300-500 km tunnissa ja vauhtia tulee koko ajan lisää.

Toinen muutos koskee autoja. Itse uskon, että paljon puhuttu muutos itseohjautuviin autoihin on vain lyhyt välivaihe. Ja sen jälkeen autot lentävät. Luin tiedelehdessä artikkelin lentävistä autoista jo 1990-luvulla. Jo silloin

niillä päästiin ilmassa 600 km tunnissa, haasteena oli sovittaa yhteen lento- ja ajo-ominaisuudet. On selvää, että kun teknologia kehittyy perinteiset autot häviävät. Lentävät autot ovat vain niin paljon kätevämpiä ja nopeampia, että siitä tulee valtavirtaa hyvinkin nopeasti. Itse uskon, että teknologia on jo niin pitkällä, että siinä vaiheessa kun itseohjautuvat autot ovat valmiita liikenteeseen, myös lentävien autojen teknologia on valmis.

Ja se muuttaa taas kaiken. Kun työmatkat sujuvat nopeasti lentäen, ei asuinpaikalla ole enää niin suurta merkitystä. Töihin voi lähteä vaikka oman mökin pihalta. Surullista tässä on se, että jos osakin niistä miljardeista mitä autoteollisuus on laittanut autojen kehittämiseen viimeisten kahden vuosikymmenen aikana olisi investoitu lentävien autojen kehittämiseen, niin meillä jo olisi ne lentävät autot.

Myös itseohjautuvat autot, jos niitä välivaiheessa tulee, muuttavat tilannetta. Koska itseohjautuvat autot muuttuvat liikkuviksi olohuoneiksi, niissä viihdytään ja niissä voi tehdä normaalisti töitä, omassa rauhassa. Koska matka-aikaa ei enää perinteisessä mielessä ole, häviää etäisyyden merkitys tässäkin mielessä.

Tämän kappaleen voi tiivistää siten, että työpaikan ja asuinpaikan välimatkan merkitys on häviämässä enemmän tai vähemmän nopeasti. Paikka ei enää sido ihmistä. Olemme vapaita elämään siellä, missä elämä tuntuu mielekkäimmältä. Kaikkien ei enää tarvitse pakkautua suurkaupunkien ahtaisiin ja kalliisiin yksiöihin.



Kasvukeskukset houkuttelevat uusia asukkaita ja yrityksiä kollektiivisella omaisuudella, joka ei ole kenenkään omaa, mutta kaikkien käytettävissä.

Globalisaatio ja kaupungistuminen

Mutta globalisaatio ja kaupungistuminen ovat tätä päivää. Kaupunkeihin syntyy työpaikkoja ja ne vetävät erityisesti nuoria aikuisia. Syitä tähän on monia. Suurissa kaupungeissa on korkeakoulut ja sen myötä korkeanteknologian yritykset. Vanha totuus on, että työ luo työtä pätee tässäkin.

Toinen kaupunkien kasvua selittävä tekijä on elämäntapa. Kahvilat, ravintolat, puistot, kaupunkimiljö, harrasteporukat, taide ja kulttuuri ovat tekijöitä, jotka vetävät erityisesti nuoria ja koulutettuja ihmisiä. Tätä kaikkea voidaan kuvata käsitteellä kaupunkien kollektiivinen omaisuus. Kukaan ei omista niitä, mutta ne ovat kaikkien kaupunkilaisten käytettävissä. Kyse on vähän sama kuin, että kännykässä on loputon määrä sovellutuksia, vaikka niitä ei käyttäisi, mutta ne ovat mahdollisia. Käsite mahdollisuudet ovat tässä avaintekijä. Kaupungeissa on ainakin mielikuvissa mahdolluuksia, ja se antaa ihmiselle mielikuvan vapaudesta ja mahdollisuudesta omanlaiseen elämään.

Osaamiskeskittymät

Olemme kaikki kuulleet kyllästämiseen saakka klustereista ja ekosysteemeistä, vaikka niiden todellinen sisältö ja luonne on jäänyt monille epäselväksi. Yksinkertaistettusti ilmaistuna on kyse osaamiskeskittymistä. Varsinais-Suomessa on globaalisitikin merkittävä laivanrakennuksen osaamiskeskittymä. Suomen puualan ekosysteemi on myös maailman parhaita. Kyse on siis siitä, että alueella on kriittinen osaamisen, vaikka sitten laivan rakentamiseksi.

Koska kaupungeissa on paljon ihmisiä ja osaamista, ne ovat luonnollisia osaamiskeskittymiä. Osaamiskeskittymien moninaisuus on tätä päivää. Ja syynä on se, että tämän päivän haasteet ovat monialaisia ja monialaisia, ja

siksi niiden ratkaisu edellyttää erilaista tutkimusta, koulutusta – ja osaamista. Tämä osaamiskeskittymien moninaisuus on iso tekijä kun selitetään kaupungistumista. Tarvittava osaaminen voi löytyä naapurifirmasta tai viereisestä yrityskylästä. Tämä seikka korostaa verkostoitumisen merkitystä suurten kasvukeskusten ulkopuolella.

Pöhinä

Pöhinä on huono termi, mutta se kuvaa sitä mitä tällä hetkellä kaupungeissa tapahtuu ja mistä nuoret niin tykkää. On tapahtumaa, festaria, Pop up -myymälöitä ja – kahviloita jne. Se on sitä hipsterielämää, joka nuoria tuntuu nyt kiinnostavan.

Kyse on tunteesta, että koko ajan tapahtuu jotain. Kyse on myös niistä edellä mainituista mahdollisuuksista. Itsensä näköisen elämän ja elämäpiirin mahdollisuudesta. Ja koska kaupungeissa on enemmän ihmisiä, tapahtumia, yrityksiä, ideoita, fyysisiä tiloja jne., on luonnollista, että siellä on myös enemmän pöhinää.

Verkkokaupan ja keskustan ulkopuolelle rakennettavien kauppakeskusten myötä voidaan olettaa, että kaupunkien keskustat muuttuvat yhä enemmän elämyskeskuksiksi. Siis paikaksi, joihin ihmiset tulevat viihtymään. Se on sitä pöhinää, jota nuoret osaajat nyt etsivät. Ja siihen pitää kyetä kaupunkisuunnittelulla vastaamaan.

Digitalisaatio

Kuten tiedetään, digitalisaatio on suuri uhka ja mahdollisuus. Kukaan ei vielä tarkasti tiedä mitä digitalisaation myötä tulee tapahtumaan, mutta tässä joitain ajatuksia siitä.

Varmaa on, että robottien ja automatisaation määrä tulee kasvamaan jo lähitulevaisuudessa. Robottien fyysinen kyvykkyys ottaa tällä hetkellä huikeita askeleita ja tekoäly on jo monessa asiassa ”älykkäämpi” kuin ihmisten äly. Uusvanha totuus, että kaikki mikä voidaan autimatisoida autimatisoidaan. Se tarkoittaa ennen kaikkea rutiinitöitä mutta etenevässä määrin myös asiantuntijatyötä.

Toisaalta digitalisaatio tuo töitä takaisin teollisuusmaihin, ei ole tarvetta enää teettää työtä halpamaissa robotti kun maksaa saman täällä ja Indonasiassa.

Työn luonne muuttuu suorittavasta valvovaksi ja painopiste siirtyy entistä enemmän suunnitteluun. Oma arvaukseni on, että roboteille tullaan asettamaan robottivero ja iso osa työstä muuttuu osa-aikaiseksi, loppu palkasta tulee näistä robottiveroista.

Digitalisaatio lisää tehokkuutta ja tuottavuutta, mikä potentiaalisesti johtaa talouskasvuun. Koska suuri osa maailmasta on vasta nyt pääsemässä mukaan teollistumiseen, tarkoittaa se sitä, että maailmantalous tulee kasvamaan vahvasti seuraavat vuosikymmenet, mikäli ei tule ongelmia. Se tarkoittaa, että erityisesti suuret yhtiöt, joiden liiketoiminta on skaalattavissa ja joiden toiminta, tuotteet ja palvelut ovat erinomaisella tasolla, kasvavat. Ne ovat maailmanluokan toimijtoita, joka kasvavat edelleen nopeasti, koska ne pystyvät levittäytymään uusille markkinoille. Tämä johtuu siitä, että niillä on resurssit ja osaaminen kehittää uutta sekä myydä ja markkinoida tuotteensa ja palvelut, ja tarvittaessa ostaa osaamista ja teknologiaa.

Tämän merkitys avautuu kun muistamme, että pelkästään Apple osti viime vuonna melkein 400 teknologiayritystä. Eli isot kasvavat ja menestyvät, elleivät sössi, ja yhä suuremmalla osalla uusista yrittäjistä on jo yritystä perustaessa ajatus myymään yrityksensä jollekin isolle toimijalle.

Paikallisesti tämä tulee tarkoittamaan sekä uhkia että mahdollisuuksia. Mahdollisuus on siinä, että robotit eivät kysy kaupungin nimeä. Uhkia on mm. se, että kansainväliset jätit, kuten kauppaketjut, levittäytyvät entistä voimakkaammin myös tänne.

Voidaan myös olettaa, että digitalisaatiolla syntyy vastavoima, kuten on jo syntynyt, ja kaikki aito ja alkuperäinen kuten käsityö ja ihmisten vuorovaikutus saa uutta merkitystä ja hohtoa.

Verkostoituminen ja etätyö

Etätyö tulee lisääntymään kaikilla aloilla ja omalta osaltaan se vapauttaa fyysisestä paikasta. Fyysisen läsnäolon sijaan keskiöön nousee entistä enemmän verkostot. Ketä tunnet ja kuka tuntee sinut. Verkostoitumismahdollisuuksien merkitys kasvaa koska yrityselämän vaade monialaiseen osaamiseen kasvaa jatkuvasti.

Matkailu, fyysiset puitteet ja elämyksellisyys

Elintason noustessa globaalisti matkailun merkitys elinkeinona kasvaa, mutta samalla vaatimustaso nousee. Ihmiset näkevät netistä päivittäin toinen toistaan hienompia matkailukohteita, jolloin omalta matkakohteelta odotetaan samanlaista tasoa. Tämä tarkoittaa sitä, että matkakohteet pitää konseptoida entistä paremmin vaikka kyseessä olisi vaellusloma tunturilla tai mökkiloma järven rannalla.

Samalla myös maakuntien ja kaupunkien fyysisten puitteiden tulee olla kunnossa sillä netin ja kasvaneen matkailun myötä ihmisten odotukset kasvavat koko ajan ja fyysisiä puitteita verrataan avoimesti siihen, mitä maailmalla ja netissä on nähty. Osaltaan tämä johtaa elämyksellisyyden kokemisen kasvuun. Enää perusmajapaikka ei riitä, vaan siihen pitää liit-

tää mahdollisuus omaleimaisiin elämyksiin. Mutta tässä yhteydessä tulee muistaa, että suolla kävely voi olla iso elämys monelle turistille, ja miksi ei meillekin.

Tässä kohtaa tulee huomata, että luonto, puhtaus, rauha ja kiireettömyys voivat olla näitä omaleimaisia elämyksiä, joita Suomeen tullaan etsimään. Ne kun ovat globaalissa mittakaavassa varsin harvinaisia ominaisuuksia.

Ympäristö

Puhtaudesta ja hiljaisuudesta tulee tulevaisuudessa menestystekijä sekä turismissa että osaajien houkuttelemisessa. Tuoreen tutkimuksen mukaan yli 80 % maailman juomavedestä on mikromuovin saastuttamaa. Monessa maassa hengitysuojaimien käyttö on arkea. Tässä pelissä puhdas luonto ja kiireetön elämän meno voi olla hyvinkin arvokas tekijä kun pyritään kasvattamaan turismia ja houkuttelemaan investointeja sekä osaajia.

Sosiaaliset tekijät ja maahanmuutto

Olen ennekin tuonut esille sitä, että me suomalaiset olemme täysin poikkeuksellinen saarake maailman sulatusuunissa. Suurin osa maailmasta on jatkuvan kaaoksen vallassa, heikosti organisoituneena ja suurten ongelmien keskellä. Monet asiat ovat täällä oikeasti erinomaisella tasolla. Sitä voidaan käyttää hyväksi sekä tuotteiden markkinoinnissa, investointien houkuttelemisessa sekä osaajien houkuttelemisessa.

Vakaat, puhtaat olosuhteet, hyvä yhteiskunnan organisoituminen vetää puoleensa pian entistä enemmän kaikkea edellä mainittua, mikäli vain niin haluamme ja teemme sen mahdolliseksi. Oman käsitykseni mukaan Suomeen tulisi houkutella entistä enemmän ulkomaisia osaajia, osaamis-

pohjan laajentamiseksi, kulttuurisen osaamisen vahvistamiseksi (eli tarvitaan ihmisiä, jotka tuntevat paikallisen kulttuurin, mikä on tärkeää mm. viennissä) sekä taloudellisen kasvun ylläpitämiseksi. Suomi on monelle osaajalle houkutteleva työympäristö, mutta tällä hetkellä tänne pääsy on kovin vaikeata. Samalla menetetään paljon osaamista ja businessmahdollisuuksia. Globaalissa maailmassa tähän ei jatkossa ole varaa.

Yhteenveto ja Pohjanmaan malli

Yhteenvetona voidaan todeta, että ainakin lyhyellä aikavälillä kaupungistuminen jatkuu ja vahvistuu yllä mainituista syistä. Mutta samalla voidaan todeta, että teknologian kehittyminen voi jo lähitulevaisuudessa muuttaa tilannetta.

Keskeistä maakuntien elinvoimaisuudelle on oman konseptin kehittäminen. Keskeisiä teemoja tässä ovat liikenneyhteydet, verkostoitumisen ja osaamiskeskittymien mahdollistaminen sekä kollektiivisen omaisuuden kehittäminen. Näistä viimeinen tekijä eli kollektiivinen omaisuus on näkyvää ja konkreettista ja siksi siihen pitäisi satsata huomattavasti nykyistä enemmän.

Pohjanmaalla on riittävästi ihmisiä, koulutusta ja osaamista elinvoimaisen yhteisön ylläpitämiseen ja edelleen vahvistamiseen. Mutta on tärkeätä huomata, että emme kuitenkaan kykene kilpailemaan kasvukeskusten kanssa heidän pelimerkeillään. Siksi meidän tulee löytää oma, ainutlaatuinen konseptimme, jossa määritämme itse pelin säännöt.

Tässä pelissä keskeistä on hyvin kommunikoitu pohjalainen elämäntapa, vuorovaikutuksellinen ja verkostoituneet osaamiskeskittymät (ja niitä tukevat kehittämisohjelmat), houkutteleva kollektiivinen omaisuus sekä aito ja elämyksellinen henkinen kulttuuri.

VÄHÄN SUOMESTA JA POHJANMAALTA

Osa 4

**"Suomi – monien järvien ja
lukemattomien (hyödyntämättömien)
mahdollisuuksien maa"**

21. Eksoottinen kummajainen nimeltä suomalainen – osa 1

Suomalaiset ovat viime aikoina totutelleet pakolaisiin. He ovat erinäköisiä ja puhuvat outoa kieltä. Mutta laajemmassa mittakaavassa me suomalaiset vasta olemme kummallisia. Suurin maailman väestä näet muistuttaa enemmän näitä pakolaisia kuin meitä suomalaisia. Meidän luonnonolosuhteet ja elämäntapa ovat globaalissa mittakaavassa täysin poikkeuksellisia. Me olemme se pieni pläntti maailman reunalla.

Suomen elintaso, yhteiskunnan tehokkuus, organisoituminen, vakaus, elämän rauhallisuus ja ympäristön puhtaus ovat täysin epätavallisia ilmiöitä. Suurin osa maailmasta on enemmän tai vähemmän kaaoksen tilassa. Se paljon parjattu terveysjärjestelmä on niin hyvä ja tehokas, että siitä ei osata useimmissa maissa edes uneksia. Iso osa maailman väestöstä elää elämänsä enemmän tai vähemmän saastuneessa ympäristössä juoden mikromuovin kyllästämää vettä ja hengittäen saasteita. Monissa maissa kadut ovat niin täynnä ihmisiä, että kääntymään ei mahdu, luonnonrauhasta ei voida edes uneksia.

Yhdessä asiassa voisimme olla parempia, nimittäin sen tiedostamisessa miten hyvin asiat ovat jo nykyisellään. Siinä on selkeä ero esimerkiksi ruotsalaiseen yhteiskuntaan. Siellä tyytyväisyys omaan maahan ja omaan kulttuuriin paistaa kaikessa läpi, ja niin taitaa olla myös muissa Pohjoismaissa.

Voi kuitenkin sanoa, että suomalainen kulttuuri on yltiörationaalinen. Se ehkä selittää sen, miksi meillä on niin paljon korkeanteknologian yrityksiä ja miksi yhteiskunta on niin hyvin organisoitunut. Meillä olisi kuitenkin mahdollisuus ottaa yksi askel kohti tunneperäisempää ja omia vahvuuksiaan sekä erityislaatuaan arvostavaa kulttuuria, mikä tarkoittaa suurempaa tyytyväisyyttä, itsearvostusta, uskoa, toivoa, luottamusta, innostusta,



Rationaalisuus on hyve ja rationaalinen kansanluonne on harvinainen hyve, mutta onnellisuuden ja Suomi-brändin vahvistamisen kannalta rationaalisuus tarvitsee kaverikseen positiivisia tunne-elementtejä.

iloa ja jopa sitä onnellisuutta. Ne ovat tarpeen puristettaessa tiukkoja kauppvoja, pyrittäessä uusiin, luoviin ratkaisuihin, rakennettaessa Suomi-brändiä ja ennen kaikkea, ne ovat merkittäviä asioita yksilöiden elämänlaadun kannalta.

Mutta meidän omaperäinen ja erikoinen elämäntapamme ja elinolosuhteemme ovat myös mahdollisuus, niin kansainvälisessä kaupassa kuin matkailussakin.

22. Eksoottinen kummajainen nimeltä suomalainen – osa 2 – Ja miten se muutetaan bisnekseksi

Kuten edellä on todettu, kulttuurimme, elämäntapamme ja luonnonolosuhteemme ovat globaalissa mittakaavassa täysin poikkeuksellisia ja samalla hyvin kiinnostavia. Mutta tällä hetkellä tätä skandinaavista henkeä hyödyntää parhaiten Ruotsi, etunenässä Ikea ruotsalaisine lihapullineen ja Marabou suklaalevyineen, mutta myös meillä on siinä suuria mahdollisuuksia.

Lappi on jo rakentanut taitavasti omaa brändiään tavalla, josta on tullut maailmanluokan turistikohde. Lapin taika on konseptoitu suomalaisten erityisominaisuuksien ympärille, erilaisuutta korostaen ja sitä hyödyntäen. Se ei ole pelkästään erilainen, vaan myös haluttu konsepti ja sen suurimmat mahdollisuudet ovat vasta edessä.

Puhtaus, elämän rauhallisuus, neljä vuodenaikaa, lumi, luonto, skandinaavinen elämäntapa ja yhteiskunnan organisoituminen ovat tulevaisuudessa meidän suurimmat kilpailukykyvalttimme. Meidän on turha lähteä kopioimaan maailman trendejä, sen sijaan meidän pitää hyödyntää omia valttejamme, jotka perustuvat omaan kulttuuriimme, kuten Ikea ja Volvo naapurissa jo tekevät.

Se ei tarkoita pelkkää matkailua, vaan myös suomalaisten brändien paketoitua vientiä varten. Hyviä esimerkkejä tästä ovat mm. Polar ja Suunto,

joiden huipputeknologian ympärille on rakennettu suomalaista muotoilua ja elämäntapaa tarjoavat brändit.

Myös elintarviketeollisuudessa on suuria mahdollisuuksia. Suomalainen luonnon ja tuotannon puhtaus sekä luotettavuus ovat nousemassa maailmalla suureen arvoon, kaikki kun on kohta muualla saastunutta tai väärinnettyä. Ruisleipä, rypsiöljy ja kauratuotteet voivat olla tulevaisuuden vientimenestyksiä, jos ne vain osataan brändätä, markkinoida ja myydä oikein.

Myös investointien houkuttelemisessa on suuria mahdollisuuksia. Kolmansien maiden varakkaat perheet ja yhtiöt ovat jo pitkään etsineet uutta kotia vakiintuneiden olosuhteiden maista. Ja tässä kisassa myös suomella on jatkossa hyvät mahdollisuudet, jos peli vain pelataan fiksusti. Se edellyttää suomalaisuuden paketoitua houkuttelevaksi paketiksi, jossa on hyvin valitut, aitoihin vahvuuksimme perustuvat markkinoinnilliset keihäänkärjet. Tämä edellyttää kuitenkin, että oivallamme itse omat vahvuutemme, ja että, olemme itse ylpeitä siitä missä olemme hyviä sillä vain maa joka arvostaa itse itseään voi myydä itseään muille.

Lapissa on osattu konseptoida kansalliset erityispiirteet globaalisti kiinnostaviksi vahvuuksiksi ja brändeiksi.

23. Pohjalainen kulttuuri

Ensimmäinen kokemukseni Seinäjoelta oli hämmentävä. Olin kävelemässä keskustassa kohti töitä ja kaikissa risteyksissä autot pysähtyivät hyvissä ajoin antamaan tietä. Olin tästä hyvin hämmästynyt sillä tällaista en ollut kokenut missään muualla niissä neljässä kaupungissa missä olin aikaisemmin Suomessa asunut. Kotona muistan miettineeni, että näkykö ulkopaikkakuntalaisuus niin selvästi ulospäin, että autoilijat olivat jostain syystä vieraskoreita. Sittemmin opin, että se vain kuului paikalliseen kulttuuriin.

Toinen hämmentävä kokemus on ollut eri organisaatioiden yhteistyö. Siinä missä oma kokemukseni eri organisaatioiden jäsenien välisistä kokouksista on ollut poliittinen pelaaminen, egojen kohottaminen tai suoranainen kampittaminen, täällä kaikki keskittyivät yhteisen asian eteenpäin viemiseen. Egot oli laitettu syrjään ja sen tilalla oli saumaton yhteistyö. Juttelin Helsingissä toimivan melko ison organisaation johtoryhmän jäsenen kanssa, niin tiedäthän... poliittinen pelaaminen, kyynärpäätaktiikka... Muistin kyllä sen entisestä elämästäni, mutta ei täällä.

Kolmas täällä Pohjanmaalla huomiota herättävä seikka on ihmisten aitous. Suomalaisia pidetään pohjimmiltaan aitoina ja luonnollisina ihmisinä, mutta ikävä kyllä nykypäivän todellisuus varsinkin etelän suurimmissa kaupungeissa on se, että julkisissa tiloissa yhdessä olemista leimaa erilaisten roolien varassa toimiminen. Täällä ihmiset ovat vielä säilyttäneet aitoutensa ja ovat siten tavattavissa.



Pohjanmaata on aina pidetty yritteliäänä maakuntana. Koko ikänsä Lahden huonekaluteollisuudessa toiminut, nyt jo eläkkeellä oleva isäni muistelee vieläkin, miten aktiivia pohjalaiset yrittäjät olivat. Siinä missä Suomi on enemmän tai vähemmän taloudellisen laman lisäksi henkisessä lamassa, Pohjanmaalla on vielä toivon kipinää. Fakta on, että nykyinen lama ei taitu säästämällä, sen sijaan asioita pitää tehdä entistä paremmin ja kovalla uskolla.

24. Pohjalainen kulttuuri osa II - Hämmäntäviä mahdollisuuksia

Jokaisella maalla ja maakunnalla on oma ainutlaatuinen kulttuurinsa. Se näkyy siinä, miten ihmiset elävät elämäänsä. Tämä tulee hyvin esille vaikka lomamatkalla Espanjaan, jossa ihmiset elävät ja toimivat hyvin eri tavalla kuin mihin täällä Pohjolassa on totuttu. Yhdysvalloissa ja Ruotsissa on vahva me-henki ja usko omiin kykyihin. Amerikkalaiset uskovat yksilön ja yksilön kykyihin, ruotsalaiset taas ovat ylpeitä yhteiskunnan kaikkia jäseniä mukana pitävästä kansankoti-ajatuksesta. Saksa nojaa analyttiseen insinööriosuamiseen, jonka konkreettinen ilmentymä on "Made in Germany" leima. Suomen osalta käsitykseni on hieman epämääräinen. Rehellisesti sanottuna en oikein tiedä mitä Suomen maabrändi tarkoittaa, mutta täällä Pohjanmaalla meillä on erinomaiset edellytykset luoda vahva Pohjalainen brandi.

Vahvan kansallisen tai alueellisen kulttuurin merkitys tulee hyvin esille yhden Yhdysvaltojen pidetyimmän presidentin, Ronald Reaganin toiminnassa. Satuun katsomaan erään Reaganista tehdyn dokumentin, josta kävi ilmi, että Reaganilla oli itse asiassa varsin yksinkertainen konsti maan johtamisessa. Reagan oli nimittäin havainnut, että kun ihmisillä on hyvä henki päällä niin muutkin asiat, kuten talous, kehittyvät toivottuun suuntaan.

Tälle ajatukselle on organisaatioteorioiden puolella vahvaa tieteellistä näyttöä. Lukuisissa tutkimuksissa on havaittu, että hyvä henki eli työilmapiiri korreloi suoraan tuottavuuden kanssa. Mitä parempi työilmapiiri, sitä korkeampi on tuottavuus. Oman käsitykseni on, että hyvä ilmapiiri edistää tuottavuutta ja hyvinvointia myös kansallisella ja alueellisella tasolla. Ehdotin eräässä palaverissa, että Etelä-Pohjanmaalle tulisi perustaa hanke, jonka ainoa tavoite olisi vahvistaa hyvää henkeä ja yritteliäisyyttä tukevaa eteläpohjalaista tapaa elää. Mitä tämä eteläpohjalainen tapa sitten

voisi pitää sisällään? Ensimmäisenä tulee mieleen aitous, toimeliaisuus, luja usko huomiseen, terve ylpeys omasta tekemisestä ja vahva me-henki.

Miten tässä päästään alkuun? Eräässä paikallislehdessä oli mielenkiintoinen juttu "Made in Seinäjoki" merkistä. Tarkoituksena on, että kyseisellä merkillä aletaan markkinoimaan seinäjokelaisia tuotteita ja palveluita sekä paikallisesti että kansallisesti. Ideana on, että "Made in Seinäjoki" merkin toimisi merkinä laadusta ja paikallisuudesta.

Tämä on mielestäni hyvä alku ja osoittaa tervettä ylpeyttä kotiseudusta ja uskoa omaan tekemiseen. Sen lisäksi tarvitaan paljon julkista keskustelua ja viestintää asian tiimoilta. Yhdessä tekemisen henkeä pitää luoda ja ylläpitää aktiivisesti, se ei synny itsestään. Tämä on kuitenkin haaste, johon jokainen voi ottaa osaa.



Toimivan maabrändin tai paikallisen brändin ideana on luoda jotain sellaista, joka on omasta ja muiden mielestä uskottavaa ja totta.

KASVUN PAMFLETTI

A photograph of pea plants with green pods, leaves, and flowers on a rusty metal surface. The plants are fresh and vibrant, with several green pods visible, some containing round green peas. The leaves are bright green and have a characteristic pinnate shape. The flowers are in various stages of bloom, with some showing purple and white petals. The background is a textured, reddish-brown metal surface.

Vesa Tiensuu ja
Tommi Ylimäki

**Kun tavoitteena on kauhia kasvu,
pitää myös keinojen olla isot ja komiat.**

25. Johdanto Kasvun Pamflettiin

Kasvu ei synny itsestään. Kasvu perustuu siihen, että yritykset haluavat kasvaa ja että niillä on kasvuun tarvittavat työvälineet. Usein sanotaan, että yhteiskunta voi lähinnä poistaa kasvun esteitä, muu on kiinni yrityksistä. Se ei kuitenkaan pidä paikkaansa.

Kasvuun ja kasvuhaluukkuuteen voidaan vaikuttaa monin eri keinoin. Osa niistä on konkreettisia, kuten kehittämistuet ja kasvukilpailut, osa on abstraktimpaa toimintaa, mutta silti hallittavissa ja johdettavissa olevaa. Tässä paperissa on käsitelty molempia kasvun ajureita, jotka omalla tavallaan, toimiessaan, edistävät kasvua.

Yritystoiminnassa tulos syntyy liikevaihdon ja kulujen erotuksena. Tuloksen parantamiseksi kulujen karsiminen on yleensä helpompaa ja sisältää vähemmän riskiä kuin liikevaihdon lisäämiseen tähtäävät toimenpiteet. Jatkuva karsiminen johtaa kuitenkin lopulta liikevaihdon epäsuotuisaan kehitykseen rohkeammin kehittyvien kilpailijoiden ajaessa markkinoilla ohi. Sekä alueemme yritykset että julkiset toimijat tarvitsevat rohkeutta tavoitella tuloksen parantamista ennemmin pitkän tähtäimen kasvun maksimoinnilla kuin lyhytnäköisellä kulujen minimoinnilla.

Keskeistä ovat investoinnit ja kehityshalukkuus, henkisenä orientaationa. Liian monet tietävät kaiken hinnan, mutta ei minkään arvoa. Vanha sanonta kuitenkin tietää, että jos haluaa saada, pitää myös antaa. Kasvu ei synny itsestään, siihen pitää satsata. Ja se tarkoittaa kaikkia yhteiskunnan ja liike-elämän osa-alueita.

26. Kuusi kasvun teesiä Etelä-Pohjanmaalle

Parasta osaamista alueelle

Ihmiset tekevät yrityksen liiketoiminnan. Jos yritys haluaa olla parhaiden joukossa alallaan, sen pitää saada käyttöönsä alan parhaiden osaajien taidot. Se taas onnistuu vain luomalla Etelä-Pohjanmaasta alue jossa halutut henkilöt haluavat rakentaa elämänsä.

Kasvua isosti, nopeasti ja harkiten

Orgaaninen, tulovirtaan perustuva kasvu on hidasta. Määrätietoisiin kehitysloukkuun pystyvät riittävin puskurein varustetut, riskipääomalla rahoitetut yritykset - yrityskauppoja mahdollisesti hyödyntäen.

Käytännöstä liiketoiminnan johtamiseen

Yrityksen kehitys pääsee kunnolla liikkeelle vasta, kun sen vetäjät uskaltavat astua konkreettisesta tekemisestä kohti abstraktimpaa ajattelua eli alkavat kehittämään liiketoimintaa, jossa tarvitaan liiketoimintaosaamista.

Isoa ajattelua

Pienestä ajattelusta ei koskaan synny mitään isoa. Epäonnistuneetkin isot suunnitelmat johtavat yleensä parempiin tuloksiin kuin alunperinkin pienet.

Kollektiivinen luottamus, kunnianhimo, innostus ja positiivinen vire

Tekemisen henki ja porukan fiilinki on menestymisen kannalta kriittistä. Eri-tyisen kriittistä on kollektiivinen innostus. Hengellä kun on taipumus kasvaa ja kehittyä kollektiivisesti. Mutta jonkun se pitää aloittaa.

Toimijat - sanoista teoiksi

Alueemme yritykset ansaitsevat parasta tukea. Yritysten kehittämistä tukevat palvelut pitää olla helposti löydettävissä ja saatavissa, jotta kaikki halukkaat yritykset pääsevät niihin käsiksi.

27. Parasta osaamista alueelle – osaamisella menestykseen

Ihmiset, yksilöt, ovat lopulta kaiken menestyksen takana yritystoiminnassa. Yritys ei voi pärjätä paremmin kuin mihin sen yksilöiden kompetenssi riittää. Siksi, jos yritys haluaa pärjätä ja kasvaa edes Suomen mittakavassa merkittäväksi tekijäksi, sen on kyettävä rekrytoimaan käyttöönsä ja verkostoihinsa parasta osaamista.

Keskeistä on, että nimenomaan osaajat tekevät eron pärjäämisen ja menestymisen välillä. Ei niinkään tietojärjestelmät tai teknologia, vaan ihmiset, jotka käyttävät niitä. Tässäkin kohtaa tulee siirtyä kustannusten minimoimisesta kasvun ja tulokellisuuden maksimoimiseen. Liian usein ihmiset koetaan vieläkin pakolliseksi kulueräksi, välttämättömäksi pahaksi, kun työntekijä tulisi nähdä kasvun ja menestyksen tekijänä.

27.1 Nuoret ja heidän urapolkunsaa

Uranäkymät ovat osaajille tärkeitä. On tähdellistä päästä tekemään koulutusta ja intohimoa vastaavia "oikeita töitä". Eräs Vaasan yliopiston kauppätieteellisen professori ihmetteli nuorten halua lähteä pääkaupunkiseudulle "pyörittelemään papereita" kun voisivat tehdä täällä "oikeita töitä". Ongelmana on vain se, että nuoret eivät löydä täältä niitä "oikeita töitä". Huippuosaajien ja etenkin nuorten uramahdollisuudet tulee saada esille niin, että nuoret osaajat saadaan jäämään ja palaamaan kotiseudulle.

Jääkiekossa nuorten urapolku toimii hienosti. Nuorille on valmiit polut omien taitojensa mukaisesti aina NHL-drahtiin saakka. Nuoret kiinnostavat joukkueita ja mediaa. Nuoret nähdään tulevaisuuden mahdollisuuksina

ja nuorten kykyjen hankkimiseen liittyvät suuria intohimoja ja tunteita. Urheilussa ymmärretään, että osaajat ratkaisevat pelin. Siksi nuorista pidetään huolta ja heihin satsataan, vaikka juuri kukaan heistä ei ole valmis kaukaloön. Seurat näkevät potentiaalin ja tulevat pelin ratkaisijat.

Sen sijaan että ihmisiä palkataan kun akuutti tarve iskee, tulee yritysten tulee miettiä enemmän yksilöiden tulevaisuuden potentiaalia. Ihminen, jolla on korkeatasoista ajattelua, uusimmat menetelmät ja tulevaisuuden näkemystä, mutta ei kaikkea juuri avoinna olevaan tehtävään vaadittavaa kokemusta, saattaa olla yrityksen tulevaisuuden kannalta parempi ratkaisu kuin tehtävään valintahetkellä sopivin hakija.

Osaajia pitää arvioida kasvun tekijöinä kulujen sijaan. Tärkeitä on miten näitä nuoria kohdellaan. Heille pitää antaa tilaa, aikaa, mahdollisuuksia ja vastuuta kasvaa tehtävään – ja siitä yli. Ihmisellä on erikoinen taipumus vastata häneen kohdistettuihin odotuksiin ja täyttää hänelle osoitettu luottamus ja vastuu.

27.2 Etelä-Pohjanmaan vetovoima kuntoon - Suomen paras paikka elää

Kulttuuriset erot Suomen sisällä ovat suuria, joten osaajien houkuttelu muualta ei ole helppoa. Alueelta muualle muuttaneet ihmiset tuntevat kulttuurin ja toimintatavat ja ovat siksi potentiaalinen kohderyhmä houkultaessa parhaita osaajia töihin alueelle.

Kaikkia emme voi miellyttää ja metropolia ei Etelä-Pohjanmaalle tule koskaan syntymään – pitää siis löytää oma kohderyhmämme eli ne ihmiset joita omaleimaisen alueemme hyvät puolet puhuttelevat. Tämä tarkoittaa vetovoimaisen maakunnallisen brändin kehittämistä. Erityisen tärkeitä vetovoimatekijöiden määrittely on luovan luokan houkuttelemiseksi alueelle.

Matalammat hinnat tai korkeampi elintaso eivät näytä toimivan, vaikka niistä on helppoa pitää meteliä. Suomessa suuret kaupungit jatkavat kasvuaan, vaikka juuri siellä eläminen on kalleinta. Varsinkin nuoret valitsevat asuinpaikkansa mielikuvien perusteella. Se mikä vetoaa, on suotuisaksi koettu tulevaisuus ja sen mahdollisuudet, niin työn kuin vapaa-ajan suhteen.

Koska vallalla oleva urbaani-ideologia korostaa pääkaupunkiseudun ja yliopistokaupunkien elämänmenoa, voi Etelä-Pohjanmaan olla mahdotonta päästä alueena esille tavoilla, jotka vetoaisivat urbaanin elämänvaiheen ihmisiin. Rohkea ja aito omaleimaisuus kuitenkin kannattaa, sillä riittävän monet yksilöt aikuistuttuaan arvostavat enemmän vakaampien arvojen elämää kuin nuoruudessa tärkeäksi koettua ”hyvää pöhinää”. Siksi markkinoinnissa tulee korostaa alueen parhaita ominaispiirteitä kuten elämän turvallista perinteisyyttä ja aitoutta nykyajan mukavuuksilla ja mahdollisuuksilla maustettuna.

Parhaat osaajat vaativat kuitenkin parasta palkkaa tai ainakin elintason tai elämänlaadun tulee olla tarjolla olevista vaihtoehdoista paras. Sijoitukseen suurten kasvukeskusten ulkopuolelle tulee osaajalle annetun kokonaistarjouksen olla kasvukeskuksissa luvattua parempi. Etelä-Pohjanmaan brändiä ”Suomen Texasina” pitää täydentää siltä osin, että yleiseksi käsitykseksi muodostuu, että täällä on Suomen paras elintaso

ja elämänlaatu. ”Siellä saa saman elintason pienemmällä palkalla” pitää vaihtaa muotoon ”Siellä pääsee elämään isolla E:llä!” Slogan voisi olla Etelä-Pohjanmaan kolme E:tä: Elintaso, Elämänlaatu, Elämänmakuinen elämä. Tai ihan yksinkertaisesti, ”täällä tienaat enemmän”.

Tämä aihe tiivistyy yhteen ajatukseen: alueestamme tehdään johtava paikka elää ja asua, kaikilla elämän osa-alueilla.



Vielä eräs tositarina 1990-luvulta ajatuksia herättämään: Suomalainen mies haki päälliköksi monikansallisen yrityksen. Häneltä kysyttiin palkkatoivetta, joksi hän esitti 18 000 markkaa vastaavan summan. Mies tuli valituksi ja hänelle sanottiin, että palkka on sitten 26 000 markkaa. Mies oli tästä tietysti hämmästyksissään. Vastaus hämmästelyyn oli, että hän tulee niin tärkeään tehtävään, ettei heillä ole varaa siihen, että mies käyttäisi energiaa ja aikaa henkilökohtaisen taloutensa murehtimiseen.

28. Kasvua isosti ja harkiten

Orgaaninen, liiketoiminnan tuottoihin perustuva kasvu ja kehittyminen on lähtökohtaisesti hidasta eikä se useinkaan mahdollista yrityksen toiminnan etenemistä selkeästi isompaan sarjaan - 10 hengen yritystä on erittäin vaikeaa kasvattaa 100 hengen yritykseksi ja 100 hengen yritystä 1000 hengen yritykseksi pelkästään omalla kassalla. Kasvun tueksi tarvitaan ulkopuolista ja riskisietoista pääomaa, tapahtuipa kasvu yrityksen sisällä investoiden tai kokonaisia yritystoimintoja ostaen ja myyden.

28.1 Investointien saaminen alueelle

Etelä-Pohjanmaa on, pitkälti muun Suomen tavoin pääomaköyhää aluetta. Kasvavassa yritystoiminnassa tulorahoitus alkaa juosta vasta pidemmän ajan kuluttua kustannuksista. Pääomaa tarvitaan vaikka kasvu sujui suunnitelmien mukaan ja kauaskantoiset, kunnianhimoiset ja riskiä sisältävät toimenpiteet ovat mahdollisia vain, mikäli tase ja kassa kestävät myös odottamattomat takaiskut. Isossa kuvassa Etelä-Pohjanmaalla yritykset toimivat kuitenkin varsin ohuilla puskureilla eikä varsinaista riskirahaa ole juurikaan tarjolla eikä sitä olla aina edes valmiita ottamaan vastaan.

Maassamme vallitsee taloushistoriallisesti siinä mielessä erikoinen tilanne, että löysän rahapolitiikan myötä puutetta tuntuu olevan ennemminkin uskottavista sijoituskohteista kuin sijoittajista. Tämä tulee osata hyödyntää pientenkin mutta kasvuhakuisten yritysten rahoituspaketteja koottaessa.

Ulkopuoliset investoinnit edellyttävät kunnossa olevaa, konseptoitua ja selkeästi kasvuun pyrkivää yritystoimintaa. Lisäksi tiimin on oltava innostunut, yhteistyökykyinen ja kasvuhaluinen. Etenkin yksityiset enkelisijoittajat painottavat yrityksen takana olevan ydinryhmän koostumusta ja energiaa. Vanhanmallisen yksinäisen puurtajan kohdalla sijoittajan riski kasvaa liian suureksi henkilösidonaisuuden myötä ja toisaalta nykyajan ongelmat ovat sen verran monimutkaisia, ettei niihin vastaaminen yksinään onnistu.

Yrityksellä pitää olla myös selkeä näkemys mihin suuntaan sen toimintaa viedään ja missä ovat ansaintamahdollisuudet. Pitkän tähtäimen kehitystarina tulee osata kertoa paitsi itselle, myös sidosryhmille. Karikatyyreistä tuttu suomalaisen urheilijan "tehdään oma suoritus ja katsotaan sitten mihin se riittää" ei riitä, pääomasijoittajat etsivät silakan sijaan lihavia lohia.

Hyväksi havaittu ohjenuora yritysjohtajalle on, että yritys tulee laittaa myyntikuntoon ja pitää sellaisena. Näin liiketoiminnan kehittäminen ohjautuu sellaiseen suuntaan, joka hyödyttää sekä yritystä että sen omistajia, vaikka itse myyntipäätöstä ei koskaan tulisikaan. Myös alueemme yrityskehittämisen kentässä liikkuvan toimijan tulee kannustaa yrittäjiä tähän suuntaan kaikessa kanssakäymisessä.



28.2 Pääoma- ja rahoitusmarkkinoiden toimijat kohtaamaan

Sijoittajien ja pääoman tarvitsijoiden kohtaaminen on tällä hetkellä enimmäkseen sattumanvaraista. Vaikka yksittäisiä henkilöiden välisiä kontakteja on olemassa, maakunnassa ei ole koordinoitua tahoa tai "markkina-paikkaa", jossa näitä kohtaamisia voisi tapahtua luonnollisen jatkuvasti. Tavoitteena on oltava, että jokainen pääomasijoitusta kaipaava ja sellaisen kohteeksi kelpaava yritys löytää tarvitsemansa sijoituksen.

Yhtenä vaihtoehtona voisi olla yritystoimintaa palvelevien tahojen kokoava sivusto (esimerkiksi www.yrityspohjanmaa.fi), jonka eräänä ominaisuutena olisi rahoitusta kaipaavien yritysten esittäytymismahdollisuus. Samassa paikassa voisi olla myös alueelliset ja kansalliset rahoituslähteet alkaen Finnverasta ja enkelisijoittajista.

Toisekseen jo olemassa olevien yksityisten sijoittajien kiinnostus aluetamme kohtaan tulee varmistaa.

28.3 Yrityskauppojen vauhdittaminen

Alueella tarvitaan lisää yrityskauppoja, jotta yrityskanta ei vähene. Entistä useampaa yrittäjäksi aikovaa tulee kannustaa ostamaan toimiva yritys sen sijaan, että perustaa sellaisen. Myös tutkimus tukee tätä toimintamallia - yrityskaupat onnistuvat yleensä varsin hyvin. Yrityskauppoja koskevassa viestinnässä tulee nostaa keskiöön kauppojen yrityskehittämisen näkökulma: niin ostaminen kuin jonkin tietyn liiketoimintakokonaisuuden myyminenkin ovat ensisijaisesti keinoja kehittää yritystä nopeasti haluttuun suuntaan.

Onnistuneet yrityskaupat koskettavat useampaa edellä esiteltyä kohdtaa. Ne ovat erinomainen portti sekä osaajien että pääomien saamiseksi alueelle. Vastaavasti alueen yrityksiä tulee houkutella kasvattamaan omaa toimintaansa levittäytymällä yritysostosten kautta muihin maakuntiin ja ulkomaille.

Alueellisen Yrityspörssin tunnettuutta pitää edelleen lisätä. Yrityksen myymisen ja ostamisen ilmapiiriin tulee yhä parantua. Yrityksensä myymisestä haaveilevien pitää uskaltaa ottaa härkää sarvista ja laittaa yrityksensä myyntikuntoon ja potentiaalisten ostajien pitää uskaltaa ottaa asia mahdollisimman aikaisessa vaiheessa puheeksi.

28.4 Käytännöstä liiketoiminnan johtamiseen

Kasvu edellyttää ajattelumallin muuttamista yrittämisestä liiketoiminnan johtamiseen. Se tarkoittaa muun muassa yrittäjän roolin muutosta yrittäjästä johtajaksi. Siirtymistä käytännön asioiden hoitamisesta liiketoiminnan johtamiseen.

Tätä varten tarjolla pitää olla tukea ja työvälineitä. Kun reitti on kartoitettu ja työvälineet ovat hallussa, ei kasvuhyppäys yrittämisestä liiketoiminnan johtamiseen ole enää liian suuri.

Kasvu edellyttää myös liiketoimintaosaamisen kehittämistä. Suomalainen yritystoiminta perustuu liiaksi teknologiseen ja tuotannolliseen osaamiseen. Ne ovat tärkeä osa menestyksen pohjaa, mutta eivät yksinään riitä alkavan 2020-luvun liike-elämässä. Yrittäjillä on substanssiosaamista, tuotanto-osaamista ja tuotetietoutta. Siihen kun vielä lisätään liiketoimintaosaaminen, ollaan jo pitkällä. Liiketoimintaosaamisen osalta puutteita on erityisesti tuotteistamisen, markkinoinnin, myynnin ja brändin rakentamisen osalta.

Lyhyellä aikavälillä liiketoimintaosaamista voidaan kehittää seminaarien ja yrityskohtaista konsultointia järjestämällä. Konsultoinnin avulla kuitenkin harvoin päästään pitkäjänteiseen kehitystyöhön, joka taas on edellytys huippuosaamisen syntymiseen. Huippuosaaminen edellyttää usein esimerkiksi tuote- tai brändikonseptien osalta lukuisia kehitysversioita ja senkin jälkeen jatkuvaa kehitystyötä maailman muuttuessa ympärillä koko ajan.

Näistä seikoista johtuen hallitustyöskentely on paras keino yritysten pitkäaikaiseen kehittämiseksi. Ammattimaisesti toteutettuna se mahdollistaa uusien ja uusien kehitysversioiden luomisen.

Avainsana on pitkäjänteisyys. Liiketoiminta on useaan maratoniin osallistumisen kaltainen ponnistusten sarja, jota hiotaan vuosikausia. Toinen avainsana on jatkuva kehittyminen. Ainakin ajatuksen tasolla liiketoiminnan kehittämistä tulisi miettiä päivittäin.

Kyseessä on myös asennehaaste. Liiketoiminnan kehittäminen, esimerkiksi yrityksen brändin kirkastaminen, on aina enemmän tai vähemmän abstraktia. Sitä voi toki kehittää vähitellen, mutta jossain vaiheessa se pitää kristallisoida ja katsoa kokonaisuutta. Ja tämä edellyttää aina abstraktia ajattelua.

Yritysten johtamisesta vastuullisten henkilöiden (usein omistaja itse) tulee siirtyä pois konkreettisesta tekemisestä kohti liiketoiminnan kehittämistä. Konkreettinen tekeminen on tärkeitä toiminnan sujuvuuden, laadun ja yleisen toimivuuden kannalta, mutta sillä saavutetaan harvoin kertaluokat ylittävää kasvua. Iso kasvu syntyy tuotteiden ja palveluiden entistä paremmasta tuotteistamisesta, brändin kirkastamisesta, markkinoinnin ja myynnin kehittämisestä ja toimivista strategioista.

Se konkreettinen tekeminen, jonka varaan yritys on alkujaan perustettu, pitää uskaltaa jättää muille ja keskittyä itse liiketoiminnan johtamiseen. Vaihtoehtoisesti tulee palkata ammatti-ihmisiä johtamaan liiketoimintaa, ja toimia itse tuoteinnovaattorina, mikä rooli monelle yrittäjälle mieluusti sopisikin.



29. Isosti ajattelu

Liiketoiminnassa tulee pyrkiä ajattelemaan entistä enemmän isosti. Markkina-alueena ei tule pitää vain omaa maakuntaa, vaan koko maata ja monissa tapauksissa koko maailmaa.

Isojen asioiden ajattelu käsittää myös suurien ideoiden, suurien suunnitelmien luomista. Niitä ei aina tavoiteta, mutta jos tähtää korkealla todennäköisesti saavuttaa joka tapauksessa enemmän kuin alunperinkin matalilla tavoitteilla.

Kolmanneksi isolla ajattelulla tarkoitetaan liiketoiminnan kehittämistä. Yrityksissä edetään kehitystyössä yleensä pala palalta ja jos mukaan on kutsuttu ulkopuolinen asiantuntija, niin silloinkin tavoitteena on yleensä laittaa yksi pala kuntoon. Tällä tavalla ei kuitenkaan koskaan päästä mukaan isompaan kasvuun, koska isompi kasvu edellyttää sitä, että liiketoiminnan konsepti on kunnossa. Kansainväliset kauppaketjut ovat pystyneet kasvattamaan toimintaansa Suomessa nopeasti ja ilmeisen menestyksellisesti, koska brändin konsepti on määritelty niin hyvin, että sitä voi monistaa ja levittää - ja se toimii.

Iso ajattelu tarkoittaa myös kunnianhimon tasoa. Suomen kustannustasolla pärjää vain huippuosaamisella, joka tuottaa huippupalveluita- ja tuotteita. Tyytyminen tavanomaiseen tai "ihan kivaan" ei enää useimmilla toimialoilla riitä. Tämä on näkynyt mm. yllämainitussa kauppaketjujen välisessä kilpailussa, jossa monet suomalaiset, ikonisetkin, kauppaketjut ovat hävinneet tai ovat häviämässä.

Isosti ajatteluun lukeutuu myös itse elämä. Erityisesti ajatus isosta elämästä, elämästä isolla E:llä. Liian moni elää nykyään säästöliekillä, vaikka



siihen ei olisi todellista syytä. Isosti eläminen ei välttämättä edellytä suuria taloudellisia resursseja, sillä elämässä on kyse ennen kaikkea henkisistä seikoista. Se tarkoittaa ystävyyttä, rakkautta, iloa, innostusta, henkevyyttä ja onnen kokemuksia arjen pienistä hetkistä.

Kyse on ennen kaikkea henkisestä kulttuurista. Moni köyhissä maissa työskennellyt on jäänyt miettimään sitä, miten onnellisen tuntuista ihmiset ovat noissa maissa, vaikka elämisen puitteet ovat kovin heikkoja. Suomi on yksi maailman vauraimmista maista, yksi maailman parhaiten organisoiduista maista. Useimmilla meistä on elämisen puitteet kunnossa ja sitä myötä mahdollisuudet paljon suurempaan onneen kuin mitä tällä hetkellä koemme.

Iso elämä ei tarkoita ensisijaisesti rehentelyä, ylimielisyyttä, luksusta tai muita puitteita. se on elämää omana itsenä, kokien elämää isosti, siitä nauttien ja luoden myös muille ja tuleville sukupolville edellytyksiä kokea onnea ja menestystä.

30. Kollektiivinen luottamus, kunnianhimo, innostus ja positiivinen vire

Menestymisen kannalta keskeisiä tekijöitä ovat ideat, ilo, innostus ja usko. Uskolla tarkoitetaan sitä, että meillä on usko siihen, että voimme pärjätä ja saavuttaa tavoitteet. Että oikeasti syvällä sisimmässämme uskomme, että meidän on mahdollista menestyä. Suomessa tällaista uskoa on esimerkiksi keihäänheitossa, jossa menestyksekkäiden perinteiden jälkeen nuorilla on usko, että itsekin voi tässä lajissa menestyä.

Huippu-urheilu on hyvä metafora jonka kautta voi käsitellä kunnianhimon merkitystä myös liiketoiminnassa. Urheilijat haluavat saavuttaa menestystä, tehdä parhaansa ja enemmänkin eli ylittää itsensä. Sitä varten heillä on tarkkaan mietitty kehityssuunnitelma eli harjoitusohjelma ja sen toteuttamisessa tukena henkilökohtainen valmentaja, liiton valmentajat, fysioterapeutti, hieroja, mentaalivalmentaja ja manageri. Kaikki on sama tavoite, maksimoida menestymisen mahdollisuudet. Tämä on arkipäivää huippu-urheilussa, muuten kansainvälisessä kilpailussa ei voi pärjätä. Mutta miten on asia liike-elämässä? Useimpien yrittäjien ainoa ulkopuolinen asiantuntija on tilitoimisto. Jos yritystä viedään eteenpäin samalla kunnianhimolla ja määrätietoisuudella kuin huippu-urheilijaa, niin yrittäjällä on tukenaan tiimi, jossa olisi toimiva hallitus tai advisory board, mainostoimisto, controlleri (jos sitä ei ole omasta takaa), muotoilija ja strategiasparraaja, ja ehkä vielä henkilökohtainen sparraaja - ja tarvittaessa eri alojen asiantuntijoita. Tässä suhteessa on maakunnassa vielä paljon tehtävää, niin kuin muuallakin Suomessa.

Kunnianhimo, samoin kuin innostus ovat jossain määrin kollektiivisia ilmiöitä. Piilaakson ilmapiiri on kaikille tuttu ilmiö. Jääkiekon MM-kilpailujen yhteydessä kysytään aina, että mikä on joukkueen henki. Hengellä on taipumus kasvaa ja kehittyä kollektiivisesti. Samanlaiset hakeutuvat samanlaisten luo. Ja parhaimmillaan siinä voittavat kaikki. Käytäntö on osoittanut, niin urheilussa kuin liike-elämässäkin, että tekemisen henki ja porukan fiilinki on menestymisen kannalta kriittistä. Erityisen kriittistä on kollektiivinen innostus. Se kasvaa ja kehittyy porukassa, mutta jonkun se pitää aloittaa.

Positiivinen vire on kiva asia, erityisesti jos sen kokee omakohtaisesti. On hyvä olla, jos kokee elämänsä positiivisessa valossa. Sama koskee myös yritystä ja maakuntaa. Kun yrityksessä ja paikkakunnassa on hyvä ilmapiiri, siellä on mukava elää ja tehdä töitä, ja se houkuttaa myös muita tulla kokemaan sama.

Pohjanmaalla perusvire on positiivinen. Lamasta huolimatta täällä on pysynyt yllä tuntemus siitä, että tästä selvitään ja että elämä voittaa. Se on tärkeää, sillä positiivisen vireen vastakohta lamauttaa ja vie energian. Kehittämiskohteina ovat positiivisen vireen yhdessä kokeminen ja jakaminen. Pohjanmaa on perusviritykseltään varsin individualistinen ja omissa piireissään pyörivä alue. Kollektiivisen tajunnan ja kokemuksen laajentaminen vie maakuntaa vielä enemmän suuntaan, jossa kaikilla on hyvä olla ja jossa on yhteinen ja yhdessä koettu tekemisen meininki.

Pitäisikö tuo
sentään pestä?



31. Toimijat – sanoista teoiksi

Julkisten ja puolijulkisten toimijoiden on mietittävä entistä enemmän sitä, miten hienot tavoitteet saadaan vietyä käytäntöön. Mitkä ovat ne varsinaiset tavoitteet, asiat jotka halutaan saada tapahtumaan ja päästäänkö niihin suoraan käsiksi? Usein kyseessä on tapahtumasarja, jossa yksi asia johtaa toiseen ja se taas kolmanteen. Toimijoilla on oltava viekkautta ja malttia nähdä, missä tämän dominopalikoiden jonon ensimmäinen palikka, asia johon oikeasti voidaan vaikuttaa, on. Esimerkiksi viesti yrityksen kasvattamisesta ei todennäköisesti mene perille suoraan sanottuna. Voisiko sen sijaan vaikkapa riskipääoman tarjonnan näkyvä lisääntyminen johtaa "itsestään" kasvuhaluiseen ja -hakuiseen toimintaan?

Toimijoille ei riitä, että yritysten kasvun tarpeellisuus todetaan ääneen. Jos yrityksille esitetään riskinoton ja kasvun tarvetta, toimijoiden on lunastettava "vaateensa" omalla heittäytymisellään. Tässä paperissa esitettyjen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää selkeän ja toteuttavissa olevan suunnitelman ja "henkisen" julistuksen rakentamista – ja siihen sitoutumista. Se ei saa olla vain paperi papereiden joukossa, vaan se pitää saada aidosti elämään.



31.1 Toiminnan koordinointi - vedetään köyttä samaan suuntaan

Etelä-Pohjanmaalla järjestetään vuosittain valtava määrä yrityksille suunnattuja koulutus- ja hengennostatustapahtumia sekä muuta tarjontaa. Ongelmana on, että hyviinkään tapahtumiin ei riitä väkeä vaikka ne ovat usein maksuttomia ja niitä markkinoidaan eri kanavissa. Toimijoiden on otettava rohkeasti toisiaan niskasta kiinni ja muodostettava yhteinen käsitys vuosittaisesta yrityksille suunnatusta tarjonnasta. On parempi että alueella järjestetään vaikka muutama valtakunnan- tai mieluummin kansainvälisen tason yritystapahtuma kuin 100 vaatimatonta, osittain päällekkäistäkin tapahtumaa. Laadun pitää voittaa määrä, toimijoiden toiminnan onnistumista ei tule mitata tapahtumien lukumäärissä vaan yritysten liiketoiminnan menestyksessä markkinoilla.

Yhteisen toiminnan koordinointiin ja markkinointiin tarvitaan yhteinen maakunnallinen yrityssivusto, esimerkiksi www.yrityspohjanmaa.fi, johon automaattisesti kootaan kaikkien toimijoiden yrityksille suunnatut koulutus- ja muut tapahtumat ja jonka kautta on muutenkin selkeästi tarjolla alueemme yrityspalvelut.

www.yritystampere.fi on hyvä benchmarkkauskohte, mutta tavoitteena voisi olla vielä yksinkertaisempi kokonaisuus, missä olisi vain ydinkysymykset: mistä saa koulutusta, mistä saa apuja liiketoiminnan kehittämiseksi, mistä saa rahoitusta kasvun mahdollistamiseksi. Sivuille tulee ottaa myös Yrityspörssin ilmoitukset yrityskaupan vauhdittamiseksi sekä paikka, jossa pääomaa tarvitsevat yritykset voivat esitellä omaa toimintaansa ja kohdata potentiaalisia sijoittajia. Sivujen suunnittelun slogan on esimerkiksi: "Yrittäjän kaveri Etelä-Pohjanmaalla".

Sivusto mahdollistaa koulutustarjonnan koordinoinnin päällekkäisyyksien välttämiseksi ja toisaalta yritykselle selkeän väylän päästä eteenpäin omien kehitystarpeidensa osalta.

31.2 Ajatuksia alueen markkinoinnista

Kehittämistyön pohjana tulee olla tieto siitä, missä ollaan jo hyviä ja mitä pitää vielä kehittää. Hyvässä kunnossa olevien asioiden tiedostaminen on tärkeätä mm. siksi, että aluetta ja sen markkinointia voidaan rakentaa vahvuuksien varaan ja niiden ympärille, jolloin ne toimivat samalla markkinoinnin keihäänkärkinä. Vahvuuksien tunnistaminen luo myös aitoa itseluottamusta ja ylpeyttä omasta kotiseudusta. Se luo myös uskoa tulevaan, sillä se kertoo, että jotain on tehty oikein, ja että meillä on asiat jo monessa mielessä hyvin.

Seuraavassa vaiheessa tulee määritellä tavoitetilä. Mitä haluamme olla tulevaisuudessa? Millainen on ihannekuva maakunnastamme? Tässä pitää ottaa huomioon asukkaiden omat toiveet, sekä se, mikä voisi houkutella maakuntaamme uusia asukkaita ja yrityksiä. Mitkä ovat vetovoimatekijöitä, mitkä ovat keskeisen tärkeitä tekijöitä sijoittumispäätöksissä ja mitkä ovat ns. kaupan esteitä eli mitkä tekijät pitää poistaa tai muuttaa, että muun Suomen päättäjät ja osaajat voivat tehdä myönteisen päätöksen? Kun tavoiteltava brändikuva on laadittu, voidaan suunnitella miten maakunnan vetovoimatekijöitä markkinoidaan brändikuvaa tukien ja miten korjataan ne puutteet, jotka eivät tätä brändiä tue. Markkinointia pitää katsoa muun Suomen näkökulmasta ja kohderyhmää ajatellen. Miten he näkevät alueemme tällä hetkellä ja mikä puhuttelee kohderyhmäämme? Ja kaikki tämä pitää tehdä rehellisesti. Aitous ja realismi koskettaa kohderyhmäämme, joka on tekemässä elämänsä suurinta päätöstä.

Monet perheet haaveilevat elämästä maalla. Perinteisestä ja seesteisestä elämästä luonnon rauhassa. Monet ovat sen myös toteuttaneet ja lehdisissä on kuvia kunnostetuista rautatieasemista ja kyläkouluista, joita kaikki ihastelevat. Suurimmalla osalla se jää haaveilun asteelle - kun realismi iskee. Missä on lasten koulut, missä harrastusmahdollisuudet, sosiaaliset yhteisöt ja työpaikat?

Etelä-Pohjanmaalla on pieniä, mutta eloisia kyliä ja kuntia, joissa voi elää "maalla", ja jotka kykenevät vastaamaan kaikkiin yllämainittuihin kysymyksiin. Palvelut on lähellä tai ainakin vähän matkan päässä. Seinäjoella on rautatieasema, Vaasassa lentokenttä. On Powerparkkia, urheiluopistoa, pandoja, idyllisiä maalaismaisemia, harrastusmahdollisuuksia, tapahtumia ja niin edelleen. Fakta on, että täällä voi asua maalaismaisissa olosuhteissa ja yhdistää siihen uusimman teknologian ja elämisen laadun kannalta tärkeät palvelut ja riennot.

Alueen yritykset ja elämänmeno pitää saada näkyviin valtakunnallisessa mediassa jotta niistä vallitsevaa mielikuvaa saadaan monipuolisemmaksi. Keskustelu, viestintä ja tiedottaminen purevat paremmin kuin ostettu mainos. Alueen elämäntavan vahvuudet on saatava ihmisten sydämiin, jotta he tuottavat aktiivisesti kiinnostavaa sisältöä alueestamme sosiaaliseen mediaan ja jakavat sitä ystäväpiirissään. Itse kirjoitetut blogit, videot ja muut julkaisut valtakunnallisissa keskustelukanavissa ja henkilökohtainen osallistuminen niissä käytyihin keskusteluihin lisää vähitellen maakuntamme tunnettavuutta ja sen elämäntapaa - positiivisessa mielessä.

Maakuntamme kehittämisessä - sekä matkailijoiden, osaajien ja yritysten houkuttelemisessa, keskeistä on oman konseptimme paketointi helposti ymmärrettävään ja houkuttelevaan pakettiin, muistaen, että varsinkin eteläisen Suomen päättäjien ja osaajien tietämys alueestamme on varsin heikkoa. Vahvuudet ja mahdollisuudet pitää olla selkeästi ilmaistuja. Yksi osa houkuttelevuutta on fyysinen ympäristö, koska se luo ensimmäisen, ja usein lopullisen, mielikuvan alueestamme. Suurten kasvukeskusten fyysinen ympäristö ja sen mahdollisuudet on yksi niistä tekijöistä, jotka selittävät ihmisten halua muuttaa näihin korkean elinkustannusten keskitymiin. Pienempiä taajamia todennäköisesti vaatimattomammat asu-misolot kompensoituvat kasvukeskusten "kollektiivisella omaisuudella" kuten mahdollisuudella käyttää puistoja, museoita, ravintoloita, kahviloita jne. Kasvukeskuksissa on ollut mahdollista investoida "kollektiiviseen kauneuteen", jotka ovat kaikkien asukkaiden yhteistä omaisuutta ja joka siten laajentaa omaakin elämänpiiriä. Pohjanmaan osalta tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi isompien taajamien välisten kulkureittien maisemointia ja tämän reitistön brändääminen esimerkiksi nimellä Via Bothnia, sloganina "Pohjanmaan kautta!"

Lopuksi voidaan todeta, että markkinoinnissa ja brändin rakentamisessa mielikuvat ja tarinat ovat kaikki kaikessa, vaikka toki "tuotteen" tulee vastata lupauksia. Kyrö Distillery on tästä hyvä paikallinen esimerkki. Se tukeutuu paikallisuuteen ja paikalliseen tarinaan, ja osoittaa, että Pohjanmaalta voi ponnistaa - maailmalle saakka.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Käsillä oleva kirja ei ole tieteellinen tai tutkimukseen perustuva opus, vaikka monissa artikkeleissa onkin viitattu tutkimukseen. Sen sijaan kirjassa on kuvattu paljon omia kokemuksiani, havaintojani ja ajatuksiani. Kirjan tehtävänä ei ole ollut antaa ehdottomia totuuksia (ei siihen tiedekään pysty), vaan herättää ajatuksia. Ajatuksia ja ideoita siitä miten omaa liiketoimintaa voisi katsoa hieman totutusta poikkeavalla tavalla.

Kirjan tarkoitus on myös innostaa. Jokaisessa yrityksessä on aito mahdollisuus tehdä töitä innostuneesti, ja kokea jopa työn iloa. Samalla tavalla Pohjanmaalla on hienoja mahdollisuuksia kehittyä vielä paremmaksi paikaksi elää ja tehdä töitä.

Siinä oli tämä kirja tiivistetysti. Uusia näkökulmia, ideoita ja ajatuksia liiketoiminnan kehittämiseksi, innostuksen löytämiseksi ja onnellisen elämän saavuttamiseksi.