

Minttu Merivirta (toim.)

INNOVAATIO-OSAAMINEN NYKYPÄIVÄN TYÖELÄMÄTAITONA



Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja
Sarja C. Oppimateriaalit 3/2018



LAPIN INNOVAATIO- ASSISTENTTI

© Lapin ammattikorkeakoulu ja tekijät

ISBN 978-952-316-215-0 (pdf)
ISSN 2342-2513 (verkkojulkaisu)

Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja
Sarja C. Oppimateriaalit 3/2018

Rahoittajat: Euroopan Unioni Euroopan Sosiaalirahasto, Vipuvoimaa EU:lta 2014–2020, Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus, Lapin ammattikorkeakoulu, Lapin yliopisto

Toimittaja: Minttu Merivirta

Kirjoittajat: Heli Alaräisänen, Ari Alm, Anu Harju-Myllyaho, Marjo Jussila, Joonas Koivumaa, Juhamatti Konttaniemi, Elisa Lahti, Marja Lempiäinen, Minttu Merivirta, Mika Saloheimo, Marita Wahlroos

Kuvitus: Arto Huhta, Marjo Jussila

Taitto: Minttu Merivirta

Lapin ammattikorkeakoulu
Jokiväylä 11 C
96300 Rovaniemi

Puh. 020 798 6000
www.lapinamk.fi/julkaisut

INNOVAATIO-OSAAMINEN NYKYPÄIVÄN TYÖELÄMÄTAITONA



• **Opas innovaatio-osaamisen kehittämiseen** •

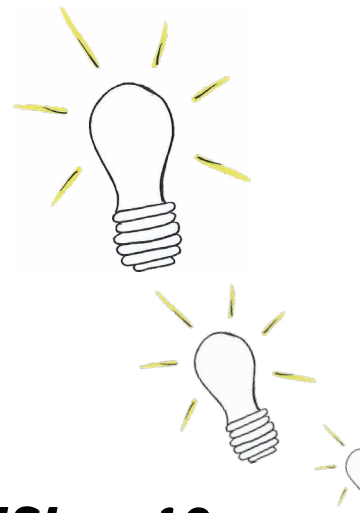
SISÄLLYS

Minttu Merivirta

Johdanto • 6

Marjo Jussila & Juhamatti Konttaniemi

Valmennusmallin määrittely ja pilotointi • 8



1. TUNNISTA SISÄINEN INNOASSARISI • 12

Marja Lempiäinen & Ari Alm

Osaamisella työelämään • 14

Joonas Koivumaa

Etsi unelmiesi piilotyöpaikat ja myy oma osaamisesi • 22

Elisa Lahti

Erotu, jotta sinut huomataan • 26

Ari Alm

Ulkopuolista asiantuntija-apua haetaan • 30

2. KEHITÄ JA KEHITY • 34

Anu Harju-Myllyaho

Ennakoiva kehittäjä on askeleen edellä • 36

Joonas Koivumaa & Elisa Lahti

Innovaatioiden arvo • 40

Elisa Lahti

Käyttäjät mukaan innovaatioprosessiin! • 46

Marita Wahlroos

Yritysbrändäys • 54

Ari Alm & Joonas Koivumaa

Miten liikkeenjohdon konsultointi toteutetaan? • 58

Marita Wahlroos

Yrityksen verkostojohtaminen • 66



Marita Wahlroos & Joonas Koivumaa

Tuki ja rahoitus yrityksen elinkaaren vaiheisiin • 70

3. KASVA INNOVAATIO-OSAAMISEN ASIAANTUNTIJAKSI • 74

Heli Alaräsänen

Mittaamalla uudistumiskykyä pääset kehittämistyössä alkuun • 76

Marja Lempiäinen

Strategiasta suunta kehittämiselle • 80

Heli Alaräsänen ja Anu Harju-Myllyaho

Tulevaisuuden projektiosaaja • 84

Mika Saloheimo & Joonas Koivumaa

Monikanavainen ja digitaalinen myynti • 88

Ari Alm

Puhuuko yrityksesi asiakasta? • 96

Marita Wahlroos

Kansainvälisen kaupan osaaminen • 100

Mika Saloheimo & Joonas Koivumaa

Digitalisaation mahdollisuudet liiketoimintamallin kehittämisessä • 106

Kirjoittajat • 114

JOHDANTO

Innovaatio lienee käsitteenä jo melko vakiintunut ja ehkäpä jopa kulunut. SuomiSana-kirja (2017) määrittelee sen suppeasti uutuudeksi, uutuustuotteeksi tai keksinnöksi. Samalla kuitenkin sanalla innovaatio vaikuttaa yhä olevan hieman hienolta kalskahtava sävy – sen kuvitellaan olevan jotain radikaalisti uutta ja ihmeellistä.

Innovaatio-osaaminen on kuitenkin pitkälti perustyötä, joka vaatii jatkuvia ponnisteluja. Innovaatiot syntyvät toiminnasta, arjen käytännöistä ja tiedosta, ja lähtökohtaisesti suuri osa niistä vaatii hurjasti töitä. Toki ei voida poissulkea lahjakkuuden ja tunteen palon merkitystä innovaatioiden syntyemisessä, mutta kehittämisen ja uuden luomisen taustalla on alasta riippumatta aina laajaa asiantuntemusta. (Harju-Myllyaho 2015, 14–15.)

Innovaatio-osaamisen työllistymisen taitona

Ollaanpa innovaatio-käsitteestä sitten mitä mieltä tahansa, on kuitenkin otettava huomioon, että nykypäivänä se on kiinteä osa päivittäistä liike-elämää ja yhteiskuntaa koskevia keskusteluja (Harju-Myllyaho 2015, 13). Lapin innovaatioassistentti -projektissa (ks. Lapin AMK 2018) innovaatio-osaaminen määriteltiin laveasti yksilön taidoiksi tunnistaa omaa erityisosaamistaan ja tarjota sitä yritysten kehittämistarpeisiin. Tokikaan tämä ei vielä riitä, vaan on myös osattava tarttua konkreettisiin kehittämistoimenpiteisiin ja samalla aktiivisesti yrittää etsiä yrityksestä yhä uusia kehittämiskohteita.



Parhaimmillaan innovaatio-osaaja tekee itsensä yrityksessä korvaamattomaksi etsimällä oma-aloitteisesti kehittämistarpeita ja tarjoamalla niihin ratkaisutoimenpiteitä. Tämä puolestaan edistää työllistymistä.

Lapin innovaatioassistentti -projektissa yksi keskeisimpiä tavoitteita oli siis auttaa korkeakoulutettuja työnhakijoita etsimään omaa osaamista vastaavia piilotyöpaikkoja. Oltiin havaittu, että liian moni valmistutuaan ei kuitenkaan tunnista osaamistaan, vaan oma asiantuntijuus määritellään lähinnä suoritettun tutkintonimikkeen perusteella. Korkeakouluista valmistutaan asiantuntijatehtäviin, mutta vaikkapa tradenomin tutkinto voi pitää sisällään niin monenlaista asiantuntijuutta, ettei tutkintonimike vielä kerro yksilön varsinaisesta osaamisesta juurikaan mitään. Hän voi olla kansainvälisen kaupan osaaja, markkinoinnin ammattilainen, logistiikan asiantuntija tai varsinainen myyntitykki. Lista lienee loputon. Ja tähän päälle pitäisi vielä tunnistaa kaikki se osaamispääoma, joka on kertynyt muun kuin opiskeluhistorian kautta.

Jos monipuoliset työnhakutaidot eivät ole kunnossa, rajoittuu vastavalmistuneen työnhaku pelkästään valmiiden työpaikkailmoitusten selailuun. Varsinkin pk-yrityksissä on kuitenkin paljon kehittämiskohteita muttei resursseja perustyon ohessa toteuttaa niitä. Innovaatio-osaamisen asiantuntija osaa pitää silmät ja korvat avoinna ja etsiä aktiivisesti tällaisia piilotyöpaikkoja ja tarjota omaa asiantuntijuuttaan ratkaisuksi yrityksen kehittämistarpeisiin.

Minustako innovaatio-osaamisen asiantuntija?

Lapin innovaatioassistentti -projekti käynnistyi ensimmäisen valmennusohjelman myötä vuonna 2015. Jo ensimmäisen valmennuksen jälkeen Lapin ammattikorkeakoulun ja Lapin yliopiston asiantuntijoista koostuva koulutustiimi koosti julkaisun, jossa esiteltiin innovaatio-osaamisen koulutuksen sisältöjä siitä näkökulmasta, mitä ne merkitsevät yritykselle ja miten yritysten pitäisi ne huomioida omassa toiminnassaan (ks. Merivirta 2015). Tässä oppaassa kuitenkin näkökulma muuttuu yrityksestä kohti yksilöä innovaatio-osaamisen asiantuntijana. Tuomme esille, mitä innovaatio-osaaminen on nykypäivän työelämätaidona ja miten itsestään voi kehittää innovaatio-osaajan.

Projektin aikana valmennusmallia on määriteltä monta kertaa uudelleen ja toteutettu erilaisin menetelmin (ks. tarkemmin Jussilan ja Konttaniemen artikkeli tämän julkaisun sivuilla 8–11). Valmennusmallin kehittäminen on pohjautunut projektin aikana saatuihin kokemuksiin ja jatkuvaan toimintamallin arviointiin. Yhtenä keskeisenä havaintona on ollut, että innovaatio-osaamisen ammattilaiseksi ei synnytä yhdessä päivässä. Kenellä tahansa on kuitenkin mahdollisuus profiloitua innovaatio-osaajaksi, kunhan ensin tunnistaa omat vahvuudet kehittäjänä ja asiantuntijana.

Tämä opas tukee Innovaatioassistentti-valmennukseen tulevien yksilöiden oppimisprosessia, mutta samalla se tarjoaa kenelle tahansa polun rakentaa itsestään innovaatio-osaaja. Oppaan artikkelien sisällöistä vastaavat Lapin AMKin ja Lapin yliopiston asiantuntijat, jotka ovat olleet mukana toteuttamasta valmennusta. Luvussa 1 ohjeistamme, miten voit lähteä liikkeelle oman osaamisesi laaja-alaisessa tunnistamisessa ja sen myymisessä yritysten tarpeisiin. Kun olet tunnistanut oman sisäisen innoassariisi, luvusta 2 (Kehitä ja kehity) saat vinkkejä siihen, minkälaisia kehittämistarpeita yrityksissä voi olla ja miten voit niihin vastata. Luvussa 3 puolestaan nostetaan esille, miten voit kasvaa innovaatio-osaamisen asiantuntijaksi.

Oppaamme kannustaa kaikkia rohkeasti niin arvioimaan kuin myös kehittämään omaa osaamistaan jatkuvasti.

LÄHTEET:

Harju-Myllyaho, A. 2015. Innovaatio vai onnekas sattuma? Teoksessa M. Merivirta (toim.) Eväitä lappilaisten yritysten kehittämiseen: Case Lapin innovaatioassistentti. Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja, Sarja B. Raportit ja selvitykset 20/2015. Rovaniemi: Lapin ammattikorkeakoulu, 13–15. Viitattu 12.2.2018 <http://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=91fd7ae-6aa5-4557-88f3-79b6e3301db5>.

Lapin AMK 2018. Innovaatioassistentti. Viitattu 11.2.2018 <http://lapinamk.fi/innovaatioassistentti>.

Merivirta, M. (toim.) 2015. Eväitä lappilaisten yritysten kehittämiseen: Case Lapin innovaatioassistentti. Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja, Sarja B. Raportit ja selvitykset 20/2015. Rovaniemi: Lapin ammattikorkeakoulu, 13–15. Viitattu 12.2.2018 www.lapinamk.fi/innovaatioassistentti.

SuomiSanakirja 2017. Innovaatio. Viitattu 5.2.2018 <https://www.suomisanakirja.fi/innovaatio>.

Valmennusmallin määrittely ja pilotointi

Lapin innovaatioassistentti on Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksen rahoittama hanke vuosille 2015–2018. Kyseessä on Lapin korkeakoulujen hanke, jonka päällimmäisenä tavoitteena on edistää korkeakoulutettujen työllistymistä Lapissa. Hankkeen keskeisenä toimenpiteenä oli luoda ja pilotoida innovaatio- ja kehittämisosaamisen täydennyskoulutus lappilaisille korkeakoulutetuille työnhakijoille. Hanketta edelsi esiselvityshanke, jossa on selvitetiin tarpeita ja toiveita tällaisen koulutuksen suhteen vuonna 2014.

Koulutusta ja työskentelyä yhdistellen: alkuperäinen 1+6-toimintamalli

Esiselvitysvaiheessa luotiin valmennukselle toimintamalli, joka yhdistää koulutusta ja työskentelyä yrityksessä (kuvio 1). Yhdistämällä työskentelyä perinteiseen koulutukseen edistetään työnhakijoiden työllisty-

mistä monin tavoin: se lisää työnhakijoiden osaamista työelämälähtöisesti, se tarjoaa tärkeitä verkostoja tulevaisuutta varten, ja mikä tärkeintä, se madaltaa yritysten kynnystä työllistää uusia työntekijöitä.

Perusajatuksena oli tarjota kuukauden mittainen koulutusjakso ja sen perään yrityksissä työskennellen tapahtuva kuuden kuukauden työskentelyjakso. Koulutusjakson luennot ja työpajat pidettiin pääsääntöisesti verkossa, ja tämän jakson työnhakijat suorittivat omaehtoisina opintoina työttömyystuella. Työskentelyjaksolla innoassarit veivät uutta osaamistaan käytäntöön tarttuen yritysten todellisiin kehittämishaasteisiin. Työskentelyjaksolla innovaatioassistentit työskentelivät yritysten kehittämistehtävissä palkallisina työntekijöinä, ja heidän palkkaamiseen oli mahdollista saada palkkatukea.



Kuvio 1. 1 kk koulutusjakso (omaehtoisia opintoja työttömyystuella), 6 kk työskentelyjakso (palkkatuettu työskentely yrityksessä)



Kuvio 2. Jatkuva arviointi valmennuksen rinnalla: alkukeskustelu (lähtötilanne ja odotukset), väliarviointi (palaute ja kokemukset valmennuksesta sen päätteeksi), vaikuttavuuden arviointi (puoli vuotta valmennuksen päättymisen jälkeen)

Vuonna 2015 käynnistyi varsinainen Lapin innovaatioassistentti -hanke, jossa uutta täydennyskoulutusta pilotoitiin ensimmäisen kerran. Toimintamallin mukaan rekrytointi eteni niin, että ensin etsittiin yrityksiä ja määriteltiin niiden kehittämistarpeet. Sen jälkeen rekrytoitiin innoassarit, joita tarjottiin osaamisen perusteella sopiviin yrityksiin. Rekrytointiprosessi osoittautui valmennuksen järjestelyjen kannalta haastavimmaksi osuudeksi kohtaanto-ongelman vuoksi. Yritysten tarpeet ja innoassareiden osaaminen eivät kunnolla kohdanneet, vaan ehkä liiankin spesifit kehittämistarpeet karkottivat mahdollisesti suuren osan potentiaalisista hakijoista pois.

Ensimmäiseen valmennukseen onnistuttiin löytämään vain kahdelle yritykselle sopiva innoassari. Pilotointi kahden osallistujan kanssa osoitti, että koulutussisällöt olivat toimivat, ja valmennuksen kautta onnistuttiin tukemaan innoassareita yritysten kehittämisessä. Heillä oli satunnaisia tapaamisia henkilökohtaisten mentorien kanssa, ja he hyödynsivät koulutusjakson oppeja työskentelyjaksolla. Vähäinen osallistujamäärä johdi kuitenkin siihen, ettei innoassareille ollut tarjolla vertaistukea ja ryhmän tarjoamaa sparrausta. Lisäksi, tämä oli luonnollisesti

varsin kustannustehotonta kouluttamista.

Kyseisellä toimintamallilla yritettiin vielä uudelleen vuonna 2016, mutta samat haasteet ja ongelmat rekrytointiprosessin aikana toistuivat. Tässä vaiheessa merkittäväksi tekijäksi nousi Lapin yliopiston toteuttama kehittämisarviointi, minkä johdosta arviointi ja palautteen keruu eri osapuolilta on kulkenut koko kehittämistyön rinnalla (kuvio 2). Arvioinnin kautta saatiin palautetta niin innoassareiden, työnantajien, kouluttajien kuin muiden yhteistyökumppaneiden näkökulmasta.

Omaehtoisia opintoja ja työnhakutaitoja: tiiviimpi 1+3-toimintamalli

Vuonna 2016 toimintamallia muutettiin saadun palautteen ja syntyneiden kokemusten myötä (kuvio 3). Innoassari-valmennusta lyhennettiin kolmen kuukauden mittaiseksi, ja palkkatuetun työllistämisen sijaan se suoritetaan kokonaisuudessaan omaehtoisina opintoina työttömyystuella. Tämä madaltaa entisestään yritysten kynnystä osallistua ja tarjota valmennuspaikkaa innoassareille. Panostamalla ohjaukseen ja perehdytykseen he saavat innokkaan liiketoiminnan

TUTUSTU

- www.lapinamk.fi/innovaatioassistentti

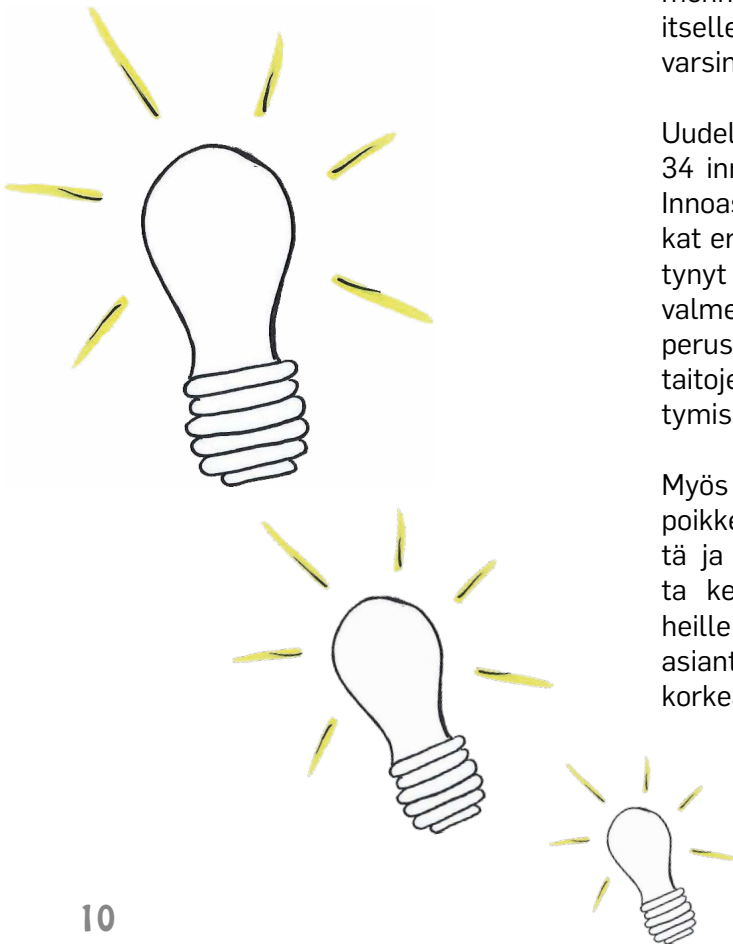
kehittäjän. Varsinaiset Innoassari-valmennuksen koulutussisällöt pidettiin lähes alkuperäisinä.

Innoassari-valmennuksen alkuun rakennettiin kuukauden mittainen Hakijasta tekijäksi -työnhakuvalmennus, koska uudessa toimintamallissa keskeistä oli innoassareiden omatoimisuus valmennuspaikkojen löytämisessä. Lisäksi koko valtakunnan yhtenä

puheenaiheena tuolloin oli korkeakoulu-tettujen työnhakutaidot, joissa nähtiin selvää kehittämisen varaa. Hakijasta tekijäksi -valmennuksessa käydään läpi nykypäivän työhaun trendit ja käytännöt. Kohtauttamisen sijaan innoassareita valmennetaan ja sparrataan oman osaamisen tunnistamisessa ja myymisessä potentiaalisille työnantajille. Hakijasta tekijäksi -valmennus tähtää siihen, että jokainen osallistuja löytää valmennuksesta saatuja oppeja hyödyntäen itselleen työskentelypaikan, jossa suorittaa varsinainen Innoassari-valmennus.

Uudella toimintamallilla on valmennettu 34 innoassaria kolmessa valmennuksessa. Innoassarit ovat löytäneet valmennuspaikat erinomaisesti, ja 50 % heistä on työllistynyt vielä valmennuksen päätteeksi joko valmennuspaikkaan tai muualle. Palautteen perusteella jokainen on todennut työnhakutaitojen kohentumisen vaikuttaneen työllistymiseen.

Myös innoassareiden työnantajat ovat lähes poikkeuksetta olleet positiivisesti yllättyneitä ja ilahtuneita innoassareiden antamasta kehittämispanoksesta. Päälimmäisenä heille on jäänyt tunne, että innoassari oli asiantuntija ja ammattilainen perinteisen korkeakouluharjoittelijan sijaan. Mikä on täysin totta! Heillä on suoritettuna korkeakoulututkinto, lähes kaikilla on työkokemusta oman alan tehtävistä ja työttömyyden jälkeen he





Kuvio 3: 1 kk Hakijasta tekijäksi -työnhakuvalmennus. 3 kk Innoassari-valmennus yrityksissä työskennellen, koko valmennus tapahtuu omaehtoisina opintoina työttömyystuella

ovat olleet erittäin motivoituneita työnte-
koon. Monissa yrityksissä ja organisaatiois-
sa on innoassarin toimesta viety erilaisia ke-
hittämishankkeita eteenpäin ja käynnistetty
erilaisia kehittämistoimia, jotka ovat jatku-
neet vielä valmennuksen jälkeenkin. Ei sovi
myöskään unohtaa Innoassari-valmennuk-
sen tarjoamaa sparrausta ja mentorointia,
mikä on tukenut työnantajaa uuden työnte-
kijän perehdyttämisessä.

Mentorointia ja itseopiskelua verkossa: kevennetty toimintamalli

Karkeasti ottaen voidaan siis sanoa, että
ensimmäisen toimintamallin mukaan yri-
tettiin kohtauttaa työntekijöitä ja työanta-
jia kolmannen osapuolen (hanke) toimesta.
Yrityksille ja organisaatioille yritettiin ensin
myydä ajatus innovaatioassistentin palk-
kaamisesta, ja sen jälkeen heille yritettiin
myydä sopiva innovaatioassistentti työnte-
kijäksi.

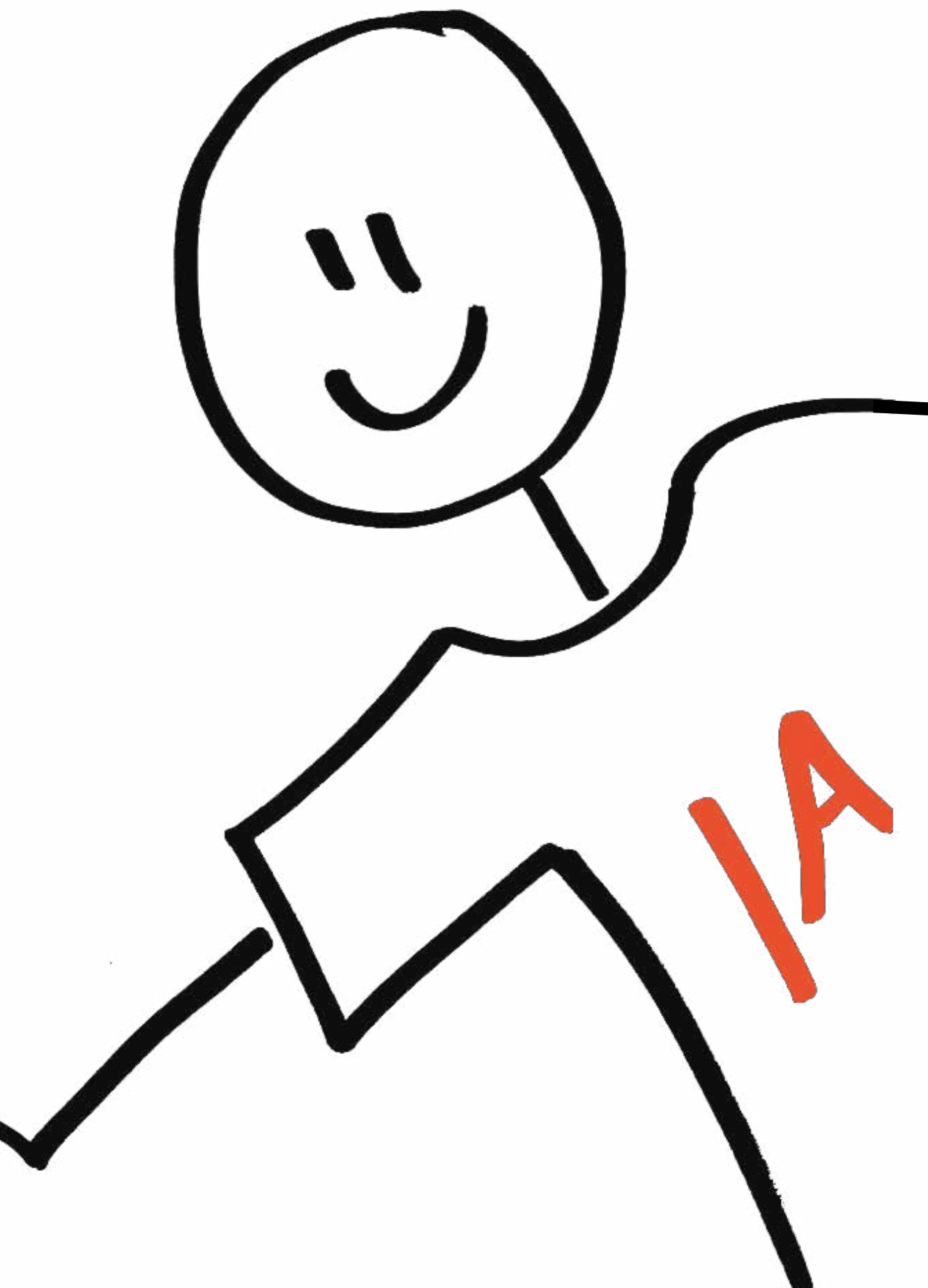
Toinen toimintamalli, jossa työnhakijat itse

etsivät työnantajat ja myyvät osaamisensa
yritykseen, on ollut huomattavasti hedel-
mällisempi valmennuksen kannalta. In-
noassarit valitsevat kiinnostavat työnantajat
oman osaamisen ja urapolkujen pohjalta ja
opettelevat myymään oman osaamisensa
ja itsensä työntekijäksi tiettyihin tehtäviin.
Tällä mallilla lähes jokainen osallistuja on
löytänyt itselleen valmennuspaikan. Myös
pitkällä aikavälillä tarkasteltuna työnhaku-
taitojen parantumisella on merkittävät hyö-
tyjä.

Alun perin kolmivuotiselle hankkeelle on
haettu jatkoaikaa kesäkuuhun 2018 asti, ja
tarkoitus on hioa toimintamallista entistä
kevyempi ja kustannustehokkaampi val-
mennus. Valmennuksen koulutussisällöt
tuotetaan monipuoliseksi verkkomateri-
aaliksi (luentotalenteita, oppaita, linkkejä,
tehtäviä), jonka avulla innoassarit omatoi-
misesti opiskelevat kehittämistehtäviin liit-
tyviä asioita. Henkilökohtaista ohjausta tar-
joaa oma henkilökohtainen valmentaja sekä
sparrausta ryhmän tarjoama vertaistuki.

1. TUNNISTA SISÄINEN INNO- ASSARISI





Osaamisella työelämään

Menestymisen takana on osaaminen

Milloin viimeksi olet kysynyt itseltäsi "mitä osaan?". Aika harvalla oman osaamisen ajatteleminen kuuluu arjen rutiineihin; puhumattakaan, että ajatuksia omien tietojen ja taitojen kehittymisestä kirjoitettaisiin systemaattisesti ylös tai muutoin dokumentoitaisiin. Monesta voi myös tuntua vaikealta, jopa ahdistavalta, kertoa omista vahvuuksistaan ja omasta osaamisestaan. Taitoa tunnistaa ja kuvata omaa asiantuntijuutta on kuitenkin jokaisen mahdollista harjoitella ja kehittää niin, että lopputuloksena on oman osaaja-profiilin syntyminen.

Mihin tällaista osaajaprofiilia sitten tarvitaan, ja missä sitä voi hyödyntää? Kysymykseen löytyy lyhyt vastaus → työelämään siirtymiseen ja siellä toimimiseen. Jokainen aikakausi on luonut omista tarpeistaan lähtien vaatimukset työelämälle; yrityksille, organisaatioille ja siellä toimiville ryhmille ja yksilöille. Työelämän ja työn vaatimukset ovat kehittyneet yhä enenevässä määrin suuntaan, jossa osaaminen ja osaamisen tunnistaminen ovat menestymisen edellytys niin organisaatioiden kuin yksilöidenkin näkökulmasta (mm. eOsmo 2011). Jotta osaamista voidaan hyödyntää toiminnan menestymisen perustana, edellyttää se jo-

kaisella tasolla laadittua tavoitteellista ja tulevaisuusorientoitunutta osaamisprofiilin laatimista.

Olemme perinteisesti tottuneet ajatukseen selkeistä ammateista ja ammattiryhmistä, joilla jokaisella on ollut omat suhteellisen tarkat tehtäväkuvaukset ja niihin perustuvat osaamisvaatimukset. Tiedämme kuitenkin hyvin, että nykyisin yksittäinen vahvaakaan asiantuntijuus jollakin osa-alueella ei enää riitä, vaan on oltava yhä useamman asian ja taidon samanaikaisesti hallitseva moniosaja. Tulevaisuudessa monipuolisen tieto- ja taito-osaamisen lisäksi korostuvat henkilökohtaiset ominaisuudet sekä positiivinen asenne ja kiinnostus uuden oppimiseen. Tulevaisuuden työn ennakoidaankin vaativan yhä enemmän ajattelua, ongelmanratkaisutaitoja, ideointikykyä, oppimista ja sosiaalisia taitoja (Arola 2016).

Tulevaisuuden työelämälle ja työn tekemisen muodoille on kuvaavaa verkostojen ja niissä tapahtuvan osaamisen jakamisen ja yhteiskehittämisen merkityksen korostuminen. Henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen on edelleen tärkeää, mutta tulevaisuudessa osaaminen rakentuu yhä vahvemmin



Kuvio 1. Osaamisprofiilin osa-alueet

suhteessa muihin. Yhä harvempia töitä tehdään enää yksin ja vain omaan osaamiseen tukeutuen. Yksilöiden asiantuntijuus näyttäytyy osana koko yhteisön osaamista, ja työn tekeminen siirtyy yhä enemmän ryhmässä tapahtuvaksi. Moniosaajuus tarkoittaaakin jatkossa yhä useammin ryhmän tai verkoston osaamisten yhdistelmää. (Juva & Hynynen 2011, 9.)

Moniulotteinen osaaminen

Opinnoissa ja harrastuksissa tavoitteena on erilaisten tietojen ja taitojen omaksuminen ja kehittäminen. Työelämä vie osaamista eteenpäin erilaisten tehtävien, vastuiden ja projektien kautta. Osaaminen muodostuu näistä tiedoista, taidoista, kokemuksista,

verkostoista ja kontakteista, asenteista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka syntyvät pidemmän ajan kuluessa ja monesti huomaamatta. Osaamista löytyy usein niistä yhteyksistä, joissa olet saanut aikaan jotakin tai onnistunut erityisen hyvin. Oletko muuten koskaan muistanut kysyä lähipiiriltäsi, millaisena osaajana he sinut näkevät? He tunnistavat osaamistasi esimerkiksi pyytämällä sinua usein johonkin tehtävään tai rooliin, jossa ovat huomanneet sinun onnistuvan.

Osaaminen tulee ajatella hyvin laaja-alaisesti ja moniulotteisesti sekä tilannesidonnaisesti. Perinteisesti osaamisella on tarkoitettu työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa sekä kykyä soveltaa niitä käy-



Kuva: Rawpixel.com

tännön työtehtäviin. Nämä muodostavat ammatillisen osaamisen perustan, mutta osaaminen tulee ajatella kuitenkin vielä laajempaan tekemisen ja vuorovaikutuksen hallintana. Työn tekeminen tapahtuu yhä vahvemmin vuorovaikutuksessa asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja oman työyhteisön jäsenten muodostamissa verkostoissa. Joustavuus, epävarmuuden sietokyky ja muutoshalukkuus nousevat tällaisissa toimintaympäristöissä omiksi osaamisalueikseen. Tulevaisuuden osaamisessa korostuvat ymmärrys ja taito jatkuvaan toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. (Kuvio 1.)

Millaista osaamista ja asiantuntijuutta milloinkin tarvitaan, riippuu tehtävän sisällöstä ja tavoitteesta sekä siitä, millä roolilla on osallistumassa tähän tehtävään. Jokin osaaminen voi olla nykyisessä työssäsi/organisaatiossasi itsestään selvää perusosaamista mutta erityisvahvuus jossakin muual-

la. Osaaminen on siis kontekstisidonnaista, ja sen arviointi on riippuvainen kyseessä olevasta toiminnasta ja tarkastelukulmasta. Osaamisen tarkastelun moniulotteisuudesta johtuen on suositeltavaa huomioida omassa osaajaprofiilissa myös sellaisia asioita, joissa on vasta osaamisen alkuvaiheessa. On luonnollista, että kaikki osa-alueet eivät ole yhtä vahvasti hallussa, mutta osana muuta osaamista, osaamisen kokonaisuudessa, ne ovat tärkeä viesti osaamisestasi.

Oma osaamiskarttani

Käsityksesi omasta osaamisestasi selkiytyy parhaiten, jos kirjoitat tai kuvaat osaamisestasi jollain konkreettisella tavalla. Osaamisen tunnistamisen tavoitteenahan on saada oma osaaminen näkyviin mahdollisimman kattavasti. Jos piirtäisit esimerkiksi kartan osaamisestasi, millainen siitä tulisi?

Miellekartta on hyvä työkalu osaamisen visuaaliseen esittämiseen. Sen avulla pystyt hahmottamaan ja havainnollistamaan osaamisesi liittyviä asiakokonaisuuksia sekä selkeyttämään asioiden välisiä yhteyksiä. Kartta auttaa sinua parantamaan mahdollisuuksiasi osaamisesi ymmärtämiseen ja näkyväksi tekemiseen niin itsellesi kuin muillekin. Sen avulla voit myös nopeasti, olemassa olevia asioita yhdistellen ja uusia ideoiden, tuoda esille osaamisesi kehittämistarpeita ja tulevaisuuden tavoitteita työuraasi liittyen.

Voit ryhmitellä eri osaamiset ja vahvuudet karttaan valitsemallasi tavalla. Esitystavan tai -muodon valintaa tärkeämpää on keskittyä sisältöön, jota otat siihen mukaan. Visuaalisuudella voit toki herättää kiinnostusta osaamistasi kohtaan ja halutessasi korostaa jotakin osa-aluetta. Yleisesti käytetään ryhmittelyä, jossa oma ammatillinen työn ja koulutuksen kautta syntynyt osaaminen ryhmitellään omaksi ja yleiset työelämävalmiudet ja omiin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät asiat omiksi ryhmiksi esimerkiksi eri värejä, symboleja tai kuvia käyttämällä. Omat itsensä kehittämiseen ja uraan liittyvät tavoitteet on hyvä ottaa myös osaksi omaa miellekarttaa. Niiden kautta voit kuvata omaa suhtautumistasi asioihin, asenteitasi sekä motivaatioitasi.

Asiantuntijana verkostoituminen

Nyt kun olet kartoittanut osaamisesi sekä punninnut erilaisia uravaihtoehtoja, ei tuloksia pidä piilottaa piirongin laatikkoon, vaan saattaa ne näkyväksi. Työ- ja rekrytointimarkkinat ovat digitalisoituneet. Enää vain neljännes täytettävistä työtehtävistä tulee avoimeen hakuun. Valtaosa työpaikoista täytetään kontaktiverkkojen ja headhuntingin kautta. Korkeakoulutetun on työllistykseen välttämätöntä näyttäytyä osaavana ammattilaisena ihan muualla kuin vain TE-toimiston tietokannassa ja työnantajien paperisissa työhakemuspinoissa. Piilotyö-

paikkoihin kiinni pääseminen edellyttää aktiivista verkostoitumista ja oman osaamisprofiilin rakentamista kontaktiverkostoissa ja sosiaalisessa mediassa brändättäväksi asiantuntijuudeksi. Näin olet aina löydettävissä ja valmiina tarttumaan verkostoista löytyviin työmahdollisuuksiin.

Ammatillinen verkostoitumispalvelu LinkedIn on meillä ja maailmalla ylivoimaisesti käytetyin ammatillisen verkostoitumisen ja oman asiantuntijuuden brändäämisen verkkovaline. Joka viidennellä suomalaisella on LinkedIn-tili. Olkoonkin, että aivan liian moni tyytyy käyttämään sitä pelkkänä sähköisenä CV:nä, sen sijaan että ottaisi kaiken hyödyn irti sen moninaisista toiminnallisuuksista. Suomalaisista työnantajista yhdeksän kymmenestä käyttääkin sitä tavalla tai toisella rekrytointeihinsa. Yhä useampi on siirtämässä työnhakuprosessinsa kokonaan sinne ja nettiin.

LinkedIn nivoo globaalisti yhteen sekä työntajat että ammatilliset osaajat ja asiantuntijayhteisöt kaikkia hyödyttävällä tavalla. Sinäkin voit erottautua eduksesi sekä työmarkkinoilla että erityisalueesi asiantuntijapiireissä kiinnostusta herättävällä ja vakuuttavalla asiantuntijaprofiililla. LinkedIn tarjoaa myös erilaisia oheisominaisuuksia ja lisäpalveluja vaikkapa itseopiskeluun ja asiantuntijuutesi päivittämiseen tai piilotyöpaikkojen etsimiseen ja niiden suora-hakemiseen. Se on kustannustehokas monitoimityökalu, jonne rakentamaasi asiantuntijaprofiilia voit päivittää tarpeen mukaan läpi koko opiskelu- ja työurasi. Sen vaikuttavuutta voit tehostaa ottamalla rinnalle käyttöösi muitakin nousevia sosiaalisen median kanavia kuten YouTube, Instagram, Twitter, Pinterest ja tietenkin Facebook.

Onpa jopa deittipalveluna paremmin tunnettua Tinderiä valjastettu menestyksellä sekä työnhakuun että rekrytointiin. Digitaalisessa työhaussa pärjäävät asiantuntijuutensa luovat esillepanijat ja rohkeat verkostoitujat.

TUTUSTU

Millaista on tulevaisuuden työ?

- www.youtube.com/watch?v=LrSkpObJpEY – Elinkeinoelämän Oivallus-video
- www.sitra.fi/teemat/uusi-tyoelama-ja-kestava-talous/ – Sitra: Uusi työelämä ja kestävä talous

Apua urasuunnittelussa:

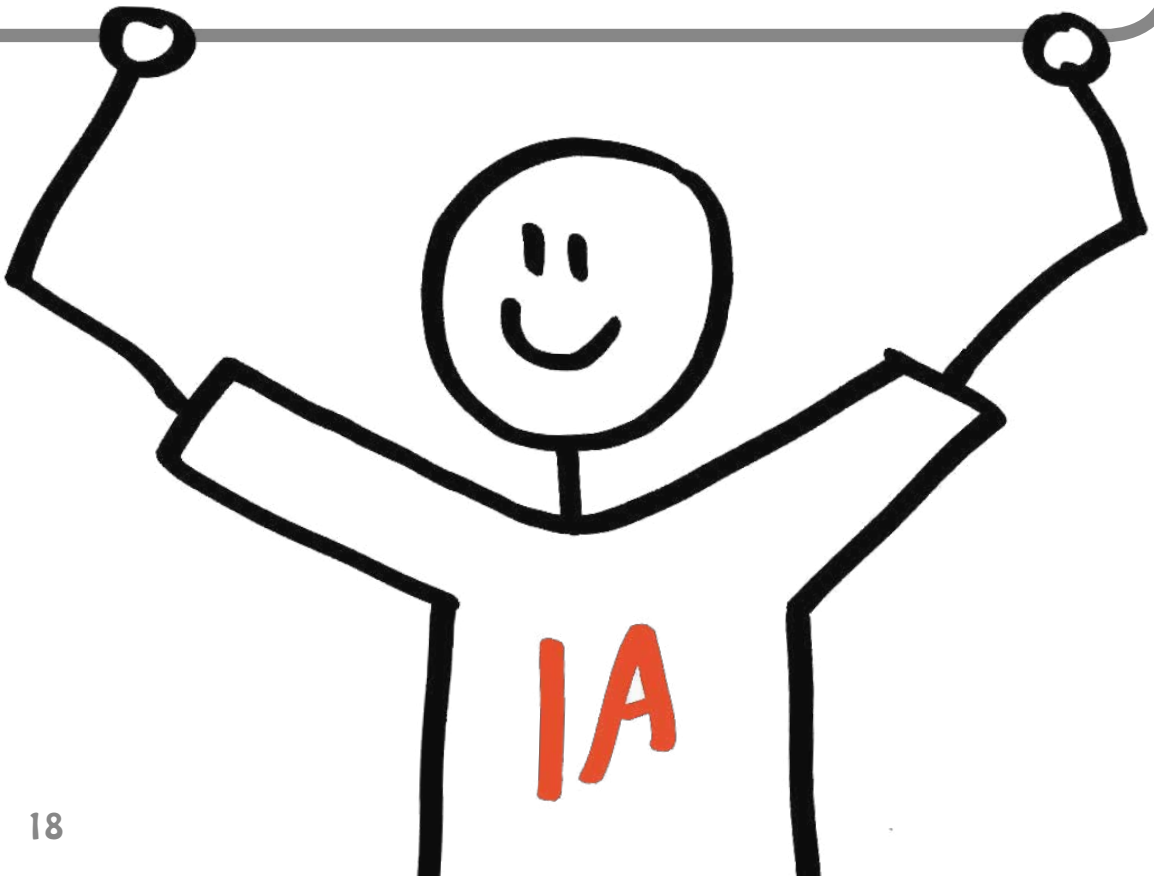
- www.aarresaari.net/opiskelijalle/urasuunnittelu – Aarresaari: Yliopistojen työelämä- ja urapalveluiden verkosto

Konkreettisia työkaluja:

- www.tyollisyysportti.fi/tampere/tukityo/apuvalineita-oman-osaamisen-tunn/ – Tampereen kaupunki, Työllisyydenhoidon palveluyksikkö: Apuvälineitä oman osaamisen tunnistamiseen

LinkedIn työnhaussa:

- www.slideshare.net/tomlaine/linkedin-tyonhaussa-pikaopas – Tom Laine: LinkedIn-pikaopas vuodelle 2017



TESTAA

OSAAMISEN TUNNISTAMINEN MIELLEKARTAN AVULLA

Tarvitset tehtävää varten valkoista paperia (mielellään kokoa A3) ja eri värisiä kyniä, joilla voit halutessasi erottaa osaamisesi eri osa-alueita kuvaamisessa. Vaihtoehtoisesti voit tehdä miellekartan myös käyttäen siihen suunniteltuja ohjelmia, esimerkiksi SmartDraw tai FreeMind.

Muoto ei ole kuitenkaan pääasia, vaan se, että pystyt kuvaamaan oleelliset asiat helpolla tavalla.

Voit hyödyntää seuraavia kysymyksiä, kun mietit omaa osaamistasi (mukaillen Keskinen & Parpala 2014):

- Mikä on perusammattiosaamisesi – mitä opiskelun, työkokemusten ja vapaa-ajan toiminnan kautta tullutta osaamista sinulla on?
- Mitä työkokemuksiisi liittyvää käytännön osaamista sinulla on? Mitkä sanat kuvaavat parhaiten tätä osaamista?
- Mistä toimialoista sinulle on kertynyt kokemusta työn tai harrastusten kautta? Millaisissa yrityksissä/järjestöissä toimimisesta sinulle on kertynyt osaamista?
- Millainen kielitaito sinulla on? Kansainvälinen kokemuksesi?
- Millaiset kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot sinulla on? Oletko hyvä puhumaan, kuuntelemaan, huomioimaan muita? Miten vaikutat toisiin? Miten ehdottamasi asiat otetaan vastaan?
- Millainen verkostoituja olet; oman opiskelu-/työpaikan sisällä, harrastuksissa ja vapaa-ajalla?
- Millainen on kokemuksesi projektityöstä? Millaista ohjaus-/vetäjäkokemusta sinulla on?
- Millaisia onnistumisia tai kunnostautumisia sinulla on työtehtävissä? Millaisista suorituksista tai työtuloksista olet saanut esimieheltäsi, kollegoilta tai asiakkailtasi tunnustusta?
- Oletko ollut mukana kehittämistyössä? Mitä olet ollut kehittämässä? Mitä taitoja olet silloin oppinut?
- Millaisia persoonallisuutesi liittyviä vahvuuksia tunnistat?
- Millainen on perusasenteesi työhön, elämään, itseesi liittyen?
- Millaista ajattelija/tekijä olet? Mitkä ovat vahvuuksiasi toiminnassasi? Miten pääset yleensä tavoitteisiisi? Miten arvioit omaa toimintaasi?
- Millainen oppija olet ja miten opit? Kuinka olet soveltanut oppimaasi tietoa?

ASiantuntijaprofiilin rakentaminen LinkedIniin

Tarvitset tehtävää varten **LinkedIn-palveluun** perustamasi ilmaisen tilin. LinkedIn-profiili tehdään yleensä suoraan englanninkieliseksi, koska palvelu tukee avainsanahakuja vain tietyillä maailman valtakielistä. Käytä profiilikuvauksissa ammattialasi täsmällisiä, yleisesti käytössä olevia termejä. Voit myöhemmin rakentaa lisää kieliversioita. **Hyödynnä profiilisi rakentamisessa edeltävää tehtävää varten kokoamiasi koulutus- ja työhistoriatietoja sekä prosessoimaasi osaamisprofiilia.**

LinkedIn-profiili on rakenteeltaan modulaarinen. Aloita profiilisi käyntikorttina toimivasta otsikosta (headline) ja myyntipuheeksi luonnehdittavasta yhteenvedosta (summary). Ne tiivistävät ammatillisen asiantuntijuutesi kärjen sekä toimivat profiilisi "etusivuna". **Pyri muotoilemaan kaikki profiilisi-sältö erottautuvalla ja kiinnostusta herättävällä tavalla.** Hyödynnä seuraavia ohjaavia kysymyksiä (mukaillen Laine 2017):

- Mitkä termit ja avainsanat kuvaavat osuvimmin asiantuntijuuttasi, edustavat uratavoitteitasi ja varmistavat löytymisesi, kun potentiaaliset työnantajat, headhunterit ja asiantuntijaverkostoitujat suorittavat netti- ja LinkedIn-hakuja etsiessään profiilisi mukaisia asiantuntijoita?
- Herättääkö "etusivuusi" osaamis pohjaisia avainsanahakuja tekevässä profiiliselaajassa kiinnostusta? Pysäyttääkö se hänet tutkimaan tarkemmin profiiliasi?
- Miten saat tiivistettyä ja integroitua "etusivuusi" ammatillisen asiantuntijuutesi, uratavoitteesi, motivaatiotekijäsi, kehityspotentiaalisi, persoonallisuutesi vahvuudet ja muut asiantuntijaprofiilisi kannalta olennaiset seikat? Miten saat muotoiltua sen tyyllillisestikin pysäyttämään pikainen selailija kiinnostumaan sinusta sekä imeytymään lukemaan se loppuun saakka ja tutkimaan tarkemmin profiilisi muutkin moduulit? Ja ottamaan sinuun yhteyttä.
- Jos olet aktiivinen työnhakija, sisällytä se tieto yhteenveetoosi, ei profiilisi otsikkoon. Asiantuntijaprofiilisi kärkenä ei ole olla työnhakija tai opiskelija.
- Millaisia löydettävyyttäsi helpottavia tageja keksit upottaa yhteenveetoosi? Lisäksi sen yhteyteen voi ladata ja linkata "myyntipuhettasi" tukevia elementtejä kuten kuvia, videota, dokumentteja, diaesityksiä ja nettilinkkejä.
- Ovathan tietosi ja kuvauksesi totuudenmukaisia, luotettavia ja aitoja? Valheellisten tietojen tai yliampuvien väitteiden esittäminen on räikeä etikettimoka, josta jää ennen pitkää kiinni.
- Muistathan kiinnittää profiiliisi yhteystiedot, josta sinut saa tarvittaessa nopeasti kiinni?

Etene seuraavaksi täyttämään askelittain profiilisi muutkin moduulit. LinkedIn ei ole sähköinen CV vaan erilaisista asiantuntijuuttasi viestivistä moduuleista rakentuva **asiantuntijaprofiilikokonaisuus**.

- Miten kuvaat sanallisesti kunkin työsuhteen, tutkinnon, täydennyskurssin, harrastustoiminnan, julkaisun, yleishyödyllisen toiminnan jne.? Miten muotoilet kuvaukset rakentamaan asiantuntijuuttasi? Miten ne ovat kasvattaneet profiilisi kärkiosaamisia tai tieto-taitojasi? Pelkät nimet, instituutiot ja päivämäärät eivät osoita asiantuntijuuttasi.
- Mitä läpinäkyviä tosielämän "näyttöjä" ja "todisteita" liität tai linkität keskeisiin moduleihin vahvistamaan kuvauksiasi ja asiantuntijuuttasi?

Vasta kun olet rakentanut profiilisi julkaisukelpoiseksi, voit avata sen julkiseksi ja löydettäväksi. **Se mahdollistaa ammatillisen verkostoitumisesi käynnistämisen ja liittymisen ammatillisiin ryhmiin sekä auttaa etsimään verkostoista ja yrityksistä piilotyöpaikkoja.**

- Keitä opiskelu- ja ammatillisen historiasi varrelta muistiinjääneitä entisiä ja nykyisiä asiakkaita, esimiehiä ja kollegoita pyydät LinkedIn-kontakteiksesi?
- Kun käyt peukuttamassa (endorsements) kontaktisi taitoja (skills), saat todennäköisesti vastavuoroisia peukutuksia. Keneltä voit pyytää painoarvoltaan tuiki tärkeitä suosituksia (recommendations)? Niitä arvostetaan.
- Mihin LinkedIn-ryhmiin (groups) liittymällä tuet parhaiten sekä asiantuntijuutesi kasvattamista että profiilisi brändäämistä? Voit myös itse perustaa ryhmän.
- Mitä organisaatioita ja keitä LinkedIn-verkoston asiantuntijavaikuttajia ryhdyt seuraamaan?
- **LinkedIn asiantuntijaprofiili ei tule kerralla valmiiksi, vaan sitä tulee jatkuvasti päivittää ja hioa.**

LÄHTEET:

Arola M. 2016. Ennakointia työuralle, osaamisen kehittämistä kaikille. Viitattu 14.9.2017 <https://www.sitra.fi/blogit/ennakointia-tyouralle-osaamisen-kehittamista-kaikille/>.

eOsmo 2011. Osaamisen hallinnan opas. Viitattu 5.10.2017 <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja.html>.

Juva, K. & Hynynen, A. 2011. Oivallus. Loppuraportti. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 14.9.2017 https://ek.fi/wp-content/uploads/Oivallus_loppuraportti.pdf.

Keskinen, T. & Parpala, A. 2014. Kesäksi työhön: oman osaamisen tunnistaminen? Suomen Ekonomiliitto. Viitattu 5.9.2017 <https://www.slideshare.net/Ekonomiliitto/keski-tyhn-oman-osaamisen-tunnistaminen-20141106>.

Laine, T. 2017. LinkedIn-pikaopas vuodelle 2017. Viitattu 21.12.2017 <https://www.slideshare.net/tomlaine/linkedin-tyynhaussa-pikaopas>.

Etsi unelmiesi piilotyöpaikat ja myy oma osaamisesi

Myynti. Tuo iso paha peikko, josta harva meistä tykkää. Monet kokevat myynnin epämiellyttävänä, jopa ahdistavana asiana. Stereotyyppisesti me suomalaiset olemmekin huonoja myymään, koska olemme hiljaisia, hieman ujoja ja iskemme faktat pöytään. Pidämme mieluummin keskustelun lyhyenä kuin että lähtisimme lirkuttelemaan niitä näitä. Viimeisin asia vaikuttaa osaltaan myös siihen, että koemme oman osaamisen myymisen jotenkin luotaantyöntävänä. Työn haussa iskemme myös faktat pöytään hakemuksen tai CV:n muodossa. Hakemusta eetteriin ja sen jälkeen sormet ristiin. Toivotaan, että työnantaja tarttuu tarjoukseemme ja ottaa meihin yhteyttä jatkohaastelua tai muita jatkotoimenpiteitä varten.

Jos tunnistat itsesi yllä olevasta tekstistä, niin tästä artikkelista voi olla sinulle hyötyä. Artikkelissa on vinkkejä, millä tavalla tehostaa oman osaamisen myymistä sekä miten löytää piilotyöpaikkoja.

Myynti ei ole rakettitiedettä, eikä muuten ole oman osaamisen myyntikään. **Yksinkertaisin neuvo oman osaamisen myyntiin on seurava; suunnittele, valmistaudu ja soita.** Hyvä nyrkkisääntö on, että oli kyseessä sitten piilotyöpaikka tai julkinen haku, niin aina tulee vaihe, jolloin kannattaa soittaa. Poikkeukset toki vahvistavat säännön. On olemassa hakuja, joissa ei ole tarjolla numeroa, tai jotkin isommat yritykset haluavat työnhakijoiden käyttävän yrityksen omia rekrytointikanavia ja rekrytointien kulkevan tietyn prosessin mukaan. Näissä tilanteissa kannattaa poh-

tia, onko soittaminen olennaista. Lähtökohteisesti kuitenkin: soita.

Ennen puhelua muista kuitenkin kaksi puhelua edeltävää vaihetta; suunnittelu ja valmistautuminen. Soittoa ei kannata tehdä pelkästään sen takia, että kerrot laittavasi hakemuksen. Siitä tiedostahan ei hyödy yritys, etkä muuten hyödy sinäkään. Ennen jokaista puhelua sinulla tulisikin olla suunnitelma puheluun valmiina. Toisin sanoen sinulla tulisi olla syy soittaa yritykseen. Tutki yritystä sekä mahdollista työpaikkailmoitusta: Mitä tietoja löydät niistä? Mitkä asiat jäävät epäselviksi? Mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä?

Tässä vielä muita kysymyksiä, jotka voivat olla selvittämisen arvoisia:

- Minkälaista tekijää paikkaan ollaan hakemassa?
- Minkälaista osaamista paikkaan ollaan hakemassa?
- Minkälainen yritys on kyseessä?
- Mitkä ovat yrityksen toimiala, tuotteet, arvot yms.?
- Onko työ tiimi-, pari- vai yksilötyötä?
- Minkälainen valintaprosessi on?
- Mikä on ehdoton ydinosaaminen? Mitkä asiat ovat plussaa?
- yms.

Itse puhelussa ei toki kannata kysyä samoja asioita, jotka selviävät jo työpaikkailmoituksesta. Sen sijaan kannattaa keskittyä tarkentaviin kysymyksiin. Tarkentavat ky-

symykset ovat kysymyksiä, joilla on sinulle itsellesi merkitystä tai jotka auttavat sinua laatimaan hakemuksen, josta käy ilmi ne asiat, mitä yritys haluaa sinusta tietää. Valmistaudu myös kertomaan itsestäsi puhelimessa oleelliset tiedot. Yrityksestä riippuen jo puhelun aikana sinulle voi tulla haastavia kysymyksiä, joten ole valmis vastaamaan myös niihin. Puhelu on myös mahdollisuus tehdä vaikutus.

Lähtökohtana on se, että yritys haluaa löytää itselleen parhaan hakijan; henkilön, joka sopii osaamisensa puolesta työhön, mutta toisaalta henkilön, joka persoonana sopii organisaatioon tai tiimiin. Samalla tavalla työnhakija haluaa organisaatioon, tiimiin ja työhön, joka sopii hänelle. Luo siis itsellesi kilpailuetua hakemukseen sekä haastatteluun tekemällä pohjatyt hyvin.

Kustannukset eivät saa kuitenkaan ylittää

saadun hyödyn määrää. Toisin sanoen, kun haet työpaikkoihin, jotka eivät ole sinun ensimmäisessä kymmenyksessä, älä käytä pohjatytöhön liian paljon aikaa. Sen sijaan kun löydät sen yhden unelmien työpaikan, niin käytä pohjatytöhön myös sen mukaisesti aikaa. Tällä tavoin nostat onnistumisen todennäköisyyttä. Vaikka et paikkaa saisikaan tai edes haastatteluun pääsisi, niin tiedätpä ainakin, että kaikkiesi olet hakemuksen eteen tehnyt.

Entäpä ne piilotyöpaikat sitten? Piilotyöpaikkoja löytää esimerkiksi siten, että kerrot verkostollesi (ystävät, kaverit, tuttavat, ex-kollegat yms.) etsiväsi töitä. Voit myös kuvata omaa osaamistasi sekä sitä, minkälaista työtä olet etsimässä. Oman verkoston hyödyntämisessä pluspuolena on se, että verkostossa olevat ihmiset tuntevat sinut ja osaavat myös suositella sinua. Kuinka paljon helpompaa on ottaa remonttimies,

Hakijasta tekijäksi -valmennuksen käynyt henkilö X ei tiennyt, mihin hakea. Tuntui, että jokainen kivi oli käännetty, ja mieleen ei tullut millään enää yrityksiä alueella, joihin voisi soittaa. Niinpä hän päätti alkaa selata alueella toimivia yrityksiä.

Hetken selailun jälkeen vastaan tuli mielenkiintoinen yritys, josta henkilö X ei ollut koskaan aiemmin kuullutkaan. Pienen tiedonhaun jälkeen Hän etsi käsiinsä toimipaikan vetäjän tiedot ja soitti hänelle. Esiteltään itsensä sekä asiansa henkilö X kysyi, olisiko yrityksellä tarvetta hänen osaamiselleen.

Yritys kutsui henkilön X haastatteluun, ja keskusteluiden jälkeen henkilölle X aukesi paikka yrityksessä. Kyseessä oli työ, jolle oli selkeä tarve, mutta asiaa ei oltu ehditty kaiken kiireen keskellä puida ja sitä hoiti kaiken muun työn ohessa ”joku”.

HAKU PÄÄLLÄ!

jota ystävä on suositellut sinulle, kuin hakukoneen kautta löytämäsi "paikkakunnan luotettavin" remontoija. Sama pätee myös työnhaussa.

Toinen tapa etsiä piilotyöpaikkoja vaatii hieinan salapoliisityötä. Myynnissä puhutaan kuumista, haaleista ja kylmistä liideistä. Samalla tavalla piilotyöpaikkoja etsiessä etsitään käsiin näitä liidejä. Yksi erinomainen paikka etsiä liidejä ovat uutiset. Kun paikkakuntasi tai kansallisesta lehdestä käy ilmi, että yritys on laajentamassa uudelle paikkakunnalle tai jopa maahan, tuo uusia tuotteita tai palveluita markkinoille, laajentaa toimitilojaan tai muuta vastaavaa, on se usein merkki siitä, että syntyy myös uusia työpaikkoja. Joissain tapauksissa lehtijutussa saatetaan jopa mainita, että yritys tulee rekrytoimaan uusia työntekijöitä. Ole siis savannin nopein gepardi ja soita ennen kuin nämä työpaikkailmoitukset ovat virallisia. Kerro kiinnostuksesi ja jää mieleen. Tiedä vaikka pääset ohituskaistaa suoraan haastatteluun. Yritykselle rekrytointiprosessi on aina aikaa ja rahaa vievä, joten myös heille olisi helpoin rekrytoida oikea henkilö työhön suoraan.

Jos näitä liidejä ei löydy uutisista, on toinen vaihtoehto lähteä tarkastelemaan mennyttä. Menemällä esimerkiksi Kauppalehden

yrityshakuun voit etsiä eri paikkakuntien ja läänien nopeiten kasvaneet yritykset, eli yritykset jotka tekevät eniten tulosta, tai vaikka Kauppalehden oman ratingin mukaan Suomen tai paikkakunnan parhaimmat yritykset. Vaikka tämä perustuu edelliseen tilikauteen, on todennäköistä, että yrityksillä joilla meni hyvin viime tilikaudella, menee hyvin myös tällä tilikaudella. Myös yritykset, joiden kasvuvauhti on ollut kovaa viime tilikaudella, kokeilevat kasvaa myös tällä tilikaudella. Kasvun myötä syntyy myös aina tarvetta uudelle henkilökunnalle. Tämä on sinun paikkasi iskeä. Parhaimmillaan yritykset eivät itse edes huomaa tarvetta uusille rekrytoinneille, vaikka se olisi olemassa. Huonoimmillaankin osoitat kiinnostusta yritystä kohtaan ja nimesi sekä yhteystietosi jäävät heille mieleen.

Ole salapoliisi, suunnittele, valmistaudu ja soita. Älä lannistu, vaikka saisit kielteisen, tai jopa tylyn, vastauksen puhelimesta. Ihmiset ovat kiireisiä, ja voi olla vain, että soitit heille huonona päivänä. Tylyyttään he eivät tarkoita henkilökohtaisesti, ja jos tarkoittavat, et varmaan halua siihen yritykseen töihin.

Ole siis proaktiivinen ja ota itse vastuu työllistymisestäsi. Kukapa sinua ei haluaisi yritykseensä töihin?

TESTAA

Mene Kauppalehti.fi-sivustolle. Valitse "Yritykset" ja sieltä "Menestyjät".
Valitse paikkakuntasi tai toimialasi.

Tutki ensimmäiset 10 yritystä. Ovatko ne sinulle tuttuja? Vaikuttaako jokin näistä yrityksistä sellaiselta, joka kiinnostaisi sinua työnantajana? Selaa listaa pidemmälle: nouseeko sieltä esille yrityksiä, jotka kiinnostavat sinua?

Etsi tältä listalta viisi yritystä, jotka kiinnostavat sinua yrityksenä ja voisivat olla sinulle kiinnostavia työnantajana. Lähde perehtymään yrityksen nettisivuihin. Etsi hakukoneella uutisia yrityksestä. Antaisiko jokin tuore uutinen viitteitä siitä, että yrityksellä voisi mahdollisesti olla rekrytointitarpeita nyt tai lähitulevaisuudessa? Katso verkostoistasi (esimerkiksi Facebook tai LinkedIn), työskenteleekö joku verkoston henkilösi kyseisessä yrityksessä. Voisitko saada häneltä tarpeellisia vinkkejä?

Tee pohjatyöt siitä, mitä yritys tekee, organisaatorakenne, toimipisteet yms. sekä henkilön yhteystiedot, johon ottaa yhteyttä. Yrityksen koosta riippuen tämä henkilö voi olla toimitusjohtaja, henkilöstöpäällikkö tai rekrytointikonsultti. Joissain tapauksissa yrityksen nettisivuiltakin voi löytää ohjeistuksen avoimen hakemuksen tekemiseen ja yhteyshenkilön nimen ja yhteystiedot.

Tee pohjatyöt parhaalla mahdollisella tavalla sekä suunnitelma näille viidelle yritykselle. Aloita numerosta viisi, ja mene järjestäen eteenpäin kaikista mielenkiintoisimpaan yritykseen. Ole oma itsesi, esitä asiasi selkeästi ja pyydä neuvoja, miten sinun tulisi haussa edetä. Vaikka tarvetta ei olisi juuri tällä hetkellä, pyytävät yritykset yleensä laittamaan avoimen hakemuksen sähköpostilla, tai jos eivät pyydä, muista ainakin itse ehdottaa tätä heille.

Tämä harjoitus voi poikia parhaimmillaan työpaikan, ja huonoimmillaan olet ilmaissut mielenkiintosi työskennellä viidessä yrityksessä, jotka eivät olisi koskaan tienneet siitä, että olet töitä hakemassa.



Erotu, jotta sinut huomataan

Ensivaikutelman voi tehdä vain kerran.

Kaikessa raadollisuudessaan lause pätee erinomaisesti myös työnhakuun. Avointa paikkaa hakiessa ensivaikutelma tehdään usein CV:n tai työhakemuksen välityksellä. Kun hakijoita on paljon, lasketaan yhden CV:n läpikäymiseen käytettävä aika minuuttien sijaan sekunneissa. Ensivaikutelman CV:stä tai työhakemuksesta täytyy olla niin kiinnostava, että paperipinoa läpikäyvä henkilö vaivautuu lukemaan hakemuksen edes toiselle riville saakka. Jotta hakemus pääsisi osaksi jatkoon menijöiden pinoa, sen täytyy erottua kilpailijoistaan. Toisinaan voi olla hyödyksi erottautua ihan vain erottautumisen vuoksi.

Mikä on sopiva ja tehokas tapa erottua muista hakijoista?

Kysymykseen ei ole olemassa tyhjentävää vastausta. Kuten työnhaussa aina, tulee myös erottautumisen kanssa huomioida ala ja yritys tai organisaatio, mihin haetaan töihin. Graafikoille sallitaan, tai häneltä oikeastaan vaaditaan, visuaalisen osaamisen esilletuominen hakupapereissa. Tämän ammattiluokan hakemusten täytyy näyttää hyvältä. Jos haussa on kansainvälisen koordinaattorin pesti ja tärkeänä hakukriteerinä on laaja kielitaito, voi videohakemus olla toimiva ja erottuva hakuasiakirja. Erottautumisessa vain mielikuvitus ja oma osaaminen ovat rajana. Onneksi apuja löytyy verkosta!

TUTUSTU

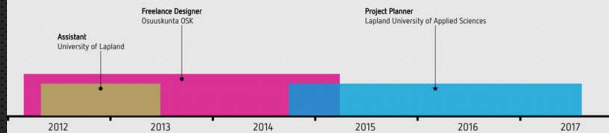
- **vizualize.me** – yksi monista nettisivustoista visuaalisen CV:n tekemiseen
- **resumup.com** – yksi monista nettisivustoista visuaalisen CV:n tekemiseen
- **www.canva.com** – sivusto, jossa voi tehdä erilaisia visuaalisia materiaaleja helposti
- **youtu.be/HH8H7Gasoe0** – Maija Ilmoniemi: Näin teet täydellisen videotyöhakemuksen, osa 1 – hyviä vinkkejä videotyöhakemuksen tekoon

Elisa Salaatti

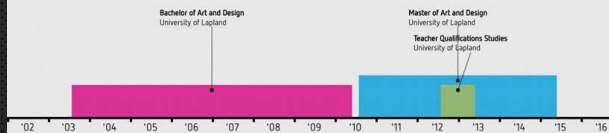
Designer

I'm a co-creation oriented designer. Immaterial products like services and concepts are my core competence. Finnish people and nature inspire my work

EXPERIENCE



EDUCATION

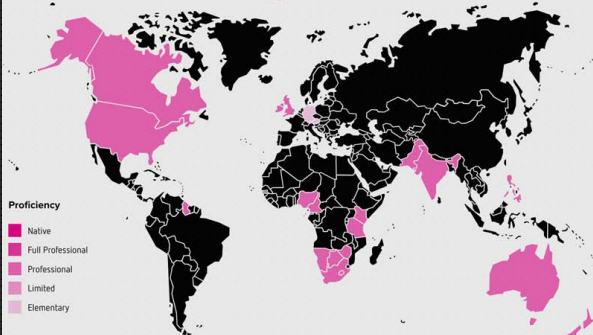


INTERESTS



LANGUAGES

English • German



MY STATS



7 Years of work experience

1 icon = 1 year

MY LINKS



Get Your Own Vizualize.me Profile

Make Your Own Infographics

vizualize.me

Home About Terms Contact Twitter Facebook

© 2011-2017 vizualize.me all rights reserved

Kuvio 1. Vizualize.me-palvelu tarjoaa helpon alustan, jolla oman työ- ja koulutushistorian saa esitettyä kuvina. Layout-vaihtoehtoja on useita erilaisia. Oman visuaalisen CV:nsä voi jakaa verkossa helposti ja linkittää myös LinkedIn-sivulleen. Lisämaksusta tarjolla on enemmän ominaisuuksia.



Elisa Salaatti

Muotoilija



040 123 4567



elisa.salaatti@sahkoposti.fi



www.linkedin.com/in/elisalaatti

Harrastukset

Luontoliikunta

retkeily, sienestys ja marjastus

Lemmikit

kissoja ja villakoiria

Kuntosali

nostan 15 kg penkistä



Kiinnostuksen kohteet



Pelillistäminen

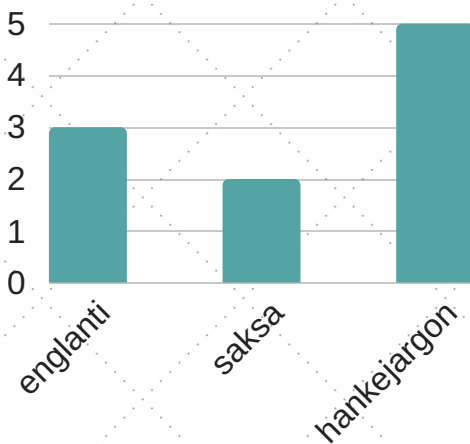
Skandinaavinen muotoilu

Markkinointi

Käyttöliittymäsuunnittelu

Saksan kieli ja kulttuuri

Kielitaito



Osaaminen

Käyttäjäkeskeinen suunnittelu

3D-mallinnus

Fasilitointi

Palvelumuotoilu

Markkinointi

Visualisointi

Konseptisuunnittelu

Fast Prototyping

Kuvio 2. Canva on verkkosivusto, jossa voi tehdä erilaisia visuaalisia materiaaleja. Käytössä on runsaasti valmiita pohjia, joita muokata, sekä kuvakkeita ja symboleja.

Canvassa voi tehdä omia materiaaleja tai vain hakea inspiraatiota.

Esimerkiksi omaa persoonaa voi tuoda esille fact sheetin tai infokuvan avulla.

Erottautumisvälineiden rooli ja "sijainti" voi olla moninainen. Oman persoonan esilletuomisella voidaan pyrkiä painamaan oma nimi vastaanottavan tahon mieleen. Tästä voi olla apua, sillä tuttu tai tutunoloinen nimi CV:ssä saa rekrytoijan kiinnittämään enemmän huomiota kyseiseen CV:hen. Yritykset ja organisaatiot haluavat myös ihan oikeasti palkata "tyyppejä, jotka sopivat tiimiin". Tällöin oman persoonan ja harrastusten esilletuominen voi olla ratkaisevaa.

Videotyöhakemuksilla voidaan antaa sellaista näyttöä omasta kielitaidosta, mitä paperilla on mahdoton tehdä. Visuaalisilla aloilla näyttö omasta osaamisesta on välttämätön ja tapahtuu usein portfolioiden avulla. Mutta mikä estää meitä muitakin tekemästä portfolioita osaamisestamme ja näytöistämme? Erottuminen voi tuntua vaikealta, jos työnhakijalta odotetaan valmiin alustan käyttöä. Tällöinkin voi olla, että käytössä on erilaisten valmiiden nettilomakkeiden lisäksi

mahdollisuus ladata oma CV järjestelmään tai ainakin paikka portfolion, blogin tai LinkedIn-profiilin linkille. Käytä ne hyväksesi!

Jos haettu paikka ei ole ollut avoimessa haussa, vaan olet itse ollut aktiivinen, voi perinteisten CV:n ja työhakemuksen lisäksi toimittaa esimerkiksi visuaalisen CV:n tai "fact sheetin" itsestään tai laittaa mukaan linkin videotyöhakemukseen. Joissakin tapauksissa CV:n voi korvata kokonaan hyvin tehdyllä visuaalisella CV:llä. Aina kannattaa kysyä, onko potentiaalinen tuleva työnantaja kiinnostunut vastaanottamaan perinteisten hakuasiakirjojen lisäksi omasta osaamisestasi enemmän kertovia materiaaleja. Vähintäänkin erilaiset sähköiset materiaalit on helppo linkittää LinkedIn-profiiliin.

Tärkeää on muistaa kohdistaa erottautumisväline haettavaa paikkaa silmällä pitäen.

TESTAA

MIETI JA TOTEUTA!

- Millä eri tavoin voisit toteuttaa CV:si? Kirjanpitäjä voi tehdä omansa Excel-ohjelmalla, animaattori tekee työhistoriastaan animaation. Entä sinä?
- Millä tavoin voit tuoda esille osaamistasi ja persoonaasi? Fact sheet, infokuva, blogi vai jotain muuta? Uskallatko kokeilla videohakemusta tai osaatko koodata nettisivun tai appsin, joka toimii työnäytteenä?

Ulkopuolista asiantuntija-apua haetaan

Henkilöstö on organisaationsa ja oman työnsä paras asiantuntija. Valtaosa kehittämistyöstä tehdäänkin omin voimin. Mutta on monia syitä, miksi kehittämistyöhön päädytään ottamaan mukaan ulkopuolista konsultatiivista asiantuntija-apua. Kehittämisyavun käyttötavan ja roolin ratkaisee organisaation tarve ja tilanne. Ulkopuolisen avun ostavana toimeksiantajana voi tällöin olla yhtä lailla yritys, julkisorganisaatio tai ns. kolmannen sektorin organisaatio. Keskityn seuraavassa yritystoiminnan kontekstiin.

Yrityksen kehittämistyö

Yrityksissä tehdään karkeasti tarkastellen kahdenlaista kehittämistyötä: ulkoista kilpailukykyä ja toisaalta sisäistä suorituskykyä vahvistavaa. Ulkoista kilpailukykyä vahvistava kehittäminen kohdistuu yrityksen ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiiin vastaamiseen. Kehittämistyö on vahvasti strategialähtöistä, yrityksen tulevaisuuden visiosta ja strategiasta johdettua muutoksen toimeenpanoa kohti visiota. Strateginen kehittäminen integroituu yrityksen strategiaproessiin ja on siksi aina ylimmän johdon ohjastamaa ja organisoimaa jatkuvaa strategiatyötä ja strategian toimeenpanoa. (Business Development Management 2015.)

Yrityksen sisäistä suorituskykyä petraavassa kehittämisessä työsetään sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia. Tämäkin on strategialähtöistä. Aika usein kehittämisen tarve nousee kuitenkin yrityksen eri toimintataso-

jen tai osien omista arkisista suorituskyky-paineista tai vaikkapa juuritason innovointikokeiluista. Motiivit, kehittämisen kohteet, tavoitteet, kehittämismenetelmät ja työn organisointi vaihtelevat tapauskohtaisesti. Mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä todennäköisemmin kehittäminen on strategialähtöistä. Rajanveto näiden kahden yrityksen kehittämisen arkkityypin välillä on käytännössä veteen piirretty viiva.

Asiantuntija-avun roolit

Yrityksen kehittämistyö toteutetaan pääosin yrityksen omin voimin. Varsinkin suurimmassa yrityksissä toimii yrityksen oma kehittämistoiminto. Ulkopuolisen avun käyttäminen on aina tarkkaan mietitty ratkaisu. Asiantuntija-avun tarpeeseen vaikuttaa, minkä tyyppisestä kehittämistyöstä tai -hankkeesta on kyse sekä mikä on yrityksen oma resurssitilanne ja kyvykkyys suhteessa kehittämisproessin eri vaiheissa tarvittaviin osaamisiin. Pienemmässä yrityksessä saattaa olla ratkaisevaa, ettei kehittämiseen ole käytettävissä väkeä ja/tai osaamista omasta takaa lainkaan. Silloin käännetään ulkopuolisen asiantuntija-avun puoleen.

Toimeksiannossa sovitaan ulkopuolisen konsultin roolista, joka määrittyy toimeksiantajayrityksen osaamisvajeen täyttämistarpeen mukaisesti. Toimeksiantajan pääasialliset odotukset ulkopuoliselle konsulttiavulle ovat Scheinin (1988) sekä Lippittin ja Lippittin (1986) mukailten tarkennettavissa kolmeksi rooliodotukseksi:

Ensinnäkin yritykseen voidaan hakea alan tuoreimman tieto-aidon omaavaa **ASIAN-TUNTIJAA**, joka kykenee yrityksen ulkopuolisenä henkilönä havainnoimaan mahdollisimman objektiivisesti ja vapaana yrityksen toimintakulttuuriin pesiytyneistä käytännön ajattelutavoista. Häneltä odotetaan tehtäväorientoitunutta ja organisaatiopolitikoinnista vapaata tiedonhankintaa ja -prosessointia löytääkseen uudenlaisia tosiasioita ja näkökulmia. Häneltä odotetaan myös kykyä yhdistellä tavallisuudesta poikkeavia asioita keskenään (hybridiosaaminen) sekä osoittaa yritykselle aivan uusia ratkaisuvaihtoehtoja ja suuntaa, johon oma väki ei osaoptimoijina kykene.

Toisella yrityksellä voi olla tilanne, jossa haetaankin asiantuntevaa **SPARRAAJAA** johdon tueksi tämän strategia- ja muutosjohtamisagendalla olevissa haasteissa. Konsultti työskentelee toimeksiantajansa henkilökohtaisena keskustelukumppanina ja tukena. Hänen odotetaan sparraavan lähietäisyydeltä strategisen tiedon analysoimisessa, vaihtoehtojen arvioinnissa ja strategiavalintojen toimeenpanon suunnittelemisessa. Rooliin saattaa tuki sisältyä myös erittäin rajattuja toteuttavia toimeksiantoja.

Kolmannessa yrityksessä on puolestaan käyttöä kehittämisen **PROSESSI- JA MENETELMÄOSAAJALLE**. Yrityksessä ollaan osallistamassa ja organisoimassa omaa henkilöstöä ongelmanratkaisutyöhön. Konsultilta odotetaan kykyä tukea henkilöstöä yhteistoiminnallisen kehittämisprosessin ”liimana”, prosessineuvonantajana ja ongelmanratkaisijana. Hänen odotetaan osallistuvan yhteistyöroolissaan kehittämisen arkeen rinta rinnan konsultoitaviensa kanssa, varmistaen ja fasilitoiden kehityssyklin yhteistä oppimisprosessia ja etenemisen tuloksellisuutta. (Ks. esim. Schein 1987; Lippitt & Lippitt 1986.)

Konsultatiivisen työn toimintamallit

Ulkopuolinen asiantuntija-apu toimii roolistaan riippumatta konsultatiivisella työotteella. Konsultilla on toimeksiantaja-asiakas ja tämän kanssa sovitut tavoitteet, tehtävät ja tapa toimia. Konsultin asiantuntijatyöskentelyä voidaankin tarkastella konsultatiivisen työskentelyn toimintamallien kautta.

Perinteisintä toimintamallia edustaa **YLIMMÄN JOHDON KONSULTOINTI**. Siinä tehtävänä on tuottaa yritysjohtamisen asiantuntijana strategisen johdon tilaamia ratkaisuehdotuksia, joilla hän sparraa johdon agendaa. Tehtävässä onnistuminen vaatii vahvaa johtamiskokemusta ja strategisen johdon työkentän tuntemusta. Toimeksianto toteutetaan luottamuksellisina sparrauskeskusteluina ja sovittuina taustatöinä hyödyntäen johdon kanssa käytyjä keskusteluja sekä tältä käyttöön saatua luottamuksellista yritysaineistoa.

LÄÄKÄRI-POTILAS-toimintamallissa konsultti tekee rajatusta yrityksen ongelmakokonaisuudesta ensin diagnoosin ja valmistele siihen itsenäisesti valmistelemansa hoitosuunnitelman, ratkaisun. Työstä suoriutuakseen konsultti jalkautuu kehittämisen kohteeseen sekä kerää erilaisia aineistoja, mm. omia havaintoja ja kokemuksellisia näkemyksiä yrityksen sisäisiltä tietolähteiltä. Konsultatiivinen lääkäri-potilas-toimintamalli edellyttää konsultilta vahvaa substanssiosaamista.

PROSESSIKONSULTOINNIN toimintamallissa konsultti asettuu tiiviiseen yhteistyösuhteeseen yrityksen kehittämistyötä tekevän henkilöstön kanssa. Hän osallistuu väen rinnalla kehittämisiongelman hahmottamiseen, analysoimiseen, prosessoimiseen ja ratkaisemiseen. Toimintatutkimuksellisessa toimeksiannossa prosessikonsultti on aktiivisesti mukana koko kehittämissyklin ajan,



Kuva: William Iven

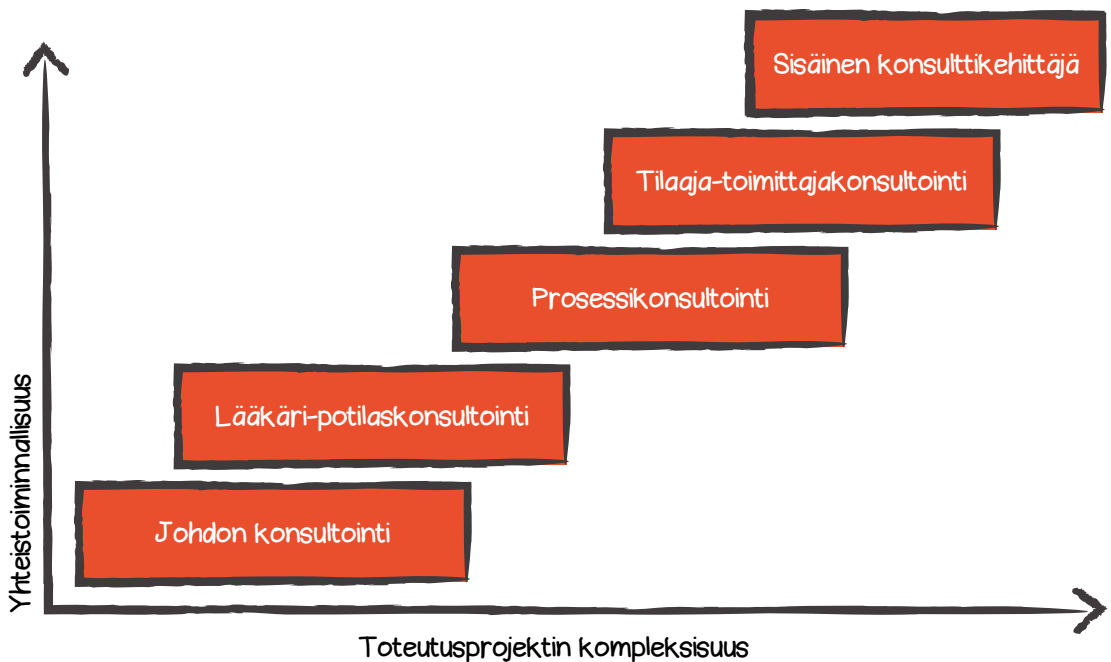
ratkaistavan ongelman tunnistamisesta uuden toimintamallin testaamiseen, arviointiin ja uuteen iteraatiokierrokseen saakka. Prosessikonsultti ohjaa yhteistä dialogista oppimisprosessia ja tuo kehittämiseen vuorovaikutustaitonsa sekä fasilitointi- ja menetelmäosaamisensa.

Neljäntenä on **TILAAJA-TUOTTAJAPOHJAINEN** toimintamalli, jossa konsultti toimii yrityksen oman henkilöstön toteuttaman kehittämistyön ulkoistettuna fasilitaattoriapuna. Hän tuo mukanaan sen pyörittämiseen tarvittavat standardoidut työtavat ja -välineet. Konsultti työskentelee puhtaana mahdollistajana tukien henkilöstön keskinäisen dialogin voimin toteutettavaa avointa, ajassa kehittyvää ja kasvavaa ("emergenttiä") innovaatio- ja oppimisprosessia.

Lisään listaan viimeiseksi **SISÄISEN KONSULTTI-KEHITTÄJÄN** toimintamallin. Se on vähänkään suuremmissa yrityksissä yleisin

tapa organisoida yrityksen sisäinen kehittämistuki läpi koko organisaation. Sisäisen konsultin kotipesä on useimmiten strategisen johdon kyljessä, sen sisäisenä muutostyrkkinä. Sisäinen konsultti voi toimia omalla kotikentällään käytännössä kaikilla samoilla toimintamalleilla kuin ulkoinenkin. Tilanteesta riippuen joustavasti. Merkittävin ero ulkoisen asiantuntija-avun työprosessiin löytyy sisäisen konsultin keskeytymättömästä osallistumisesta yrityksen yhteisen näkemyksen muodostamiseen sekä henkilöstön sitouttamiseen.

Innovaatioassistentti-valmennukseen osallistuneiden asiantuntija-aputehtävään kohdistuneet rooliodotukset ja tehtävässä käytetty konsultatiivinen työote ovat määrittäneet vaihtelevasti. Kehittämistehtävä on joka tapauksessa edellyttänyt yhteistoiminnallisuutta ja vuoropuhelua valmennuspaikan muun henkilöstön kanssa sekä verkostoitumista koko yrityksen toimintaan.



Kuvio 1. Konsultatiivisen työotteen yhteistoiminnallisuus ja toteutusprojektin kompleksisuus

Kuviossa 1 on lopuksi vertailtu konsultoinnin toimintamalleja ensinnäkin sen suhteen miten paljon valittu työote edellyttää yhteistoiminnallisuutta toimeksiantajayrityksen henkilöstön kanssa. Toinen ulottuvuus kertoo kuinka monimuotoista projektityöskentelyä kukin valituista konsultoinnin työotteista edellyttää.

LÄHTEET:

Business Development Management 2015. Business Development Management. Best Practices in Managing and Executing Business Development. Quartz+Co. Viitattu 9.10.2017 https://quartz.de/wp-content/uploads/BDM_book.pdf.

Lippitt, G. & Lippitt, R. 1986. The Consulting Process in Action. 2nd Edition. San Francisco: Pfeiffer.

Schein, E. 1988. Process Consultation. Volume 1. Its role in Organization Development. London: Prentice Hall.

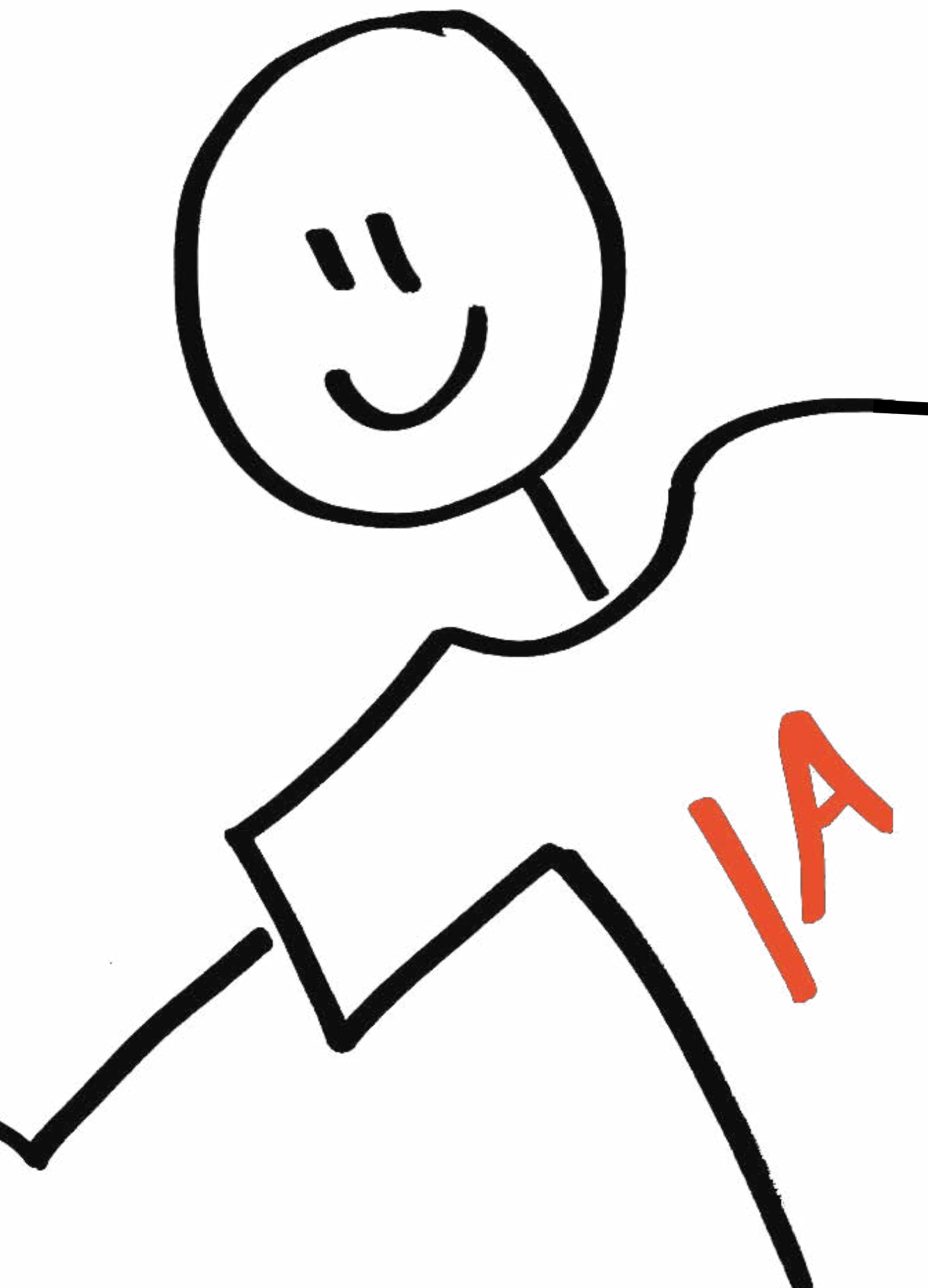
TESTAA

Sinun on hyvä pohtia jo konsultatiivisesta kehittämistehtävästä neuvotellessa paitsi sitä, millaisesta tehtävästä ja tavoitteista on kyse, myös millaista roolia sinun odotetaan valmennuspaikan kehittämistehtävässä ottavan?

Mitä resursseja, erityisosaamista ja "työkaluja" kehittämistehtävä sinulta edellyttää konsultatiivisen työotteesi kannalta?

2. KEHITÄ JA KEHITY





Ennakoiva kehittäjä on askeleen edellä

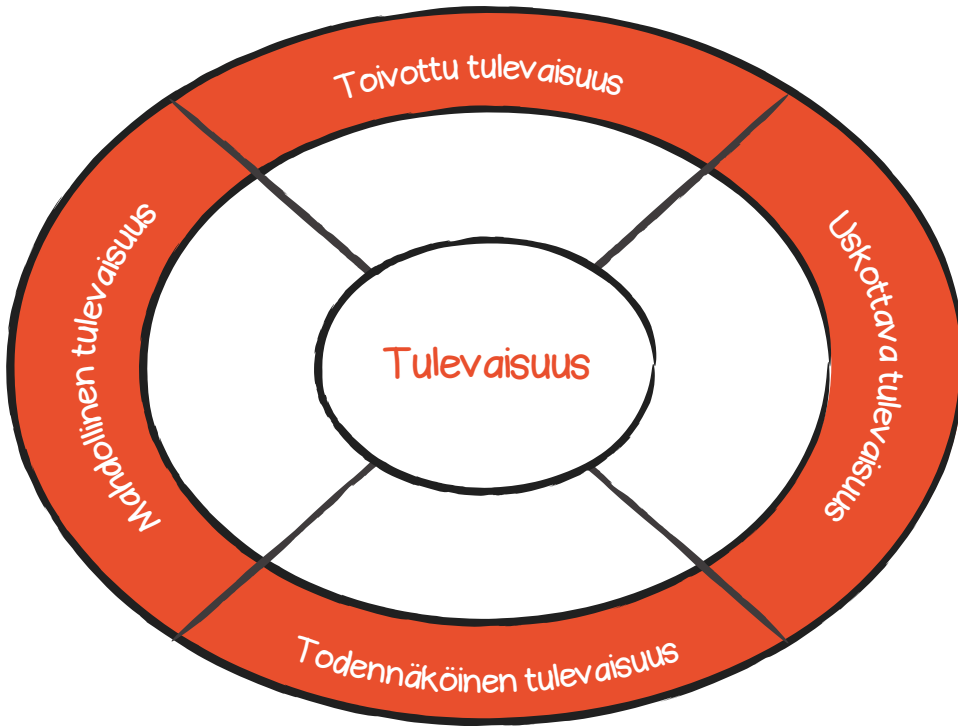
Ennakointitoiminta on yleistynyt Suomessa viimeisen kymmenen vuoden aikana niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Yleisemmällä tasolla voidaan yhtäältä ajatella, että meistä jokainen ennakoii arjessa sekä pitkällä että lyhyellä tähtäimellä. Maksamme vakuutuksia vahinkojen varalta, maksamme eläkkeitä, suunnittelemme lomiamme, tarkkailemme säitä. Kaikki tämä on varautumista tulevaan. Toisaalta on otettava huomioon kulttuuriset tekijät: esimerkiksi Suomessa ollaan pitkälti totuttu ajattelemaan tulevaisuusorientoituneesti, kun taas toisissa kulttuureissa painotetaan enemmän hetkessä elämistä, mikä aiheuttaa joskus päänvaivaa, esimerkiksi monikulttuurisessa työympäristössä. Ns. arkipäivän ennakointi eroaa muodollisemmasta serkustaan siinä, että kehittämistyössä ennakointi perustuu järjestelmälliseen tiedon keräämiseen ja erilaisten työkalujen hyödyntämiseen. Hiltunen (2017, 35) toteaa kokoavasti: "tulevaisuuden ennakointi perustuu tämän päivän ja historian tietojen käyttöön sekä mielikuvitukseen".

Yrityksissä ja muissa organisaatioissa ennakointi on tärkeä osa toiminnan suunnittelua. Tällöin käytetään usein erityisiä tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä ja/tai käytännönläheisempiä ennakointityökaluja ja -menetelmiä. Monesti kehitetään myös organisaatioiden ennakointiprosesseja, jotta organisaation toimintaa voitaisiin suunnata tarkemmin.

Ennakointi on osa tulevaisuudentutkimusta,

mutta siinä missä tulevaisuudentutkimus on akateeminen tiedonala (Rubin 2004), joka tuottaa tietoa vaihtoehtoisista tulevaisuuksista päätöksenteon tueksi, ennakointi on aktiivista ja konkreettista tulevaisuuden tekemistä ja siihen varautumista (Lapin luotsi 2017). Tulevaisuudentutkimuksen lähtökohtana on se, että tulevaisuutta ei voida ennustaa. (Rubin 2004). Tulevaisuudentutkimuksen tavoin ennakointi on nöyrää siinä mielessä, että se tunnustaa monien vaihtoehtoisten tulevaisuuksien olemassaolon eikä tavoittele tilaa, jossa tulevaisuus on ennalta määrätty ja ennustettavissa (Hiltunen 2017, 35). Tulevaisuuskuvioiden ja skenaarioiden luominen auttaa hahmottamaan tulevaisuuksia ja varautumaan niihin. Kuusi ja Kamppinen (2003, 123) kirjoittavat skenaarioista seuraavaa: "Vaihtoehtoisten skenaarioiden muodostamaa monipuolista ja keskeiset valinnat tunnistavaa polustoa tulee kuitenkin pitää tulevaisuustyöskentelyn lopputuloksena. Käytännön tulevaisuudentutkimuksen kannalta avainkysymys on, kuinka onnistunut polusto kyetään löytämään." Kuusi ja Kamppinen (2003, 123) toteavat esimerkiksi tulevaisuustaulun olevan tähän hyvä väline.

Masini (1993, 8) kirjoittaa tulevaisuudentutkijoiden käyttämistä näkökulmista eri tulevaisuuksiin. Hänen mukaansa erilaisia tulevaisuuksia erotellaan sen mukaan, kuinka mahdollisia ja toivottavia ne ovat. Mahdollisista tulevaisuuksista voidaan edelleen erottaa erilaisia tulevaisuuksia; mahdollisia, uskottavia ja todennäköisiä (kuvio 1.) Kehit-



Kuvio 1. Toivottu ja mahdollinen tulevaisuus (mukaillen Masini 1993)

tämistyössä erilaisten tulevaisuuksien hahmottaminen toimii hyvänä viitekehyyksenä tavoitteelliselle työskentelylle. Pohdinnan tausta-ajatuksena voi olla se, että hahmotetaan, millaisia asiantiloja haluamme tulevaisuudessa kokea ja miten toivottu asiantila on mahdollista saavuttaa.

Ennakointimenetelmiä voidaan soveltaa monella tavalla ja moneen tarpeeseen. Mainittakoon näistä esimerkiksi kuluttajakäyttäytymisen ennakointi (ks. esim. Hiltunen 2017; World Economic Forum 2017; Trendwatching 2017). Suomessa alueellinen ennakointi on osa maakuntien liittojen toimintaa (ks. esim. Kivimäki 2013; Lapin luotsi 2017). Muita yleisiä teemoja ennakkoinnin saralla ovat teknologian kehittyminen (esim. Hiltunen & Hiltunen 2014; Anderson & Kaivo-oja 2012) ja osaamisen ennakointi (esim. Hanhijoki ym. 2016). Myös tässä kirjassa viitataan oman osaamisen tarkasteluun ennakkoinnin näkökulmasta (ks. esim. Lempiäisen ja Almin artikkeli 'Osaamisella työelämään'). En-

nakoimalla tulevaisuuden osaamistarpeita koulutusresursseja voidaan ohjata vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin. Osaamisen ennakointiä kannattaa tehdä myös itse, sillä tiedosta voi olla hyötyä työmarkkinoilla.

Ennakkoinnissa ja tulevaisuudentutkimuksessa puhutaan usein "systemin monimutkaisuudesta", mistä johtuu esimerkiksi se, että tietoa kokonaiskuvan hahmottamiseksi tarvitaan mahdollisimman monipuolisesti ja poikkitieteellisesti. Käytetystä työkalusta riippumatta ennakointi perustuu muutoksen hahmottamiseen. Muutoksia kuvaavia käsitteitä ovat esimerkiksi trendit, megatrendit, heikot signaalit ja mustat joutsenet, joita kutsutaan myös villeiksi korteiksi. Jo näiden käsitteiden hallitseminen auttaa ymmärtämään muutosta eri näkökulmista.

Näkökulmia yhteiskunnan muutokseen voidaan löytää myös PESTE-analyysin avulla (Hiltunen 2017). PESTE on lyhenne sanoista Political, Ecological, Economic, Social, Te-



Kuvio 2. Ennakoiva organisaatio (mukaiillen Lapin luotsi 2017)

chnological ja Ecological. PESTE-analyysia voidaan hyödyntää paitsi monipuolisen tiedon keräämisessä, myös luokittelussa ja analysoinnissa. Tulevaisuudentutkijat käyttävät usein myös Delfoi-tutkimusta monipuolisen tiedon keräämiseen ja analysointiin. Delfoin erikoisuus on, että hyödynnetään asiantuntijatietoa, jota kerätään useilla iteroivilla kyselykierroksilla asiantuntijoiden anonymiteetti säilyttäen. Delfoi-menetelmää on varsinkin alkuaikoina käytetty nimenomaan teknologian kehittymisen ennakointiin, mutta myöhemmin menetelmää on sovellettu myös muihin tarkoituksiin. (Ks. esim. Kuusi 2003, 204–225.)

Ennakoiva organisaatio

Ennakoivan organisaation kehittämistä voidaan Lapin luotsin mukaan kokoavasti tarkastella kolmesta eri näkökulmasta. Nämä näkökulmat ovat tiedon hyödyntäminen, ennakointi omassa työssä sekä menetelmien hyödyntäminen. (Lapin luotsi 2017.)

Myös innovaatioassistenttien työssä ennakointi on hyödyllinen työkalu, jota voidaan ajatella läpipleikkaamassa kaikkea kehittämistoimintaa. Innovaatioassistenttien työn-

kuvat organisaatioissa ja yrityksissä sisältävät usein kehittämis- tai projektisuunnitelmia, jolloin on tarpeen tuntea toimintaympäristöä muoovaa- via trendejä ja megatrendejä. Myös markkinointiin liittyvissä tehtävissä ennakoinnista on hyötyä. Monipuolisen tiedon kerääminen ja hyödyntäminen olisi erinomainen lähtökoh- ta tulevaisuuteen varautumiselle. Myös konkreettisesta menetelmien tuntemuksesta on hyötyä. Keväällä 2017 kehittämistyöhön suuntautunut innovaatioassistentti osallistui en- nakointia hyödyntävään toimintaan työskentelyjakson aikana mm. työ- tämällä selvitystä, jonka analyysissa oli hyödynnetty PESTE-mallia.

Hyödyllisiä ennakointityökaluja PESTEn li- säksi tiedon keräämiseen ja analysointiin ovat esimerkiksi seuraavat:

- Tulevaisuustaulukko
- Tulevaisuuspyörä
- SWOT-analyysi.

LÄHTEET:

Anderson, C. & Kaivo-oja, J. 2012. Bohobusi- ness - Ihmiskunnan voitto koneesta. Helsinki: Talentum.

Hanhijoki, I., Honkasalo, R., Nyssölä, K., Savioja, H., Taipale-Lehto, U., Vepsäläinen, J. & Anttila, J. 2016. Ennakoinnin koontikatsaus. Osaamis- ja koulutustarpeiden ennakointituloksia. Opetus- hallituksen julkaisuja. Raportit ja selvitykset 2016:8. Viitattu 20.2.2018 http://www.oph.fi/download/180544_Ennakoinnin_koontikatsaus.pdf.

Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa. Trendit ja ilmiöt. Jyväskylä: Docendo.

Hiltunen, E. & Hiltunen, K. 2014. Teknoelämää 2035. Miten teknologia muuttaa tulevaisuut- tamme. Helsinki: Talentum.

TUTUSTU

- www.sitra.fi/julkaisut/megatrendikortit/ – Sitran megatrendikortit
- luotsi.lappi.fi/1 – Lapin luotsi
- www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/Sivut/home.aspx – Tulevaisuuden tutkimuskeskus
- www.mckinsey.com/mgi/no-ordinary-disruption – McKinsey&Company: No Ordinary Disruption

TESTAA

POHDI:

- Miten muuttajat vaikuttavat arkeesi ja työhösi?
- Kuinka voisit hyödyntää ennakointityökaluja omassa työssäsi?

Kivimäki, H. 2013. Alueellinen ennakointi maakunnissa. Ennakoinnin nykytila Etelä-Pohjanmaalla, Kanta-Hämeessä, Keski-Suomessa, Pirkanmaalla ja Satakunnassa. Viitattu 26.8.2017 https://issuu.com/hannakivimaki/docs/issuu_alueellinen_ennakointi_maakun.

Kuusi, O. 2003. Delfoi-menetelmä. Teoksessa M. Kamppinen, O. Kuusi & S. Söderlund (toim.) Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovellukset. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 204–225.

Kuusi, O. & Kamppinen, M. 2003. Tulevaisuuden tekeminen. Teoksessa M. Kamppinen, O. Kuusi & S. Söderlund (toim.) Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovellukset. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 117–170.

Lapin Luotsi 2017. Ennakoinnin työkalupakki. Viitattu 20.8.2017 <http://luotsi.lappi.fi/tyokalupakki>.

Masini, E. 1993. Why future studies. London: Grey seal.

Rubin, A. 2004. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 20.8.2017 <https://tulevaisuus.fi/perusteet/tulevaisuudentutkimus-tiedonalana/>.

Trendwatching 2017. The future of customer experience. Viitattu 16.8.2017 <http://trendwatching.com/quarterly/2017-06/the-future-of-customer-experience/>.

World Economic Forum 2017. Shaping the Future of Retail for Consumer Industries. Viitattu 16.8.2017 <https://www.weforum.org/reports/shaping-the-future-of-retail-for-consumer-industries>.

Innovaatioiden arvo

Taloudellinen arvo

Kysymys siitä, miten mitata innovaatioiden arvo, on monen pk-yrityksen, ja vähän suuremmankin, mielessä. Konkreettisimmillaan innovaatioiden arvo voidaan mitata vasta vuosien tai vuosikymmenien päästä; mikä on tulovirta, jonka innovaatio on tuottanut? Toisaalta innovaation kaupallistaminen tai tekijänoikeuksien eteenpäin myyminen voi tuoda arvoa innovaatiolle myös lyhyemmällä aikavälillä.

Lähtökohtaisesti innovaatioiden arvon mittaaminen on kuitenkin vähintäänkin hankalaa jokapäiväisessä elämässä. Joidenkin innovaatioiden arvoa ei voi mitata rahassa kuin välillisesti, jos sitenkään. Silti ne ovat innovaatioita, jotka saattavat mahdollistaa yrityksen nousemisen täysin uudelle asteelle.

Kun lähdetään miettimään, mitä innovaatiot todellisuudessa ovat, niin innovaatiotahan voivat olla suuria tai pieniä. Innovaatio voi olla uusi tuote tai palvelu. Innovaatio voi olla tuotanto- tai toimitusprosessin tehostaminen. Innovaatio voi olla uuden organisaatiostruktuurin käyttöönotto. Innovaatio voi olla esimerkiksi se, että henkilöstölle kehitetään yksi yhteinen kohtauspäivä kuukaudessa. Moni näistä asioista on sellaisia, joita on hyvin haastavaa, melkein jopa mahdotonta, mitata rahassa. Animaatiostudion Pixarin yksi perustajista Ed Catmull sanoo kirjassaan *Creativity, Inc.*, että jokainen innovaatio syntyy sadoista, ellei tuhansista, pienistä innovaatiosta, ja

jokaisen innovaation sekä uuden ajatuksen takana on aina ihminen (Catmull 2014).

Tästä johtuen innovaatiolle voikin usein olla hyvin haastavaa lähteä miettimään arvoa. Arvo voi olla näkyvä heti, tai se voi olla näkyvä vasta joskus vuosien päästä tulevaisuudessa. Yksi tapa mitata innovaation arvoa on kuitenkin lähteä laskemaan siitä koituvia kustannuksia. Tällä tavoin saamme jonkinlaisen arvion siitä, mitä innovaatio on maksanut meille. Tämän jälkeen voimme lähteä pohtimaan innovaatiosta haluttavia tuloja, jotta yritys saa innovaation kustannukset katettua ja haluamansa katteen sen päälle.

Innovaation kustannukset koostuvat innovaatioon käytetyistä resursseista. Näitä resursseja voivat olla esimerkiksi innovaatioon käytetyt materiaalit, raaka-aineet, markkinointi- ja myyntikustannukset sekä siihen käytetty työpanos. Toisaalta innovaatiolle voidaan kohdistaa myös niin haluttaessa tietty osa esimerkiksi yrityksen hallinnollisia ja markkinointikuluja.

Kuten varmaan kaikki tiedämme, niin kustannukset ovat siinä mielessä jänniä, että niiden todellinen määrä selviää vasta, kun ne ovat syntyneet. Toisin sanoen kun rahat ovat menneet, tiedämme todellisuudessa, paljonko olemme innovaatiosta maksaneet. Tämä ei tietenkään poista sitä faktaa, että voimme aina suunnitella ja budjetoida syntyvät kustannukset parhaan mahdollisen tiedon mukaisesti ja mahdollisimman

tarkasti. Samalla on myös erittäin tärkeää seurata, että toteutuneet kustannukset vastaavat budjetoituja, ja jos eivät, niin meidän tulee selvittää miksi.

Budjetointi ja kustannusten laskeminen on yksinkertainen tapa saada selville innovaation break-even point eli se, kuinka paljon meidän on saatava tuloja tai säästöjä innovaatiosta, jotta se on tuottanut meille enemmän kuin kustannanut. Haluamme kuitenkin katteen käyttämiemme rahojen lisäksi. Voimme laskea katteen periaatteessa suoraan kustannusten päälle, mutta meidän tulee ottaa huomioon muutama muuttuja laskussa.

Investointilaskennassa puhutaan diskonttaamisesta. Diskonttaamisella tarkoitetaan korkoa korolle -ilmiötä mutta päinvastaisesti. 100 euroa, jonka saamme 10 vuoden päästä, on meille huomattavasti vähemmän arvokas kuin 100 euroa, jonka saamme tänään. Jos yhtälöstä poistetaan epävarmuustekijät eli se, että emme rahaa 10 vuoden päästä saisikaan, niin silti tämä 100 euroa 10 vuoden päästä on huomattavasti vähemmän arvokas, koska jos saamme 100

euroa tänään, voimme sijoittaa sen eteenpäin, ja näin ollen 10 vuoden päästä meillä onkin käytössämme huomattavasti enemmän kuin 100 euroa. Tämä on diskonttaamista. Diskonttaaminen on asia, joka tulisi ottaa huomioon myös investoinnin arvoa laskettaessa.

Nettonykyarvo on yksi eniten investointien arvon mittaamiseen käytetty kaava. Itsessään kaava on aika yksinkertainen ymmärtää, ja esimerkiksi Excelistä se löytyy suoraan. Alla ehkä pelottavankin näköinen Nettonykyarvon, eli NPV:n (Net present value) kaava ja selitykset muuttujille. Katso myös lisää linkkivinkeistä:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{C_t}{(1+r)^t} - C_0$$

C_t = Kassavirta ajankohtana t

C_0 = Alkuinvestointi

r = Korkokanta

t = ajankohta (esim jakso/vuosi)

TUTUSTU

- www.youtube.com/watch?v=hG68UMupJzs – NPV in Excel

Kirjoja aiheesta:

- Raija Jormakka, Kaija Koivusalo, Jaana Lappalainen & Mervi Niskanen: Laskentatoimi
- Jari Parantainen: Tuotteistaminen
- Juha Tuulaniemi: Palvelumuotoilu
- Jakob Schneider & Marc Stickdorn: This is service design thinking

Tässä kuitenkin muutamia asioita, jotka vaikuttavat innovaation arvoon ja joita kannattaa pohtia:

Ensimmäinen muuttuja on se, kuinka todennäköisesti budjetoimamme kulut toteutuvat siinä määrin kuin ne ovat toteutumassa. Mitä todennäköisempää on, että kuluja syntyykin enemmän kuin olemme budjetoineet, sitä isompi riski meillä on. Tämä riski tulisi ottaa myös huomioon innovaatiota hinnoiteltaessa.

Toisaalta sama riski pätee myös tuleviin tulovirtoihin. Jos tiedämme, että saamme esimerkiksi innovaation oikeudet myytyä eteenpäin tämän vuoden puolella asiakkaallemme, ei meillä ole kovin suurta riskiä tulevien tuottojen suhteen. Mutta mitä pidemmälle saamamme rahavirrat jaksottuvat, sitä suurempi riski niiden toteutumisessa on. Eli mitä pidemmälle tulevat rahavirrat menevät, sitä enemmän meidän tulee ottaa hinnoittelussa huomioon myös riskiä.

Kolmas asia, joka tulee ottaa huomioon, on vaihtoehtoiset investoinnit. Kun investoimme tähän innovaatioon, niin meiltä saattaa jäädä toteuttamatta jokin toinen investointi, vaikkapa kivijalkaliikkeen laajennus. Sitoutumalla yhteen investointiin saattaa se aiheuttaa sen, että toisia investointeja ei pystytä toteuttamaan. Tästä johtuen meidän tulee aina miettiä myös innovaation riski suhteessa esimerkiksi kivijalkakaupan laajennukseen. Mitä suurempi riski, sitä enemmän meidän tulee siitä saada myös katetta.

Kokemuksellinen arvo

Tehdään pieni ajatusleikki: asunnossasi on tulipalo. Kaikki asukkaat ja mahdolliset lemmikkieläimet on viety turvaan asunnostasi. Sinulla on aikaa ottaa yksi asia mukaan asunnostasi, ennen kuin liekit nielevät kaiken. Minkä esineen tai asian valitset?

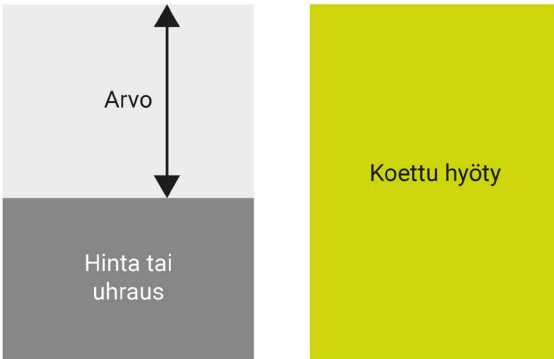
Mukaan ottamasi asia on varmasti monel-

la tapaa tärkeä ja jopa korvaamaton. Mutta onko valitsemasi asia asuntosi rahallisesti arvokkain asia? Vaikka valitsemasi asia olisi kuinka uniikki tai kuorrutettu tunnearvolla ja muistoilla, voimme halutessamme määrittää sille myös rahallisen arvon. Yhteiskunnassamme arvon konkretisoijana ja "oikeuttajana" toimii useimmiten juuri raha. Olemme onnistuneet luomaan systeemin, jossa kaikelle materiaalille on mahdollista määrittää rahallinen arvo. Voimme verrata tietokoneen hintaa uuden, vastaavan laitteen hintaan. Valokuvien hinnan voimme määrittää arvioimalla kuvaamiseen käytetyn ajan ja valokuvaajan palkkion. Tähän lisätään vielä kameran kuluminen ja valokuvien kehitykseen kuluva raha, ja pystymme määrittämään kuville hinnan. Uniikkien esineiden kohdalla voimme tehdä hinnanmäärittäystä vaikka huutokaupan kautta. Mutta rahallinen arvo harvoin määrittää, kuinka arvokkaaksi asiat itse koemme.

Kun pyrimme määrittämään tarjoamillamme tuotteille hintaa (huom. myös palvelut ovat tuotteita), on tärkeä tiedostaa tuotteisiin sisältyvät erilaiset arvot. Voimme laskea tuotteiden tuottamisesta syntyvät kulut, markkinointikustannukset ja tavoittelemamme voiton. Näin voimme määrittää sen rahamäärän, jonka eri tuotteiden tulisi vähintään tuottaa. Mutta tämä rahasumma ei ole tuotteen käyttäjälle tai ostajalle sen arvo. Tuotteen koettu arvo on jotain, mitä emme voi täsmällisesti määrittää.

Tuulaniemi (2013, 30–33) määrittelee arvon seuraavasti: arvo on tuotteesta koetun hyödyn ja siitä maksetun hinnan erotus. Siis mitä pienempi on maksamamme hinta tai uhraus, jonka tuotteen saamiseksi teemme, ja mitä hyödyllisemmäksi tuotteen koemme, sitä arvokkaampi se meille on. Jos emme koe iPhonea itsellemme hyödylliseksi, sen arvo on meille minimaalinen, vaikka hintalapussa seisoi kuinka suuri numero. Vanha diaprojektori voi olla meille suunnattoman arvokas, koska sen avulla voimme katsoa

kuvamuistoja lapsuudestamme. Rahallista arvoa laitteella tuskin on nimeksikään, mutta uutta, vastaavaa laitetta voi olla lähes mahdoton löytää. Toimivan, sopivan diaprojektorin hankinta vaatisi vähintään lukuisten nettikirpputorien, osto- ja myyntiliikkeiden ja tuttavien vinttikomeroiden läpikäymistä. Eli roimaa uhrausta omaan aikaresurssiimme.



Arvo on hyödyn ja hinnan välinen suhde (Tuulaniemi 2013, 31)

Arvo on yksilöllistä

Tuotteiden koettu arvo on aina suhteessa yksilön kokemukseen. Tästä seuraa, että saman tuotteen arvo on jokaiselle yksilölle erilainen. Tuotteiden markkinoinnissa ja hinnoittelussa olisikin aina syytä tuntea sen kohderyhmä(t). Kokemuksiimme ja viitekehukseen, jolla asioita tarkastelemme, vaikuttaa suuresti oma taustamme ja se, miten olemme "rakentuneet". (Bergstöm & Lepänen 2016, 82–83.) Tästä johtuen jokainen kokee asian, tuotteen, palvelun tai jopa saman tapahtuman aina omalla, yksilöllisellä tavallaan. Kokemuksiimme ja arvonmuodostukseemme vaikuttavat muun muassa:

- **tausta.** Ikä, sukupuoli, yhteiskunnallinen ja taloudellinen asema jne. Miesten "inttikokemukset" ja niihin liittyvät muistot ja mielle yhtymät ovat isolle osalle naisista yhtä outoja kuin smurffipuku.
- **kulttuuri.** Miten luemme tilannetta tai esineitä? Iloiseen tilanteeseen eivät sovi mustat kukat.

- **arvot.** Koti, uskonto ja isänmaa. Vaiko yhteinen Eurooppa?
 - **viiteryhmä.** Jos tilaisuus on suunnattu eläinsuojelujärjestön aktiiveille, kannattaa varmistaa, että tarjolla on kasvisruokaa.
 - **persoonaa ja temperamentti.** Firman pikujoulut voivat olla introvertille jokavuotinen painajainen, kun ekstrovertti odottaa niitä innolla kesästä asti.
- yksilön kyvyt ja osaaminen.** Oman sykkeen seuraaminen voi olla kuntourheilijallekin tärkeä osa urheilua, mutta jos siihen sopivat applikaatiot ovat saatavilla vain englanniksi ja kuntoilijan kielitaito ei ole riittävä, eivät applikaatio tuota sitä hyötyä, mitä kuntoilija haluaisi.
- yhteiskunnallinen asema.** Keskiluokkaisen kodin juhlapöytäkuusiin kuuluvat hopealusikat. Työväenluokkaisessa perheessä hopeaa ovat korvakorut.
- **odotukset.** Jos viikon aurinkolomalla sataa viisi päivää, emme saa sitä mitä odotimme.
 - jne.

Hinnoittelulla voidaan pyrkiä ohjaamaan asiakkaan kokemusta tuotteestamme. Hinta toimii usein ikään kuin ehdotuksena siitä, minkä arvoinen tuote on. Hinnan avulla voidaan rakentaa asiakkaalle odotuksia tuotetta kohtaan, jotka kauppohen synnyttyä pyritään lunastamaan. Hinta on silti vain hinta, eikä se yksin voi määrittää tuotteen arvokemusta.

Kokemukseen voi vaikuttaa

Tarinoiden, kuvien ja innovaatioiden aikakaudella on onneksi olemassa monia keinoja, joilla voidaan yrittää vaikuttaa käyttäjän tai asiakkaan kokemukseen ja mielikuviin tuotteista. Esimerkiksi ruoka, joka on aseteltu lautasellemme erityisen kauniisti, maistuu paremmalta kuin sama ruoka, kun se on aseteltu hieman tavanomaisemmin (Zellner, Loss, Zearfoss & Remolina 2014). Kahvi maistuu erityisen hyvältä, kun tiedämme

sen olevan lempikahvilamme valmistamaa (Ziemann 2016). Osa kokemuksiimme vaikuttavista asioista on tiedostamattomia, osan tiedostamme hyvinkin. Esimerkiksi lukuisat makutestit ovat osoittaneet, että emme juurikaan kykene maistamaan eri hintaisten tuotteiden "hintaeroa". Pidämme

kalliimpaa tuotetta parempana, jos tiedämme sen kalliimmaksi tai oikean merkkiseksi. Teini taas voi olla hyvinkin tietoinen eri puhelinten laatueroista. Silti hän haluaa juuri tietyn merkkisen ja mallisen puhelimen siksi, että se avaa ovia "oikeisiin piireihin", kun taas väärä, teknisesti parempi puhelin voisi

TESTAA

Pohdi, mitkä ovat ne tärkeimmät ominaisuudet innovaatiossa, jotka tuottavat käyttäjälle ja asiakkaalle arvoa? Millä keinoin voidaan vaikuttaa innovaation arvoon niin, että se koetaan myös taloudellisesti kilpailijoitaan arvokkaammaksi?

TAI

Valitse jokin itsellesi tuttu maksullinen lounasruokapaikka, esim. oppilaitoksen ravintola. Mieti, millä keinoin ravintola voisi parantaa asiakkaan kokemaa laadun tunnetta ilman, että ruoan hintaa tarvitsisi nostaa? Ota huomioon ravintolan fyysinen ympäristö, saavutettavuus (fyysinen ja esim. aukioloajat), palvelu, muut käyttäjät, pienet yksityiskohdat yms. Kirjaa ylös ainakin viisi ehdotusta.

Ensimmäinen vaihe:

Lähde miettimään, kuinka paljon raaka-aineita ja materiaalia on mennyt innovaation tuottamiseen alusta saakka. Entä kuinka monta työtuntia yrityksessä on sitä varten käytetty? Kohdistetaanko innovaatiolle hallinnollisia, markkinointiin tai myyntiin liittyviä kuluja? Jos kohdistetaan, niin kuinka paljon? Kerroin voidaan laskea usealla eri tavalla – yhtenä esimerkkinä: kerroin = innovaation käytetyt työtunnit / käytetyt työtunnit yhteensä.

Toinen vaihe:

Pohdi seuraavia kysymyksiä: Kuinka todennäköistä on, että ennustamamme kulut ovat ennustustemme mukaisia? Entä odottamamme tulovirrat? Kuinka pitkälle aikavälille kulumme ja tulomme jakautuvat? Kuinka kaukana on meidän viimeiset innovaatiosta saatavat tulovirrat? Koska saavutamme break-even pointin?

Kolmas vaihe:

Mitkä ovat meidän vaihtoehtoisia investointeja? Jääkö jotakin toteuttamatta, jos satsaamme tämän innovaation toteuttamiseen? Minkä arvioimme innovaation riskiksi? Onko se meidän liiketoiminnalle välttämätön?

sulkea hänet ryhmän ulkopuolelle.

Erialaisten tarinoiden ja mielikuvien avulla potentiaalisia asiakkaita voi sitouttaa tuotteisiin. Hyvä tarina, oli se sitten totta tai ei, sopii osaksi asiakkaan omaa tarinaa. Vaasan oy haluaa luoda itsestään kuvaa perinteisenä, suomalaisena leivän tarjoajana: "Meidän tehtävämme on varmistaa, että suomalaisilla olisi joka päivä tuoretta, terveellistä ja maistuvaa leipää." Tätä varten yrityksen verkkosivuilla on tarinoita talkoista ja yhteisistä ruokahetkistä. (Vaasan oy 2017.) Pari vuotta sitten Rovaniemelle avasi ovensa myös yrityksen leipomomyymälä. Mielikuvissa leipomomyymälästä voi kipaista tuoretta, paikkakunnalla kotimaisesta rukiista leivottua leipää. Todellisuudessa Rovaniemellä ollut Vaasan oy:n leipomo on sulkenut ovensa jo ennen kuin leipomomyymälä on aloittanut toimintansa. Vaasan ruisleipäpaketissa luetellaan litania suomalaisia paikkakuntia, joilla Vaasan oy yhä edelleen leipoo leipäänsä. Vasta, kun ottaa käteensä yrityksen Taika-paahtoleipäpaketin ja tihrustaa sitä tarkemmin, huomaa leivän leivontamaaksi Viron. Yrityksen tuotteisiin liitetty kotimaisuuden leima on niin vahva, että asiakas ei tule edes ajatelleeksi, että leipä ei olisi Suomessa leivottua. Koska leipä sopii niin hyvin mielikuvaan ja tarinaan itsestämme kotimaisen leivän ystävänä, emme halua rikkoa asetelmaa tieteen tahtoon. Jätämme siis huolettomasti lukematta sen pienellä prääntätyn tekstin. Hyvä tarina on totuutta tärkeämpi.

Kertaus

Tuotteisiin liittyvä kokemuksellinen arvo kannattaa huomioida ainakin kolmesta syystä. Ensinnäkin, vaikka tuote olisi kuinka täynnä hienoja ominaisuuksia ja uusinta teknologiaa, se on liian kallis, jos asiakkaat eivät koe sitä riittävän hyödylliseksi. Silloin on turha inttää, että asiakas ei ymmärrä, kuinka kallista huipputeknologia on.

Toiseksi, tuotteen katteen ei ole pakko olla tarkkaan laskelmoitu ja laskettu 14,7 %, jos asiakas on valmis maksamaan enemmän. Autoista mitään tietämätönkin uskaltaa olettaa, että eivät ne Audit niin kovin erikoisia autoja ole. Mutta osa Audin viehätystestistä perustuu siihen, että suurimmalla osalla ei ole kyseiseen automerkkiin varaa. Toki Audilla pääsee lujaa, todella lujaa. Mutta käytännön hyötyä tästä ominaisuudesta tuskin on maassa, jossa suurin nopeusrajoitus on 120 km/h.

Kolmanneksi on hyvä muistaa, että tilaisuus tekee varkaan. Täpötäydessä junassa matkustava vanhempi on valmis maksamaan tavallisesta pillimehusta useamman euron, jos sen avulla onnistuu välttämään väsyneen uhmaikäisen lapsen orastavan itkupotkuraivarin. Mutta 1,50 € samasta pillimehusta Prisman mehuhyllyllä olisi suorastaan riistoa!

LÄHTEET:

Bergstöm, S. & Leppänen, A. 2016. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16.–17. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Catmull, E. 2014. Creativity, inc. - overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration. Transworld Publishers Ltd.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vaasan oy 2017. Yrityksen verkkosivut. Viitattu 8.10.2017 www.vaasan.fi.

Ziemann, M. 2016. Brändi maistuu hyvältä – Miksi tuote tuntuu paremmalta paremmassa paketissa? YLE 1.12.2016. Viitattu 18.9.2017 <https://yle.fi/uutiset/3-9327467>.

Zellner, D.A. & Loss, C. R. & Zearfoss, S. & Remolina, S. 2014. It tastes as good as it looks! The effect of food presentation on liking for the flavor of food. *Appetite* Vol. 77, 31–35. Viitattu 18.9.2017 <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0195666314001032>.

Käyttäjät mukaan innovaatio- prosessiin!

Henry Fordin sanomaksi on usein esitetty lause: "If I had asked people what they wanted, they would have said faster horses." (Jos olisin kysynyt ihmisiltä, mitä he haluaisivat, he olisivat vastanneet nopeampia hevosia.) Tämän jälkeen on tapana hymähdellä ja todeta, kuinka väärässä asiakkaat usein ovatkaan. Lausahdus, kenen suusta sitten alun perin onkaan, on kuitenkin mielestäni loistava esimerkki asiakkaisen tarpeiden ymmärtämisestä. Ihminen on luovuuteen taipuvainen ja kohtalaisen kekseliäs kädelinen nisäkäs. Tästä seuraa, että meillä on usein tapana pyrkiä ratkaisemaan eteemme tulevia ongelmia ja haasteita. Toisinaan lopputuloksena voi olla innovaatio, useimmin arjessa toimiva "väliaikainen ratkaisu" tai totuttu tapa. Esimerkin ihmisten perimmäinen tarve tai halu ei ole entistä nopeampi polle. Heidän tarpeensa on *päästä nopeammin ja helpommin paikasta toiseen*. Meillä vain on usein tapana esittää toiveemme ja tarpeemme ratkaisun muodossa – sen ratkaisun, jonka jo tiedämme ja tunnemme ennestään. Esittipä Ford alun lausetta tai ei, hän ymmärsi ihmisten tarpeita tekojen ja sanojen taustalla. Ford osasi tarjota ihmisille uusia, toimivampia ratkaisuja tuttuihin ongelmiin. (Quote Investigator 2011.)

Käyttäjälähtöinen kehittäminen, osallistava suunnittelu, käyttäjakeskeinen suunnittelu, asiakasraati, käyttäjäpalautte, yhteiskehittäminen ja niin edelleen. Kaikkien näiden termien takana on ajatus, että käyttäjät ovat jollakin tavalla mukana prosessissa. Käyttäjien rooli erilaisissa prosesseissa ja

projekteissa vaihtelee valtavasti. Oleellista on kuitenkin, että käyttäjien mukaan ottaminen suunnittelu- ja tuotekehitysprojektiin tuottaa jotakin hyötyä itse prosessille tai sen lopputulokselle. Tässä artikkelissa käydään lyhyesti läpi, mitä on käyttäjälähtöinen (tai käyttäjakeskeinen) kehittäminen ja mitä hyötyä siitä on. Seuraavaksi lyhyt perustelu siitä, miksi kaikkien tulisi toisinaan tehdä nopeita ja karuja malleja omista ideoistaan, ja lopuksi hieman asiaa palvelumuotoilusta. On syytä huomata, että esimerkiksi *käyttäjälähtöisyydestä* puhuttaessa osallisina ovat nimenomaan käyttäjät eivätkä asiakkaat. Usein asiakas on myös käyttäjä, mutta ei aina. Asiakas on se henkilö tai taho, joka tekee ostopäätöksen ja maksaa tuotteen. Käyttäjä taas on se henkilö, joka tuotetta viime kädessä käyttää. Esimerkiksi valtion rautateiden sähköisen järjestelmän ja verkkokaupan ostaja, asiakas, on ollut VR. Mutta sen käyttäjiä olemme me kuluttajat ja VR:n työntekijät.

Asiakkaan saappaissa

On aivan mahdollista onnistua menestystuotteen luomisessa täysin ilman, että tuntee kohderyhmäänsä tai on edes kiinnostunut heidän tarpeistaan. On kuitenkin huomattavasti helpompaa ja todennäköisempää onnistua menestystarinoiden luomisessa, jos on edes jotakuinkin jyvällä tavoitellun kohderyhmän mielenliikkeistä ja todellisuudesta. Tämä ei tarkoita, että asiakas olisi aina oikeassa tai että hänen toiveitaan tulisi toteuttaa kirjaimellisesti. Inno-

vaattorin tulee uskaltaa tehdä tulkintoja ja kyetä tunnistamaan todellinen ongelma tai mahdollisuus kerrotun tarinan takana. Näin innovaattori kykenee tarjoamaan uusia ratkaisuja havaittuihin haasteisiin ja ongelmiin.

Halu tai tarve tutustua kohderyhmän tarpeisiin ja mielenliikkeisiin johtaa myös vääjäämättömään pakkoon valita ja rajata oma kohderyhmä. Niin kauan kuin kohderyhmänä ovat "kaikki", on lopputuloksena mauttomia, hajuttomia ja keskinkertaisia tuotteita. Luopumalla laimeasta kaikille jotakin -mallista ja keskittymällä luomaan valittua kohderyhmä puhuttelevia tuotteita voidaan myös parhaiten vastata heidän tarpeisiinsa. Ei ole lainkaan harvinaista, että eri kohderyhmillä on täysin vastakkaisia tarpeita. (Parantainen 2011, 143–150.) Muusikoiden puulajakijoukkueessa jalkapalloa pelaavalle tärkeä osa harrastusta on sosiaaliset suhteet ja yhteenkuuluvuus. Kuntosalilla hiljaisina aikoina yksin rautaa nostava nauttii siitä, että saa keskittyä omaan tekemiseensä, omissa rauhassa.

Käyttäjälähtöinen tai käyttäjakeskeinen kehittäminen on yksinkertaisimmillaan suunniteltavan tuotteen loppukäyttäjän osallistamista kehittämisen prosessiin (Jääskö & Keinonen 2003, 83). Tämä tarkoittaa näkökulman muutosta, jossa käyttäjille annetaan pelkkää loppukuluttajaa suurempi rooli. Ennen kaikkea heidän asiantuntemustaan hyödynnetään prosessin eri vaiheissa. Käyttäjien osallistamisen taso kehittämisprosessissa voi vaihdella suuresti. Samoin se missä vaiheessa ja miten käyttäjiä osallistetaan vaihtelee. Pienimmillään osallistaminen ja käyttäjien kuuleminen tapahtuu esimerkiksi prototyyppien testaamisen avulla tai keräämällä kohderyhmältä ideoita ja mielipiteitä kehittämiskohteeseen liittyen. Toisessa päässä ovat prosessit, joissa käyttäjiä osallistetaan jo prosessin suunnitteluun, ja matkan varrella on useita yhteiskehittämiseen pohjaavia työtapoja.

Käyttäjät hyödyttävät kehittämisprosessia osallistumisellaan monin tavoin. Käyttäjälähtöinen lähestyminen ei poista prototy-

TUTUSTU

Kirjoja aiheesta:

- Juha Tuulaniemi: Palvelumuotoilu
- Sampsa Hyysalo: Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät, saatavilla myös verkossa: <https://shop.aalto.fi/media/attachments/a9bf5/Kayttaja%20tuotekehityksessa.pdf>
- Jakob Schneider & Marc Stickdorn: This is service design thinking

Työkaluja verkossa:

- **www.servicedesigntools.org** – Service Design Tools; Communication Methods Supporting Design Processes
 - **sdt.fi** – Service Design Toolkit; Palvelumuotoilun työkaupakki

poinnin ja testaamisen vaiheita kehittämissuorin prosessista. Sen sijaan se lisää käyttäjiltä saatavan palautteen määrää prosessissa valtavasti. Mukana olevat loppukäyttäjät voivat testata jo ideavaiheessa olevia asioita tai itse ideoita ja ruokkia prosessia ideoillaan pitkin matkaa. He voivat kiinnittää suunnittelijoiden ja innovaattoreiden huomioihin asioihin, jotka muutoin voisivat jäädä pimentoon. Nämä, joskus pieniltäkin tuntuvat yksityiskohdat, voivat olla ratkaisevia osia uusissa menestystarinoissa. Käyttäjät ovat usein oman alansa asiantuntijoita. Harrastuskalastaja tietää tunteen, kun saapas hörppää vettä, ja laitoshuoltaja tuntee siistimistyön arjen. Käyttäjät pystyvät perehdyttämään innovaattoreita ja suunnittelijoita omaan työhönsä ja arkeensa. He tuovat mukaan tärkeitä omaan kohderyhmäänsä liittyviä realiteetteja ja näkökulmia. Näin käyttäjälähtöinen kehittäminen vähentää prosessissa mukana olevien tuotekehittämisen ammattilaisten tiedon hakemisen määrää ja siihen kuluvaan resurssiin. (Hyysalo 2009, 55.)

Kokeilu tuottaa tietoa

Fast prototyping, eli "protoilu" tai "nopea mallinnus", on nimensä mukaisesti nopeiden prototyyppien tekemistä. Prototyyppien tavoitteena ei ole viimeisen päälle hiottu mallikappaleet vaan quick and dirty -hengessä tehdyt "vain välttämättömät ominaisuudet" sisältävät prototyypit. Nopeasti aikaansaatuja, eritasoisia protoja pyritään aina testaamaan yhdessä asiakkaiden tai kohderyhmän edustajien kanssa. Fast protojen tarkoituksena on toimia tuotekehityksessä tiedonhankinnan ja kommunikoinnin välineenä.

Anssi Tuulenmäki on todennut suunnittelusta, että sen avulla ei tuoteta uutta tietoa. Sen sijaan kokeilut tuottavat tietoa. On toki tärkeää, että suunnitteleme toimintaamme ja tuotteitamme hyvin, mutta vain kokeilemalla voimme tietää, mikä suunnittelemistamme asioista toimii tai ei toimi. (Tuulenmäki, 2012, 18–19.) Usein prototyyppinä, kuten erilaisia hahmomalleja tai "paperiversioita" käyttöliittymistä, tehdään erilaisia konkreettisia tuotteita. Aivan yhtä



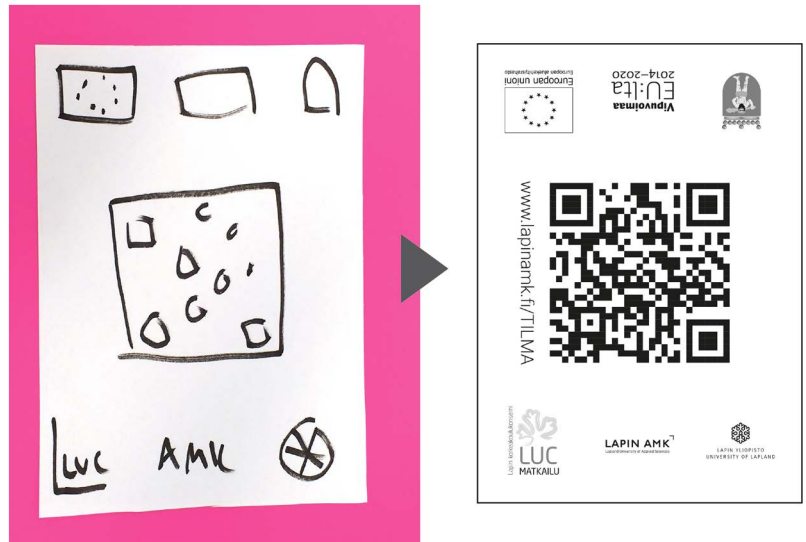
Paperimalli, jolla testattiin ja kehitettiin appia. Osaako testaja käyttää sovellusta intuitiivisesti, ja kokeeko hän sovelluksen kiinnostavaksi? (Kuva: Elisa Lahti)

hyvin protoja voidaan kuitenkin tehdä myös palveluista tai prosesseista. Protoilun kohde ja tuotekehityksen vaihe ratkaisevat, millainen prototyyppi on järkevää ja mahdollista tehdä. Hyvinkin nopeasti ja karkeasti toteutettujen protojen avulla saadaan hankittua arvokasta käyttäjätietoa. Protoilla voidaan testata esimerkiksi, ymmärtääkö valittu kohderyhmä tai asiakas tuotteen "oikein", onko prosessi käyttäjän mielestä jouheva tai he-

rättääkö tarjottava asia toivottua kiinnostusta kohderyhmän parissa. Parhaimmillaan protojen "testaajat" tuottavat uusia, potentiaalisia ideoita tai parannusehdotuksia testattavaan tuotteeseen. Protoja kannattaakin hyödyntää jo mahdollisimman alkuvaiheessa prosessia, kun muutosten tekeminen tuotteeseen tai prosessiin aiheuttaa mahdollisimman vähän kustannuksia.

Kommunikointi on toinen protojen tärkeä ulottuvuus. Orastavia ideoita tai tuotekehityksen aikaansaannoksia on hankala viestiä ymmärrettävästi eteenpäin, jos käytössä on vain sanallinen kuvaus. Kaaviot ja havainnekuvat selventävät monia asioita, mutta niidenkään avulla ei vielä luoda kovin kattavaa kuvaa. Prototyypin äärellä keskustelua tapahtuu usein hyvin luontevasti. Käyttäjien ja tuotekehittäjien on helppo tuoda esille näkökulmiaan ja omaa osaamistaan asiaa konkretisoivan proton avulla (Hyysalo 2009, 55). Tarvittaessa proton avulla keskustelun osapuoli voi itse kokeilla tai näyttää, mistä oikein on kyse. Näin päästään helpommin tilanteeseen, jossa keskustellaan samasta asiasta, eikä vain kuvitella näin tapahtuvan. Protot lisäävät yhteistä ymmärrystä kehittämisen kohteesta.

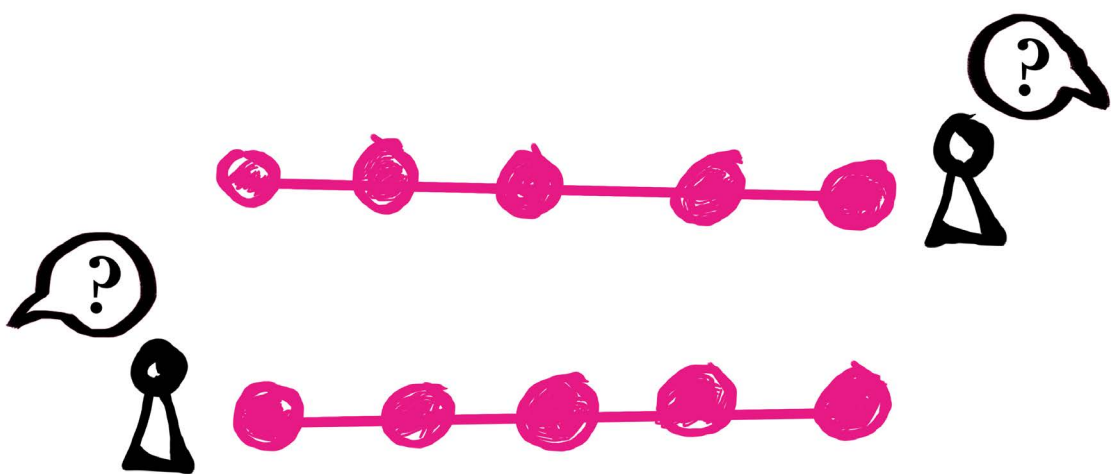
Vasemmanpuoleisen piirroksen pohjalta on tehty oikeanpuoleinen postikortin kääntöpuoli.



Palvelumuotoilu, yksi käyttäjälähtöisyyden ja yhteiskehittämisen ilmentymä

Tuulaniemen (2013, 10) sanoin "palvelumuotoilu on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia yhtä aikaa sekä analyttisesti että intuitiivisesti". Palvelut ovat tuotteita siinä missä fyysisetkin asiat. Palveluilla on kuitenkin olemassa omia erityispiirteitään, jotka tulee huomioida: Palvelu on aineeton, eli sitä ei voi pudottaa omille varpailleen. Palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, eikä niitä siksi voi tuottaa etukäteen tai varastoida. Ehkä tärkein palvelun erityispiirteistä on, että käyttäjä osallistuu sen tuottamiseen! (Grönroos 2009, 76–79.) Palvelumuotoilun peruseriaatteisiin kuuluu, että se on aina käyttäjakeskeistä. Palvelun käyttäjillä on keskeinen rooli palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä. Etenkin palveluiden kohdalla käyttäjakeskeinen lähestymistapa on perusteltua jo siksi, että koska käyttäjä osallistuu aina myös palvelun toteuttamiseen, on hänellä palvelun tuottamiseen liittyvää korvaamatonta tietotaitoa.

Vaikka palvelu on tapahtumana aina uniikki, se ei tarkoita, etteikö palveluita voisi suunnitella.



Asiakaspalautteen keruussa painopiste on kysyä asiakkaalta palvelun jälkeen, miten palvelu vastasi odotuksia ja tarpeita. Palvelumuotoilussa käyttäjän tarpeet ja odotukset selvitetään jo palvelua suunniteltaessa, ennen kuin palvelua tarjotaan asiakkaille. Näin pyritään varmistamaan, että käyttäjän kokemus palvelusta on mahdollisimman hyvä ja sitä myötä myös asiakaspalautte.

nitella, testata ja käsikirjoittaa. Palveluiden aineettoman luonteen vuoksi niiden kehittämisessä eli muotoilussa ja testaamisessa painottuvat erilaiset eläytymiseen ja näyttelemiseen pohjaavat menetelmät. Pyrkimyksenä on empatian avulla ymmärtää käyttäjän tunteita ja ajatuksia. Tietoa kohderyhmän käyttäytymisestä voidaan saada havainnoimalla ihmisiä käyttämässä palveluita, mystery shoppingin avulla tai vaikka ääneen ajattelun keinoin.

Ympäristöllä on merkittävä rooli palveluissa. Hyvin suunniteltu palveluympäristö opastaa sen käyttäjää toimimaan "oikein". Esimerkiksi lentoasemat ovat täynnä erilaisia opasteita ja symboleita, jotta osaamme kulkea ja toimia siellä oikein ja löytäisimme ajoissa oikealle lennolle. Kaupoissa meitä ohjataan kulkemaan koko valikoiman läpi sijoittamalla paljon ostetut kylmätavarat liikkeen perälle. Tämän takia muotoiltavan palvelun kohdalla tulee aina huomioida ympäristö, jossa palvelu toteutuu. Palveluiden tapahtumapaikka, eli palvelunäyttämö, voidaan lavastaa vaikka toimiston neuvotteluhuoneeseen tai rakentaa legoista. Tämän jälkeen palvelua voidaan käydä läpi näyttelemisen ja eläytymisen keinoin, oli sitten rooleissa oikeat ihmiset tai legoukot. Visualisoinnin avulla pyritään tekemään palvelun ympäristö ymmärrettäväksi. Erilaiset

visualisoinnit ovat tärkeässä roolissa myös havainnollistamisessa ja abstraktien asioiden näkyväksi tekemisessä. Asiakkaiden reaktioita voidaan kuvittaa palvelua suunniteltaessa ja palvelun kulku esittää vaikka legojen tai palvelupolun avulla.

LÄHTEET:

- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. painos. Juva: WSOY.
- Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Helsinki: Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B 97.
- Jääskö, V. & Keinonen, T. 2003. Käyttäjätietä konseptoinnissa. Teoksessa T. Keinonen & V. Jääskö (toim.) Tuotekonseptointi. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 81–113.
- Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tuulenmäki, A. 2012. Lupa toimia eri tavalla. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro oy.
- Parantainen, J. 2011. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 5. painos. Helsinki: Talentum.
- Quote Investigator 2011. My Customers Would Have Asked For a Faster Horse. Viitattu 19.9.2017 <https://quoteinvestigator.com/2011/07/28/ford-faster-horse/>.

TESTAA

KÄYTTÄJÄ-/ASIAKASPERSONA

Jotta voimme ymmärtää asiakkaitamme ja käyttäjiämme, meidän tulee tuntea heidät. Tuotteita suunniteltaessa on hyvä tutustua kohdekäyttäjiin, heidän tarpeisiinsa ja elämäntapaansa.

Myyntivaiheessa asiakkaan ja ostoprosessin tunteminen tarjoaa tärkeää tietoa markkinoinnin tueksi. Samaistumista kohderyhmän (olipa se sitten jokin käyttäjäryhmä tai asiakasryhmä) elämään ja tarpeisiin helpottaa, jos lähestymme asiaa henkilönäkökulman kautta. Kuvitteellinen käyttäjä-/asiakaspersona on tässä mitä mainion menetelmä. Persoonien avulla voimme myös kartoittaa niitä kriteereitä, joiden perusteella käyttäjiä haetaan mukaan itse suunnitteluprosessiin.

- Voidaan tehdä yksin tai ryhmässä.
- Yhdellä tuotteella voi olla useita pääkohderyhmiä, tällöin myös kuvitteellisia persoonia on useita.
- Välineiksi paperia ja kyniä, kuvia lehdistä tai muualta.
- Voidaan myös tehdä suoraan tietokoneella.

Persoonatyökalussa yhdistetään määrällistä ja laadullista tietoa. Käyttäjä-/asiakaspersonasta rakennetaan posterit, johon kirjataan erilaisia tietoja persoonasta. Perustiedot auttavat rakentamaan mielikuvaa esimerkiksi persoonasta: minkä ikäinen henkilö on, missä tai miten asuu ja mitä harrastaa? Piirretty tai vaikka lehdestä leikattu kuva auttaa rakentamaan mielikuvaa persoonasta. Tuotteeseen liittyen ylös kirjataan muita, oleellisia tietoja, esimerkiksi: mitä somekanavia käyttää (eli miten voisi saada tietoa tuotteesta), kauanko on harrastanut lajia, miten usein asioi ruokakaupassa.

Tee käyttäjä- tai asiakaspersona(t) kehittämäsi tuotteen tai prosessin tärkeimpien käyttäjäryhmien tai ostajien edustajista.



TESTAA

SUUNNITTELE PROTO

Fast prototypingissä protojen määrä on tärkeämpää kuin laatu. Miten useampia kokeiluja saadaan aikaan, sitä enemmän tietoa karttuu.

Yksinkertaisimmillaan proton voi tehdä piirtämällä paperille. Pidemmälle vietyjä protoja voi tehdä tietokoneella tai puhelimella, ja protoilun tueksi löytyy verkostakin erilaisia ohjelmia. Tärkeintä on miettiä, mitä ominaisuutta tai asiaa milloinkin halutaan testata.

Käyttöliittymien varhaiseen testaamiseen soveltuu hyvin kasa paperia. Käyttäjä "paina" paperissa olevaa nappia, jolloin siitä seuraava toiminto esitetään seuraavan paperin avulla. Palveluita voidaan testata eläytymällä ja näyttelemällä; Lavastetaan ympäristö ja "leikitään" palvelu läpi. Jokaisella on erilainen, palveluun liittyvä rooli. Fyysisissä tuotteissa käyttöliittymää ja sen ulkomuotoa voidaan testata erikseen. Hahmomallin 3D-laseista voi tehdä vaikka pahvista ja käyttöliittymää testata muilla tavoin. Mielikuvituksen käyttö testausta mietittäessä on tärkeää.

- Voidaan tehdä yksin tai ryhmässä, saatavilla olevista materiaaleista tai välineillä.

Mieti, mitkä ovat ne tärkeimmät piirteet kehittämässäsi tuotteessa tai prosessissa, jotka saavat käyttäjät joko vihaamaan tai rakastamaan sitä?

**Valitse näistä tärkeimmät ja rakenna niistä proto tai testaa eläytymisen keinoin.
Ymmärtääkö käyttäjä käyttöliittymän oikein?**

Kokeeko käyttäjä uuden palvelutuotteen riittävän mielenkiintoisena?

Onko lapsiperheet/miehet/vasenkätiset/värisokeat/joku muu huomioitu riittävästi?

TESTAA

PALVELUPOLKU

Palvelumuotoilun yksi perustyökaluista on palvelupolku (englanniksi customer journey tai service path). Palvelupolku on hyvä väline sekä palvelun suunnitteluun että valmiin palvelun esittelyyn.

Palvelupolun avulla palvelun kaikki eri osat tulevat näkyviksi. Näin voidaan kiinnittää huomiota niin palvelun riskapeleihin kohtiin, käyttäjälle erityistä arvoa tuottaviin palvelunosiin kuin esimerkiksi palvelun tuottajille pimentoon jääneisiin kohtiin.

Palvelupolku rakentuu palvelun kontaktipisteistä. Jokainen kontaktipiste kirjataan ylös ja asetetaan lineaariseen järjestykseen, ja polku on valmis. Palvelupolku voidaan tehdä jo olemassa olevasta palvelusta tai sen avulla voidaan suunnitella kokonaan uutta.

- Voidaan tehdä yksin tai ryhmässä.

Helppoin tapa tehdä on kirjata aina yksi kontaktipiste yhdelle post it -lapulle ja liimata laput isolle paperille. Näin järjestystä voidaan muuttaa ja pisteitä lisätä tai poistaa. Polun voi myös piirtää suoraan paperille.

Polku tehdään aina yhden henkilön näkökulmasta, esimerkiksi valitun käyttäjäpersoonan. Polku on erilainen eri henkilöille. Palvelupolun rakentamisessa on tärkeää tehdä siitä riittävän yksityiskohtainen. "Pekka saapuu ravintolaan" kontaktipisteen sijaan tapahtumia on useampi: "Pekka huomaa ravintolan kadulla", "Pekka astuu sisään ravintolaan", "Pekka etsii vapaata paikkaa". Polkuun kannattaa merkitä, mitkä kohdat ovat palvelun heikkoja kohtia tai ongelmia ja mitkä mahdollisuuksia tai käyttäjälle erityisen arvokkaita. Jos Pekka ei tiedä, voiko ravintolassa valita pöytäpaikkansa vapaasti vai pitääkö odottaa pöytään ohjausta, palvelussa on heikko kohta.

Tee palvelupolku kehittämästäsi palvelusta tai prosessista tai mielenkiintoisimman kilpailijan palvelusta tai prosessista.

Yritysbrändäys

Yritysbrändäyksen tavoitteena on kehittää yrityksen kilpailukykyä erottamalla kilpailijoista, jotta yritys selviytyy dynaamisessa ja globaalissa toimintaympäristössä. Mielikuvilla ja brändeillä on suora vaikutus yrityksen menestymiseen. Brändi luo lisäarvoa yrityksen asiakkaille ja muille sidosryhmille sekä brändin omistajalle. Brändin rakentaminen ja kehittäminen liittyvät yrityksen strategiseen päätöksentekoon.

Brändäys on myös markkinointiosaamista. Yritys hyödyntää vahvuuksiaan brändäyksessä. Yrityksen koko henkilöstö sitoutetaan brändäykseen. Yritys kerää palautetta asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä ja kehittää brändiä.

Mikä yrityksen brändi on?

Einwiller & Will (2002, 101) määrittelevät yritysbrändäyksen seuraavasti: "systemaattisesti suunniteltu ja toteutettu prosessi, jossa luodaan ja ylläpidetään suotuisaa imagoa ja mainetta yritykselle kokonaisuutena lähettämällä signaaleja kaikille sidosryhmille ja johtamalla käyttäytymistä, viestintää ja symbolismia". Yritysbrändi rakentuu yrityksen jokapäiväisen toiminnan ympärille. Brändi ei ole vain yrityksen nimi tai logo.

Mitä brändäyksessä kannattaa ottaa huomioon?

Brändin hyöty yritykselle:

- Brändi kehittää yrityksen kilpailuetua

- Brändi luo lisäarvoa ja erottaa yrityksen kilpailijoista
- Brändi lisää tietoa ja tunnettavuutta yrityksen asiakkaille ja sidosryhmille.

Hyöty asiakkaille:

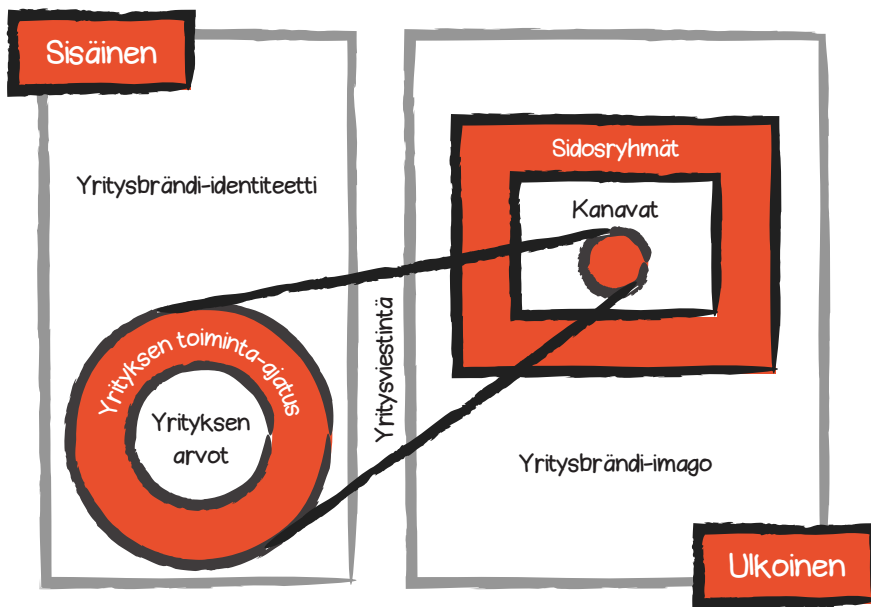
- Brändi yksinkertaistaa päätöksentekoa
- Vastaa järki- ja tunneperäisiin tarpeisiin.

Yrityksen brändi-identiteetti ja imago

Yrityksen brändi koostuu kahdesta pääkomponentista: sisäisestä yritysbrändi-identiteetistä ja ulkoisesta yritysbrändi-imagosta (ks. kuvio 1). Aakerin ja Joachimsthalerin (2000, 71) mukaan brändi-identiteetti on brändiin liitettyjen mielikuvien muodostama kokonaisuus, jonka brändistrategian luoja haluaa luoda tai jota hän haluaa pitää yllä. Tähän sisältyy organisaation asiakkailleen antama lupaus.

Yrityksen brändi-identiteetti kiteyttää yrityksen toiminta-ajatuksen ja arvot. Yrityksen arvot vaikuttavat yrityksen imagoon eli yrityskuvaan henkilöstön käyttäytymisen ja yrityksen toimintatapojen sekä viestinnän kautta. Brändi-identiteetin avulla yritys voi erottautua kilpailijoista (kuvio 1). Brändi-identiteetti toimii brändäyksen lähtökohdaksi, ja se ohjaa koko brändäysprosessia.

Yritysbrändi-imago on kaikkien niiden uskomusten, asenteiden ja käsitysten summa, joita yrityksen asiakkailta ja muilla ulkoisilla sidosryhmillä on yrityksestä. Yritys voi



Kuvio 1. Yritysbrändi-identiteetti ja brändi-imago (mukaillen Sandbacka 2010)

vaikuttaa yritysbrändi-imagoon kasvattamalla yrityksen tunnettuutta, herättämällä yrityksestä miellelyhtymiä ja kehittämällä suhteita sen sidosryhmiin. Yritys pyrkii hahmottamaan imagoaan ja hyödyntää tuloksia brändinsä kehittämisessä. Brändäystä toteutetaan niin, että koko yritys osallistuu brändäykseen.

Brändistrategia

Brändistrategia perustuu asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden tuntemiseen. Tutkijat erottavat toisistaan yrityspainotteisen, tuotepainotteisen sekä näiden yhdistelmän brändistrategiana (Laforet & Saunders 1999). Yritys valitsee brändistrategiansa niin, että se ottaa huomioon tavoitteensa, kokonsa ja resurssinsa sekä toimialansa ja tarjoamansa asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta.

Yritysbrändäyksessä yrityksen nimi näkyy kaikissa tuotteissa/palveluissa. Yhdistelmäbrändäyksessä yritys voi hyödyntää sekä yritys- että tuotebrändäystä. (McDonald, de Chernatony & Harris 2001.) Tuotebrän-

däyksessä jokaisella tuotteella/palvelulla tai tuote-/palvelulinjalla on oma identiteetti ja niiden erityiselle segmentille suunniteltu asemointi. Yritys viestii brändistään visuaalisesti ja symbolisesti muun muassa logon, käyntikorttien ja internetsivujen avulla sekä kohdistetulla markkinointiviestinnällä. Kuvassa 1 on Lapin ammattikorkeakoululle vahvistettu logo. Logolla halutaan viestiä, että Lapin AMK on yhteisönä luotettava ja ennakkoluuloton ja arvostaa yhteisöllisyyttä. Pelkistetty ja nykyaikainen muotokieli kuvastaa myös ammattikorkeakoulun halua suuntautua tulevaisuuteen.

Lapin AMK jalostaa pohjoisen vahvuuksista ja mahdollisuuksista osaamista ja elinvoimaa ja on kumppani kaikille, jotka haluavat kehittyä, oppia ja saavuttaa jotain uutta. Pohjoisuudelle – aitoudelle ja rohkealle tekemiselle – on kysyntää muuallakin.

Ammattikorkeakoulun tunnuslauseen – Pohjoista tekoa – taustalla on ajatus siitä, että Lapin AMK on olosuhteiden sankari; esimerkki siitä, miten menestyään olosuhteiden ansiosta, ei niistä huolimatta. Tästä



Kuva 1. Lapin AMKin logo

Kuva 2. Lapin AMKin merkki

kokemuksesta kertyy tietoja, taitoja ja elinvoimaa jaettavaksi myös toisille.

Tunnuksen lisäksi Lapin AMKilla on käytössä erillinen merkki ilman tekstiosiota. Kuvassa 2 on merkki, jota käytetään erityistapauksissa graafisena elementtinä tai silloin, kun tilaa on käytössä rajoitetusti.

Yrityksen brändäysprosessi

Yrityksen brändäyksessä lähdetään liikkeelle yrityksen arvojen ja toiminta-ajatuksen määrittämisestä ottamalla huomioon yrityksen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät. Palveluprosessin suunnittelussa, hallinnassa ja tuotteistamisessa työntekijöiden toiminta on keskeisessä asemassa. Yritys hyödyntää kokonaisvaltaista yritysviestintää ja viestii brändistään visuaalisesti ja symbolisesti. Yritys hyödyntää verkostojaan ja yhteistyösuhteitaan ja kannustaa asiakkaita kertomaan myönteisistä kokemuksistaan. Lopuk-

si yritys pyytää sidosryhmien palautetta ja hyödyntää sitä brändinsä kehittämisessä. Yritysbrändäys on jatkuva prosessi (kuvio 2).

Kaikki mitä yritys tekee, mitä se kertoo itsestään ja mitä muut siitä puhuvat, vaikuttaa yritysbrändiin. Asiakkaat muodostavat kuvan yrityksestä palvelukokemuksen kautta. Markkinointiviestinnän ja myynnin johtaminen tukee yrityksen toimintaa eli brändi-identiteettiä. Yrityksen kotisivut ovat tärkeä osa yrityksen brändiä. Pk-yrityksen kannattaa hyödyntää sosiaalisen median kautta asiakkaiden bränditietoisuutta. Epäviralliset suositukset ja viralliset referenssit ovat hyödyllisiä ja monesti uskottavampia kuin maksettu mainonta. Verkostoitumalla myös suurempien yritysten kanssa pk-yritys voi kehittää uskottavuuttaan ja yrityksen tuotteiden ja palveluiden myyntiä. Tutkimalla brändiään ja keräämällä palautetta yrityksen johto ja henkilöstö voivat kehittää yrityksen brändiä.



Yrityksen brändin johtaminen ja kehittäminen

Brändityön johtaminen on haasteellista, koska yritysimageon vaikuttaa yrityksen oma toiminta ja viestintä sekä yrityksen sidosryhmien viestintä ja keskinäiset suhteet. Bränditutkimus ja palautteen kerääminen kuitenkin auttavat yrityksen brändin kehittä-

Kuvio 2. Yrityksen brändäys (mukailten Sandbacka 2010)

tämisessä. Yritys kannustaa asiakkaitaan kertomaan myönteisistä kokemuksista ja pyytää sidosryhmien palautetta jatkuvasti ja hyödyntää sitä brändinsä kehittämisessä.

Aakerin (1996, 196) mukaan tärkeää on yrityksen brändin analysointi. Yrityksen brändäys on jatkuva ja pitkäjänteinen prosessi. Yrityksen brändäys on hyvä aloittaa yrityksen brändi-identiteetin selvittämisestä. Se alkaa jo yrityksen perustamisvaiheessa, ja sen kehittäminen jatkuu osana yrityksen toimintastrategiaa. Siksi on tärkeää kerätä palautetta ja mitata tehtyjen toimenpiteiden tuloksia. Palautetta voidaan kerätä jokapäiväisissä keskusteluissa tai ohjeistamalla henkilöstö keräämään palautetta asiakkailta ja välittämään sitä eteenpäin yrityksen sisällä. Yritys voi myös käyttää kyselytutkimuksia tai kerätä asiakkaiden tai muiden sidosryhmien mielikuvia eri tilanteissa.

LÄHTEET:

Aaker, D. 1996. Building Strong Brands. New York: Free Press.

Aaker, D. & Joachimsthaler, E. 2000. Brandien johtaminen. Helsinki: WSOY.

Einwiller, S. & Will, M. 2002. Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study. Corporate Communications: An International Journal.

Laforet, S. & Saunders, J. 1999. Managing brand portfolios: Why leaders do what they do. Journal of Advertising Research.

McDonald, MHB., de Chernatony, L. & Harris, F. 2001. Corporate Marketing and service brands. Moving beyond the fast-moving consumer good model. European Journal of Marketing.

Sandbacka, J. 2010. Brändätään pikkaisen. Pk-yrityksen brändikirja. S. Saraniemi & J. Tähtinen (toim.). Oulun yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja, No. 30. Viitattu 10.10.2017 <http://herkules.oulu.fi/isbn9789514261893/>.

TESTAA

YRITYKSEN BRÄNDIN KEHITTÄMINEN

Tehtävän tavoitteena on tarkastella yrityksen brändiä ja miettiä, voisiko sitä jotenkin kehittää.

- Selvitä yrityksen brändin nykytilanne (brändi-identiteetti ja brändi-imago).
- Määrittele haluttu brändin tavoitetila ja brändistrategia sekä keinot, joilla brändistä viestitään.
- Pohdi, miten yritys voisi kehittää brändiään verkostonsa kautta.
- Muista, että palautteen ja mittauksen perusteella brändiä voidaan kehittää.

Tehtävässä voi hyödyntää Sandbackan (2010) Brändätään pikkaisen -kirjassa olevaa työkalupakkia (sivulta 51 alkaen).

Miten liikkeenjohdon konsultointi toteutetaan?

Liikkeenjohdon konsultti on monelle työelämästä tuttu mutta etäinen vieras, jonka työstä on syntynyt kliseisiä uskomuksia ja niitä heijastavia vitsejä. Hyvänä esimerkkinä on vuoden 2014 hausimmaksi vitsiksi suuren yleisön äänestämä konsulttarina, jonka stand up -koomikko Ismo Leikola pukee hilpeäksi esitykseksi (Heiskanen 2014).

Tarkastelemme tässä artikkelissa liikkeenjohdon konsultointiprosessin työvaiheita ja toimenpiteitä (ks. esim. Rope 2006; Kubr 1993), erityisesti prosessikonsultoinnin näkövinkkelistä tarkastellen (ks. esim. Kurpius, Fuqua & Rozecki 1993).

Miksi ulkopuolinen konsultti?

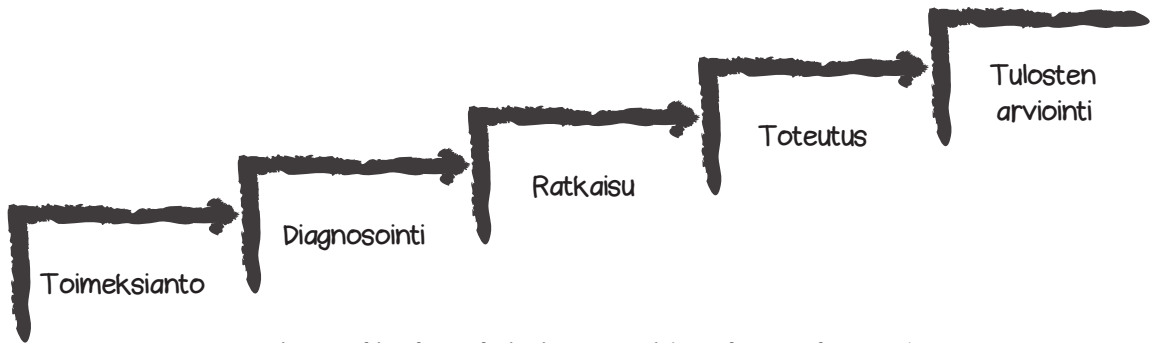
Yksinkertaisuudessaan liikkeenjohdon konsultoinnin tavoitteena on edesauttaa yritystä suoriutumaan paremmin. Se voi näkyä esimerkiksi yrityksen vision eli halutun suunnan kirkastumisena, sisäisten prosessien tehostumisena tai henkilöstön työtyytyväisyyden nousemisena. Liikkeenjohdon konsultoinnin vaikuttavuustavoitteena on saada asiakkaana olevan yrityksen tulostalokelman viimeisen viivan alle isompi luku. Välittömänä tulostavoitteena on auttaa yrityksen johtoa ja henkilöstöä ratkaisemaan itse ongelmansa sekä toimeenpanemaan yhteistyössä suunniteltu kehitys. Se vaikuttaa parantuneen suoriutumiskyvyn kautta ajan mittaan yrityksen tulokseen.

Konsultointityö ostetaan useimmiten ulkoa. Tähän on oikeastaan kaksi syytä. Ensinnäkin, ulkopuolelta ostettu konsultointipalvelu tuo usein mukanaan ulkopuolisen näkökulman asioihin ja uskaltaa helpommin kyseenalaistaa asioita, jotka voivat olla yrityksen sisällä koskemattomina pidettyjä itsestäänselvyyksiä. Toiseksi, ulkopuolinen konsultti tuo mukanaan osaamista ja kokemusta, jota ei yrityksen sisältä välttämättä löydy. Yrityksen sisällä ristiriitoja herättävän muutoksen synnyttämiseksi ja läpiviemiseksi on joskus järkevää tuoda täysin ulkopuolinen, "neutraaliksi" koettu, muutosagentti luotusaamaan ja katalysoimaan yrityksen henkiöstöä maaliin.

Muutoksen konsultointi on joukkuepelinä

Jokainen liikkeenjohdon konsultointikeikka on ainutkertainen. Ne eivät noudata samaa kaavaa kuin korkeintaan sen osalta, että pesti alkaa ja loppuu. Helposti unohtuu, että konsultointiprojekti on yhtä lailla niin konsultin kuin yrityksen ja sen henkilöstön yhteinen oppimisprosessi. Kaikki osallistuvat omilla ymmärryksillään ja teoillaan projektin tarkoituksen, tavoitteiden ja lopputulemana olevien muutosten toteuttamiseen. Tämä tekee kuvioon 1 vaiheistetusta konsultoinnin toteuttamisesta haasteellisen.

Konsultointi ei siis ole konsulttivetoista sooloilua vaan joukkuepelinä, siihen liittyvine



Kuvio 1. Kehityskonsultoinnin prosessi (soveltaen Kubr 1993)

ihimillisine haasteineen. Välillä se toimii kuin unelma, välillä tökkii. Ja kentän reunalta riittää vastahankaisia huuteliijoita, jotka tietävät muita paremmin, miten pallon pitäisi liikkua, miten joukkueen pelipaikat täyttää tai pelitaktiikka rakentaa. Konsultin tärkein työväline ei ole taskulaskin vaan kyky pelata yhteen ja olla rakentavassa dialogisessa vuorovaikutuksessa yrityksen johdon ja muun avainhenkilöstön kanssa. (Ks. esim. Kykyri 2008.)

Toinen haaste juontuu siitä, että konsultointi on aina muutoksen työstämistä; silloinkin, kun julkilausuttuna tavoitteena on toteuttaa pienimuotoista kehittämistyötä. Muutoksen aikaansaaminen ihmisten, prosessien ja järjestelmien monimutkaisessa organisaatiokokonaisuudessa on kaikille asianosaisille monikerroksellinen oppimis- ja muutosprosessi.

Pelikentän haltuunotto

Ennen yrityksen kehittämisen pelikentälle ryntäämistään joukkueen vahvistukseksi pestattu konsultti neuvottelee yrityksen johdon kanssa pestinsä tavoitteista, sisällöstä ja roolistaan. Konsultin täytyy tietää, mihin peliin, millaiselle pelikentälle, millaiseen joukkueeseen, mille pelipaikalle ja minkälaiseen rooliin joukkueessa hänet on "dräffätty".

Toimeksiantaja (yleensä toimitusjohtaja) ja konsultti muodostavat alkuvaiheen sisään-tulo- ja yhteensovittamisvaiheessa yhteisen käsityksen alustavasta kehittämistarpeesta ja tarvittavasta kehittämisprojektista. Toimitusjohtaja lyö luonnollisesti pöytään omat odotuksensa kehittämistyön päämäärästä ja konkreettisista muutostavoitteista. Konsultin vastuulla on tutustua yritykseen ja muodostaa siitä sekä "iso kuva" että alustava käsitys toimeksiannon toteuttamisesta, ymmärtäen myöskin oman osaamisensa rajat ja pärjäämisedellytykset tehtävässä. Konsultin ammattilaisuuteen kuuluu myös rohkeus tuoda oma ymmärryksensä esille eikä suostua vastoin omaa järkeä toimeksiantajan vastahankaiseksi "leipäpapiksi".

Toimeksiantajan vastuulla on tiedottaa muulle organisaatiolle kehittämisprojektista sekä konsultin pestämisestä erityisrooliin ja muutoinkin varmistaa konsultin tarvitsema johdon tuki pelipaikkaansa varten. On aivan eri asia toimia toimitusjohtajan johdon konsulttina kuin vaikkapa tietyn yksikön kehittämisprojektin osallistavana prosessikonsulttina. Vasta tämän jälkeen konsultti kirmaa analysoimaan pelikenttää ja jututtamaan pelikavereitaan. Konsultti pitää kiinni pelipaikastaan niin kauan kuin hän nauttii luottamusta. Siihen vaikuttaa erityisesti konsultin oma tapa toimia ja käydä kehittämisprojektia edistävää vuoropuhelua toimeksiantajan ja joukkuekavereidensa kanssa.

Kehittämistarpeen tunnistaminen

Konsultti jalkautuu yrityksen sisällä toimeksiantonsa mukaiselle pelikentälle tehdäkseen systemaattista ja sääntöläistä tiedonhankintaa. Hänen on muodostettava syvälinen käsitys kehittämis- ja muutostarpeista: Mikä on yrityksen suoriutumiskyky ja tuloksellisuus? Entä voimavarat ja niiden hyödyntäminen? Mitkä asiat ovat paremman suoriutumisen kannalta kriittisiä? Mitä vaikuttavia syitä niille pinnan alta löytyy? Mitä niille voitaisiin tehdä kehittämisprojektin puitteissa? Tätä monesta näkökulmasta tehtävää diagnosointityötä konsultti tekee vuorovaikutteisessa yhteistyössä projektinsa pelikaverien kanssa. Eri lähteistä kerättyä tietoa analysoidaan, vertaillaan ja syntetisoidaan olennaisimpien näkökulmien ja todellisten, vaikuttavien tekijöiden esille kaivamiseksi. Tähän tarvitaan sekä suuria kokonaisuuksia yhdistävää helikopterinäkökulmaa että taitoa porautua tärkeisiin yksityiskohtiin.

Tehtäväkenttään kuuluu myös arvioida yrityksen muutosvalmiutta ja sitä, mikä vaikutus sillä on kehittämistoimenpiteiden myöhempään maastouttamiseen. Kehittämistarpeiden määrittämisen vaiheessa syntyy toki jo ensimmäisiä ratkaisuideoita, mutta niihin ei pidä vielä rakastua, vaan painopiste on keskeisimpien muutoksen kohteiden ja niiden ratkaisemiseen vaikuttavien tekijöiden tunnistamisessa seuraavaa työvaihetta varten.

Konsultti kokoaa havainnoista ja johtopäätöksistä sekä kehittämisprojektin etenemisestä toimitusjohtajalle väliraportin. Toimeksiantaja ratkaisee sen pohjalta, miten kehittämistarve lopulta määritellään ja rajataan sekä miten sen selättämistä lähdetään suunnittelemaan. Konsultin on muutoinkin pidettävä toimeksiantajansa selvillä projektin etenemisestä asiakasluottamuksen vahvistamiseksi ja toimeksiantajalta saamansa aktiivisen sponsorituen säilyttämiseksi. Samalla konsultti ottaa koppia saamastaan suorasta asiakaspalautteesta ja korjaa lennosta omaa toimintaansa.

Prosessikonsultointiin keskittyvän sparraajan on varmistettava yhtä lailla myös pelikaveriensä luottamus ja panostettava keskinäisen dialogin ja yhteistyön huippuunsa virittämiseen. Vain joukkueen yhteisten työn tulosten kautta projekti saavuttaa välitavoitteensa ja saa toimitusjohtajalta vihreää valoa.

Toimitusjohtaja ratkaisee, kuinka laajoilla areenoilla palauteraporttia esitellään ja käsitellään lopullista päätöksentekoa varten. Laaja, avoin ja ratkaisuhakuinen käsittelyminen on osa onnistunutta muutosviestintää ja edesauttaa kehittämistyön seuraavia työvaiheita.

Selättämissuunnitelmaa rakentamaan

Valittuun kehittämistarpeeseen lähdetään seuraavaksi hakemaan innovatiivinen ratkaisu. Edeltävä diagnosointityö johdattaa automaattisesti generoimaan vaihtoehtoisia ratkaisuideoita sekä arvioimaan ja vertailemaan niitä keskenään. Innovointihaasteeseen on tarkoituksenmukaista rekrytoida laajemminkin mukaan asiakasyrityksen avainhenkilöstöä, sen parasta talenttia. Viisaus ei asu yksin konsultin päässä. Maalaisjärkinen konsultti tiedostaa, että kohdeyrityksen toiminnan paras asiantuntemus löytyy sen omasta väestä. Heidän ammatillisella kokemuksella, valjastettavilla innovointi- ja fasilitointimenetelmillä sekä ennakkoluulottomalla innovointiajattelulla mahdollistetaan parhaiden ratkaisuvaihtoehtojen löytyminen. Konsultin tehtävä on varmistaa, ettei yhtäkään hyvää ideaa jää pöytälaatikkoon makaamaan. Osallistamalla yrityksen oma talentti sitoutetaan heidät samalla rakennettavaan ratkaisuun ja sen toimeenpanemiseen.

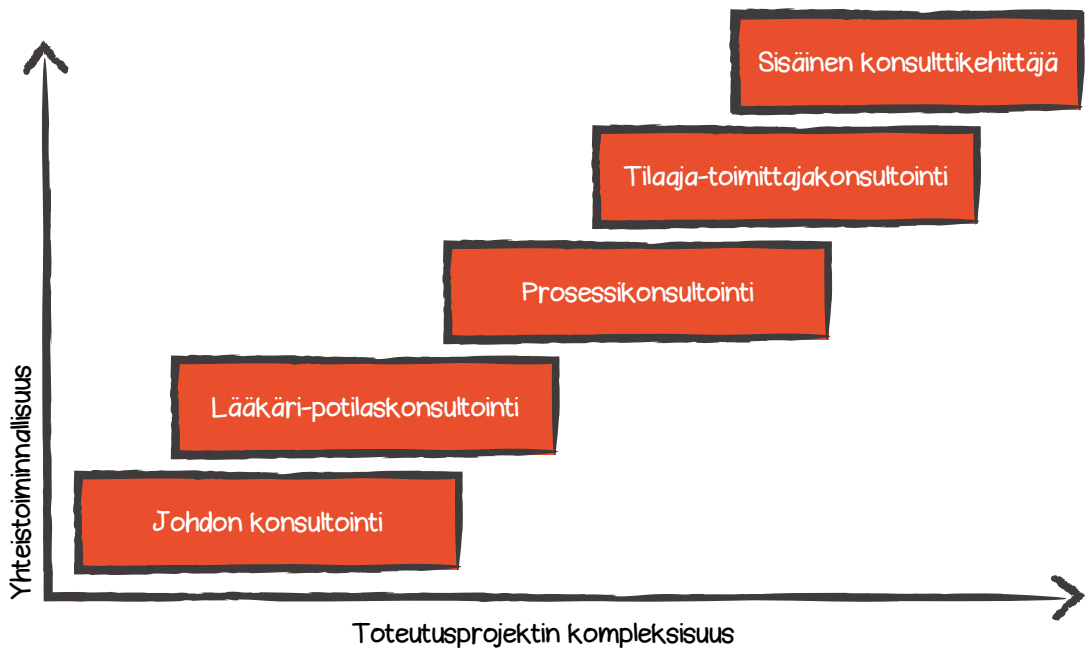
Konsultti ei siis omi aivomyrskyämistä itselleen vaan tukee menetelmällisesti ja asiantuntemuksellaan ratkaisuvaihtoehtojen yhteistoiminnallista generointia sekä niiden perusteellista arviointia ja systemaattista vertailemistä. Ratkaisuvaihtoehtoja ei punnita ainoastaan lopputulemina kuten "mitä muutamme", "uutena tapana toimia" tai "uutena tuotteena", vaan tarjolla olevia ratkaisuvaihtoehtoja arvioidaan myös käytännön toimeenpanemisen näkökulmasta.

Konsultti ei valitse toteutettavaa ratkaisua, vaan sen tekee toimitusjohtaja, jolle konsultti kokoaa projektin rakentamat "mitä"- ja "miten"-suositukset sekä täydentää niitä taktisilla muutosjohtamisen näkökulmilla: "millä edellytyksillä" - ja "millä riskeillä" -toteutettavissa. Lopullisen muutosratkaisun, "mille yritys lopulta rupeaa" ja "miten se aiotaan toteuttaa", tekee toimitusjohtaja kehittämissuunnitelman toimeksiantajana.

Käytäntöön vieminen ratkaisun testipenkkinä

"Ongelmanratkaisukonsultin" pelipesti päättyy toimeksiannon mukaisesti edeltävään vaiheeseen: ongelma on tunnistettu ja ratkaisun avaimet löydetty. Sen sijaan prosessi- ja koulutuskonsultin pesti jatkuu valitun ratkaisun käytäntöön viemisessä. Hän on joukkueen mukana myös yrityksen kehittämistoimenpiteiden suunnittelu- ja toimeenpanokierroksella. Toimeksiantajana päättämä ratkaisumalli muunnetaan konkreettiseksi kehittämistoimenpiteiksi ja hankkeistetaan toimeenpanosuunnitelmaksi.

Käytäntöön siirtäminen on suunnitellun kehitysratkaisun testipenkki. Harvemmin jos koskaan kaikki sujuu kuten on suunniteltu.



Kuvio 2. Konsultoinnin yhteistoiminnallisuus ja toteutuksen kompleksisuus

Todennäköisimmin matkan varrella tulee vastaan yllätyksiä, joihin on tartuttava lennosta. Konsultti auttaa kehittämissuunnitelman rakentamisessa ja toimeenpanossa, ehdottaa siihen korjaavia toimenpiteitä ja on mukana kouluttamassa ja sparraamassa henkilöstöä muutokseen.

Oppimisen ja muutosprosessin haasteellisuus sekä niiden vaatima jatkuva työstämisen tarve kasvavat, kun lavennetaan muutoksen/oppimisen vaikuttavuuden kenttää kuviossa 2 esitetyllä tavalla. Yrityksen kehittämistyö ei tapahdu tyhjiössä vaan dynaamisessa toimintaympäristössä. Tiedon tasaaminen joukkueen ja kentän laidalla tarkkailevan yrityksen muun henkilöstön kesken on vielä suhteellisen helppoa. Mutta kun kunnianhimoa lavennetaan seuraavaksi yksilön asenteisiin ja siitä edelleen sitoutuneeseen, muuttuneeseen toimintaan, nousevat panokset. Ja kun tavoitteet viedään ryhmien ja lopulta organisaation muuttuneen käytännön toiminnan tasolle saakka, vaatii kehittämistyön muutostarpeen analysoiminen, ratkaisuvaihtoehtojen arvioiminen, valitun ratkaisun suunnitteleminen ja

lopulta toimenpiteiksi muuntaminen erityisen osaavaa muutosjohtamiseen panostamista.

LÄHTEET:

- Heiskanen, J-P. 2014. Suomen hauskin vitsi 2014. YLE 8.4.2014. Viitattu 9.10.2017 <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2014/04/08/suomen-hauskin-vitsi-2014>.
- Kubr, M. 1993. Management consulting. A guide to the profession. 2nd revised edition. Geneva: ILO.
- Kurpius, D.J., Fuqua, D.R. & Rozecki, T. 1993. The process consulting process. A multidimensional approach. Journal of counselling & development, July/August, 1993, vol. 71, 601-606.
- Kykyri, V. 2008. Helping clients to help themselves. A discursive perspective to process consulting practices in multi-party settings. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Rope, T. 2006. Menesty konsulttina. Konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa. Helsinki: Talentum.

TESTAA

Innovaatioassistentti-valmennuksen toiminnallisena ytimenä on yrityksen strategialähtöinen kehittämistehtävä, jossa innovaatioassistentti soveltaa edellä kuvattua konsultatiivista työotetta. Valmennettava ja yritys sopivat kehittämistehtävän tavoitteet ja rajat mahdollisimman tarkasti valmennusjakson puitteissa realistiseksi toteuttaa.

Mutta ei ole ollut mitenkään tavatonta, että alun perin ulkopuolinen konsulttikeikka onkin projektin edetessä muuttunut sisäisen kehittäjän työsuhteeksi.

Tässä harjoituksessa luonnostelet valmennusyrityksellesi sen kehitystavoitteiden saavuttamiseksi askelittaisen toimintaprosessin. Tehtävää aloittaessa tulisi olla selkeää, mitä tuloksia odotetaan ja mikä on haluttu päämäärä tai "maali". Tällöin on helpompaa lähteä katsomaan tulevia askelmerkkejä, joilla haluttuun tavoitteeseen päästään. Vastaan voi kuitenkin tulla tilanteita, joissa yrityksellä ei ole selkeää näkemystä siitä, mikä olisi haluttu päämäärä, tai tehtävänkuvaus on niin laaja, ettei siihen ole aikaa/resursseja. Siksi on heti alussa määritettävä yhteinen selkeä määränpää, johon sitoudutaan.

Päämäärää miettiessä on tärkeä pohtia esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Missä yritys haluaa olla esimerkiksi vuoden tai viiden vuoden päästä?
- Mikä on tärkein asia, mikä pitää tehdä, jotta tähän päämäärään päästään?

Toisaalta kehittäminen voi olla myös paljon spesifimpää isossa yrityksessä. Kysymys voi olla muotoiltu siten, että mikä on liiketoimintayksikön tavoite, jonka avulla voidaan yritystä auttaa saavuttamaan sen visio. Toisaalta asiaa voidaan ajatella myös pessimismin kautta. Kun haluttu määränpää on selvillä, visioidaan hetki tulevaisuuteen ja mietitään, mitkä ovat niitä asioita, jotka todennäköisimmin ovat epäonnistuneet niin, ettemme ole haluttua määränpäästä saavuttaneet. Tällä tavoin voidaan keskittyä erityisesti näihin asioihin, jotka todennäköisesti epäonnistuvat.

Tavoitteiden ja päämäärän asettelussa olisi hyvä olla mukana mahdollisimman monialainen tiimi ihmisiä, joilla on kokonaisvaltainen näkemys yrityksestä sekä sen toiminnasta. Olisi hyvä saada mahdollisimman laaja-alainen näkökulma asioihin sekä erityisesti siihen, mitkä ovat toiminnan elintärkeät kulmakivet ja toisaalta mitkä taas heikoimmat lenkit.



Selvitä siis haluttu päämäärä kehittämistehtävällesi:

- Mikä on lopputulos, mihin tällä kehittämistehtävällä halutaan päästä?
- Onko kyseessä esimerkiksi verkkokaupan perustaminen, uuden tuotteen lanseeraus vai kenties yrityksen vision ja strategian kirkastaminen?

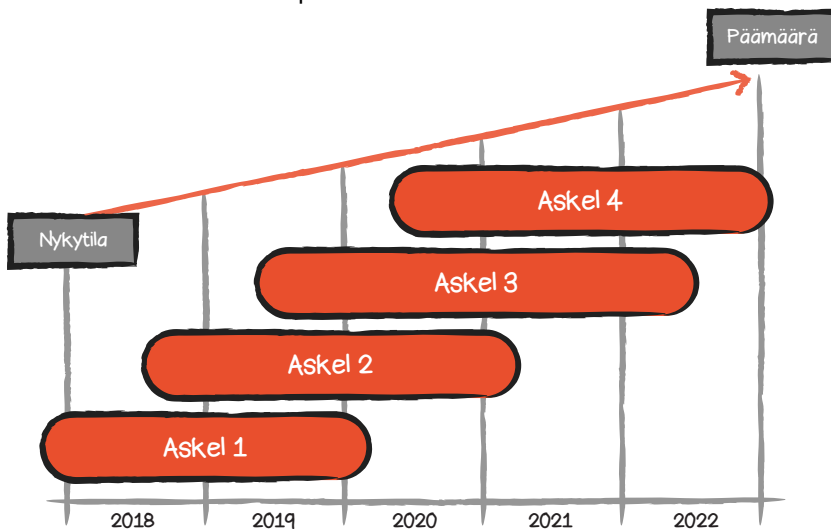
Kun yrityksen kehittämisen suunta on nyt selvillä, on tärkeää selvittää seuraavaksi, missä yritys on tällä hetkellä, eli tehdä nykytila-analyysi. Tavoitteena on saada mahdollisimman realistinen kuva lähtöpisteestä.

Analyysin fokus on erityisesti niissä asioissa, joita olemme kehittämässä:

- Mikä on yrityksen nykytila?
- Missä olemme tällä hetkellä yleisesti?
- Mikä on nykytila sen osalta, mitä yrityksessä haluamme kehittää?

Aina nykytila ei ole kuitenkaan tiedossa, ja tällöin vaaditaan oikeita kysymyksiä, joiden avulla pystytään selvittämään, missä yrityksessä mennään. Yleensä jo nykytilan kartoitus tuo mukanaan uusia näkökulmia sekä kehittämiskohteita, joita ei välttämättä ole aiemmin osattu ottaa edes huomioon. Tämän takia analyysin voi tarvittaessa tehdä jo ennen kehittämiskohteiden valitsemista tai määrittelemistä. Tämä on kuitenkin tilannekohtaista. Yrityksen nykytila voi olla hyvinkin johdolla selvillä, mutta kuva voi olla myös vääristynyt.

Nykytila-analyysistä päästään seuraavaksi kehittämisen suunnittelemiseen. Kuviossa 3 on kuvattu kehittämisprojekti vesiputousmaisella tavalla.



Kuvio 3. Vesiputousmalli

TESTAA

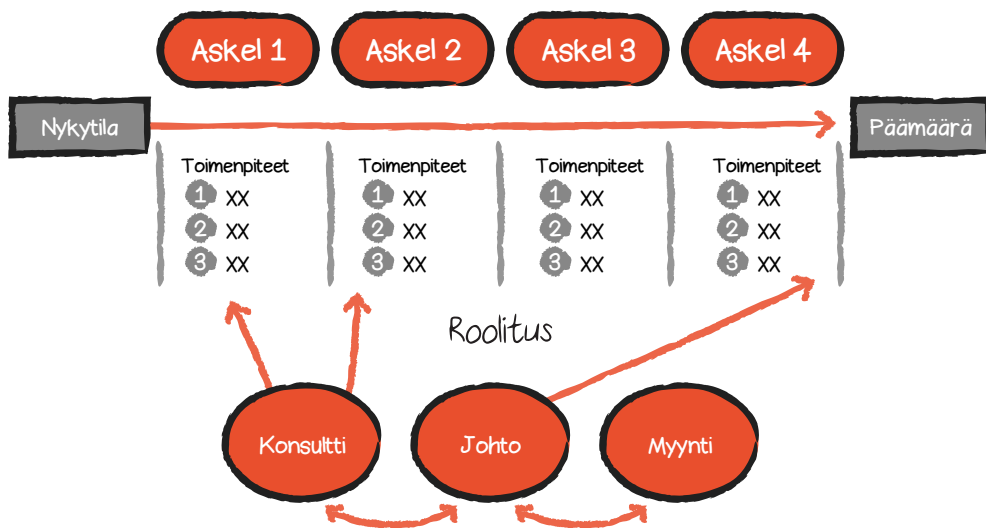
Vesiputouksen alkuun merkitään nykytila, alla kulkee lineaarinen aikajatkumo viikot, kuukaudet tai vuodet. Tämän jälkeen kuvioon merkitään 3–5 tärkeintä askelta, joiden avulla haluttuun tavoitteeseen päästään. Askeleita merkatessa tulisi niitä miettiä myös aikajanalla, eli mihin aikaan ne alkavat ja milloin päättyvät sekä toisaalta, milloin fokus on puhtaasti näissä askelissa.

Kun kuvio 3 on kuvattu auki, pitää määrittellä jokaisen askeleen tärkeimmät toimenpiteet. Tällä tavoin pystytään paremmin seuraamaan, miten projektin eri askeleet edistyvät.

Tässä vaiheessa on myös tärkeä roolittaa yrityksen sisällä se, kuka vastaa mistäkin askeleesta tai toimenpiteestä. Esimerkiksi:

- Mitkä asiat ovat konsultin vastuulla?
 - Mitkä johdon?
 - Mitkä myynnin?

Projektin onnistumisen kannalta on elintärkeää vastuuttaa eri askeleet ja toimenpiteet niistä vastaaville ihmisille. Tämä toimii samalla seurannan työkaluna. On myös tärkeä seurata, että sekä askeleet että toimenpiteet toteutuvat suunnitellusti, ja jos eivät toteudu, niin mietitään miksi ei ja puututaan mahdollisiin toimeenpano-ongelmiin heti niiden ilmestyessä.



Kuvio 4. Kehitysaskelten toimenpiteet ja vastuiden roolittaminen

Yrityksen verkostojohtaminen

Yritykset ja organisaatiot panostavat strategiaan ydinosaamisiin ja ulkoistavat osan toiminnoistaan. Näin toimintaympäristöt ja ekosysteemit organisoituvat uudella tavalla; verkostoituvat. Verkottamalla toimijoita, luomalla toimialan ja eri toimialojen välisiä arvoverkkoja, on mahdollista muodostaa laajempia verkostoja, joissa toimijat pysyvät yhdessä kehittämään tarjontaa, ansaintalogiikkaa sekä osaamistaan. Näiden ryhmien (verkkojen) toimintaa ja kansainvälistymistä voidaan tukea koulutusorganisaatioiden ja julkisten tukioorganisaatioiden kautta.

Liiketoimintaverkot ja -verkostot

Palveluliiketoiminnan kehitys on edennyt kiihtyvällä vauhdilla, ja monet organisaatiot muuttavat näkökulmaa ja tarjoamaa asiakaslähtöisemmäksi ja pyrkivät kohti kokonaisvaltaisia toimintamalleja - verkostoja ja verkkoja - ratkaistessaan asiakkaiden tarpeita ja lisäämällä arvoa asiakkailleen.

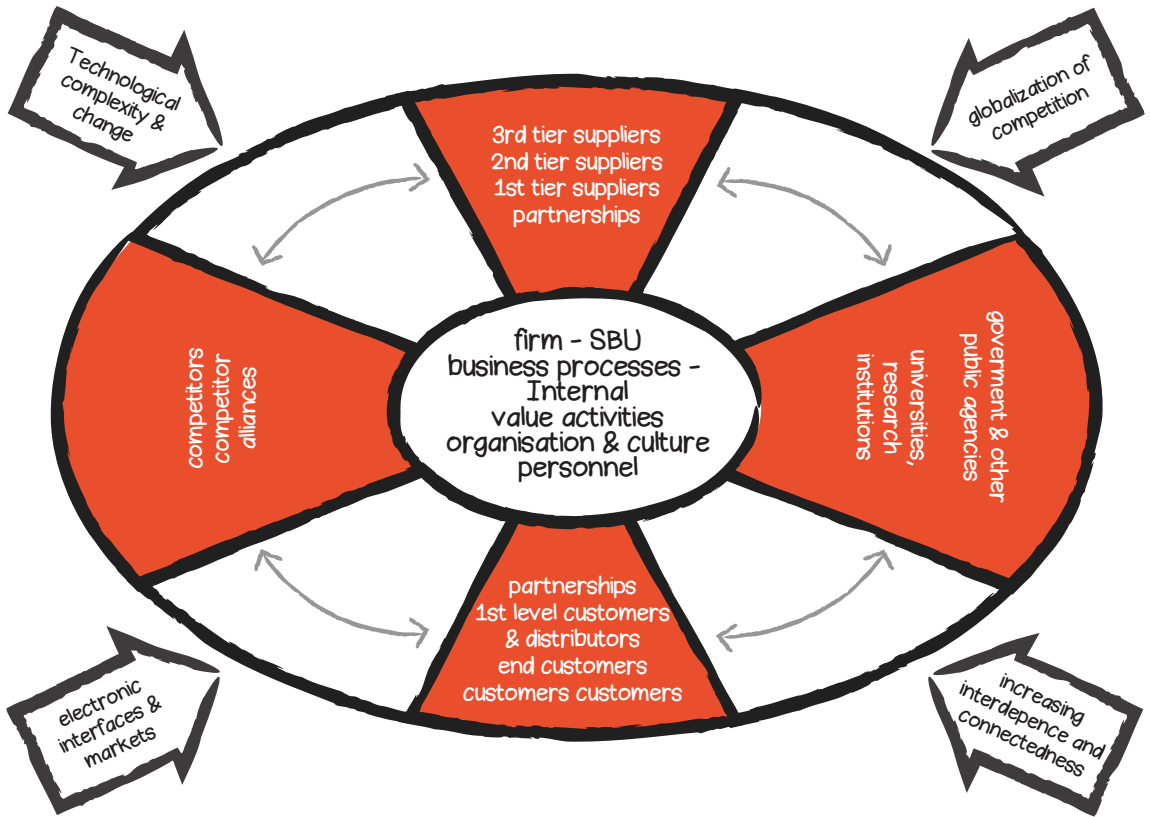
- Verkosto ("network, industries as networks", yritysverkosto, verkostoymäristö, makroverkosto, toimialaverkostot) on yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostama, toimialat ylittävä verkostokudos, joka on periaatteessa rajaton (Möller, Rajala & Svahn 2009).
- Verkko ("net", liiketoimintaverkko, strateginen verkko) on tietyn yritysjoukon – voi olla myös muita organisaatioita – muodostama verkko-organisaatio, joka

rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakuisesti. Verkolla on päämäärä(t), joka ohjaa sen kehittämistä ja toimintaa. Kullakin jäsenellä on myös omat tavoitteet ja resurssit. Verkon jäsenillä on sovitut roolit, joihin liittyvät vastuut sovitusta toiminnoista ja yleensä myös riskinotosta ja ansaintalogiikasta. (Möller ym. 2009.)

Yritys tarvitsee uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseksi laajemman alueellisen verkoston hahmottamista sekä liiketoimintaverkkojen resurssien ja kyvykkyyksien monipuolista ja tehokasta yhdistämistä. Verkostoissa organisaatioilla ja yrityksillä on erilaisia tavoitteita ja yhteistyömalleja.

Yritysten liiketoimintaverkot koostuvat usein toisiaan sivuavilla aloilla toimivista yrityksistä ja organisaatioista (kuvio 1). Toimijat voivat kuulua useisiin verkostoihin ja verkkoihin. Verkon kehittämisen lähtökohdaksi on yrityksen omien strategisten tavoitteiden ja oman verkostoaseman tunnistaminen. Liiketoimintaverkko toimii tehokkuuden lisäksi proaktiivisen ennakkoinnin, oppimisen ja innovaatioiden mahdollistajana.

Liiketoimintaverkkoja voidaan luokitella myös perusliiketoimintaverkoiksi eli liiketoiminnan tehostamisverkoiksi, liiketoimintaa uudistaviksi verkoiksi, joissa kehitetään ja uudistetaan toimintaa, sekä uutta liiketoimintaa kehittäviksi verkoiksi, joiden kautta etsitään uusia innovatiivisia ratkaisuja ja toimintamalleja (Möller & Rajala 2007, 899).



Kuvio 1. Liikesuhteet ja verkostot – yrityksen näkökulmasta (mukaillen Möller & Halinen 1999)

Verkostojohtaminen

Möller ja Halinen (1999) erottavat neljä verkostojohtamisen kyvykkyyttä (kuvio 2, ks. seuraava sivu):

1. Verkoston visiointikyvykkyys tarkoittaa kykyä hahmottaa verkoston rakenne, keskeiset toimijat ja verkoston kehitymisprosessit.
2. Verkon johtamiskyvykkyys on kyky mobilisoida ja koordinoida muiden verkostotoimijoiden arvotoimintoja.
3. Suhdeportfoliojohtamiskyvykkyys on kykyä luoda ja johtaa järjestelmällisesti yrityksen asiakas- ja toimittajasuhteita.
4. Suhdejohtamisen kyvykkyys tarkoittaa yksittäisen suhteen johtamiskyvykkyyttä.

Möllerin ja Halisen (1999) verkostojohtamiskyvykkyyden määrittelyt korostavat kykyä soveltaa visiointikyvykkyyttä verkostojen muodostamisessa ja organisaation uusien mahdollisuuksien luomisessa. Verkon johtamiskyvykkyys liittyy tietyn toiminnan suorittamiseksi luodun verkon johtamiseen (Möller & Halinen 1999). Suhdeportfoliojohtamiskyvykkyys liittyy organisaation kykyyn luoda uusia suhteita ja ymmärtää, miten organisaatio voi tehokkaasti kehittää ja johtaa suhteiden kokonaisuutta. Möller ja Halinen (1999) korostavat johtamisessa organisaation oppimiskyvykkyyttä ja tiedon johtamista.



Kuvio 2. Verkostojohtamisen tasot (mukaan Möller & Halinen 1999)

Möller ja Rajala (2007) luokittelevat arvoverkkoja perusarvoa tuottaviin, arvoa lisääviin ja tulevaisuudessa arvoa tuottaviin verkkoihin ja väittävät, että erityyppiset arvoverkot vaativat erilaisia johtamiskyvykkyksiä. Perusarvoa tuottavissa verkoissa ja arvoa lisäävän tuotantoverkon välimaastossa korostuu kyvykkyys johtaa toimittaja- ja asiakassuhteita. Arvoa lisäävien ja tulevaisuudessa arvoa tuottavien verkkojen rajapinnassa korostuu verkkojen koordinointi ja johtaminen.

Verkostoindikaattori

Toiminnan uudistamisessa ja palveluliiketoiminnan kehittämisessä verkostoyhteistyön hyödyntäminen on keskeistä. Verkoston asiakasrajapinnassa toimii usein organisaatio, jolla on erityinen palveluintegraattorin rooli, joka ohjaa verkostoa ja yhdistää osaamista (Valkokari, Valjakka, Hakanen, Kupi &

Kaarlela 2014, 7). Integraattorilta edellytetään kykyä tunnistaa kunkin toimijan osaamiset sekä kykyä löytää uusia potentiaalisia kumppaneita ja sitouttaa yhteistyökumppanit ratkaisuun, joka tuottaa arvoa asiakkaille.

Miten arvo syntyy verkossa, ja mikä on palveluintegraattorin rooli osaamisen yhdistäjänä ja toimintaa ohjaavana tekijänä? Toimintaympäristön tarkastelussa ja kehityspolkujen ennakoinnissa on olennaista tunnistaa toimijoiden ja toimintojen tavoitteet ja resurssit. Uusien mahdollisuuksien ja kumppanuuksien etsintä ja havaitseminen edellyttävät myös löyhempien yhteistyösuhteiden hyödyntämistä. Kiristynyt kilpailu ja monimutkaiset asiakastarpeet sekä tarve erottua kilpailijoista ovat johtaneet monilla aloilla siihen, että yksittäisten tuotteiden ja palvelujen sijasta asiakkaille tarjotaan arvoa tuottavia integroituja ratkaisuja.

LÄHTEET:

Möller, K. & Halinen, A. 1999. Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of network Era. *Industrial Marketing Management* 28, 413–427.

Möller, K. & Rajala, A. 2007. Rise of strategic nets – New modes of value creation. *Industrial Marketing management* 36, 895–908.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot – johtaminen ja arvonn luonti. 3. painos, Teknoliateollisuuden julkaisuja nro 11/2004. Helsinki: Teknologiaiinfo Teknova.

Valkokari, K., Valjakka, T., Hakanen, T., Kupi, E. & Kaarlela, I. 2014. Palveluverkoston kehittämisen työkirja.

TESTAA

Verkostotehtävän tavoitteena on, että yritys tiedostaa liikesuhteiden ja verkostojen merkityksen osana menestyksellistä liiketoimintaa ja osaa analysoida yrityksen ja/tai muiden organisaatioiden verkostoja sekä verkkoja ja kehittää valmiuksia liike- ja verkostosuhteiden sekä strategisten verkkojen johtamiseen. Käytä apuna kirjallisuutta.

- Kerää tietoa caseyrityksesi tai muun organisaation verkostosuhteista ja verkoista. Kuvaa toimijan (organisaation) taustatietoja ja verkstorakenne.
- Analysoi yhtä yrityksen verkkoa. Analyysi sisältää verkon tyypin ja verkon hyödyt yritykselle sekä mahdolliset ongelmat.
 - Ideoi myös mahdollinen uusi innovatiivinen verkko case-organisaatiolle.

Tuki ja rahoitus yrityksen elinkaaren vaiheisiin

Yrityksen perustaminen ja toiminnan laajentaminen vaativat sekä henkisiä että taloudellisia resursseja. Yrityksen investointien ja toiminnan rahoittaminen tapahtuu joko yrityksen tulorahoituksella tai pääomarahoituksella. Tulorahoituksella tarkoitetaan rahaa, jota yritys liiketoiminnassaan tuottaa. Pääomarahoituksessa esimerkiksi yrityksen omistajat voivat rahoittaa omalla rahalla yrityksen toimintaa tai investointeja. Tätä rahoitusta kutsutaan taseessa omaksi pääomaksi. Vieras pääoma on puolestaan ulkopuolista rahoitusta; esimerkiksi kun yritys ottaa pankilta lainaa rahoittaakseen toimintaansa tai investointeja. Yrityksellä on mahdollista saada myös tukirahoitusta ja muuta yritystukea toimintaansa.

Tukiorganisaatiot ja tukimuodot

Yritystuen muodot, ja toisaalta mahdollisuudet, riippuvat muun muassa yrityksen muodosta, elinkaarivaiheesta, toimialasta, sijainnista yms. Rahoitusmuodot ja -mahdollisuudet muuttuvat myös sen mukaan, mihin rahoitusta ollaan hakemassa. Suurimmat tuen myöntäjät Suomessa ovat ELY-keskus (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus), Tekes (Teknologian Kehittämiskeskus) ja Finnvera. Näiden lisäksi yritysten ja organisaatioiden on mahdollista hakea tukea hankkeisiin Euroopan unionilta esimerkiksi ESR- (Euroopan sosiaalirahasto) tai EAKR- (Euroopan aluekehitysrahasto) -rahastoista. Näissä hankkeissa yleensä vetävänä osa-

puolena on kuitenkin julkinen organisaatio.

Tuki- ja rahoitusmuodot elävät kuitenkin omaa elämäänsä ja muuttuvat jatkuvasti. Uusia muotoja syntyy, vanhoja karsitaan pois ja jotkut muuttavat vain muotoaan. Eri trendit ja muutokset tuovat mukanaan myös uusia tuki- ja rahoitusmuotoja. Paras nyrkkisääntö rahoituksen hakemiseen on, että kun yrityksessä aletaan pohtia liiketoiminnan kehittämistä, niin otetaan yhteyttä alueen kehittämispalveluihin. Siellä pystytään opastamaan, mikä voisi olla sopiva rahoitus- tai tukimuoto. Toisaalta vaikka apua ei olisi suoraan saatavissa, voivat he ohjata hakijan eteenpäin oikeaan suuntaan. Vuoden 2018 alussa avautui myös uusi www.suomi.fi-palvelu, joka korvaa aiemmin käytössä olleen Yrityssuomi-verkkopalvelun. Menemällä sivustolle ja seuraamalla polkua "Yritykselle tai yhteisölle → Tiedot ja palvelut yritykselle → Yrityksen rahoitus ja tuet: Tuot ja avustukset" löydät erilaisia tukimuotoja. Jokainen tukimuoto selitetään sivustolla auki. Sivustolta löytyy myös erilaiset julkisen sektorin tarjoamat lainat ja takaukset.

Milloin tukea ja rahoitusta voi saada?

Moni yritys jättää tukia ja rahoitusta hakeematta, vaikka heillä olisi mahdollisuus niitä saada. Tähän on yleensä kaksi syytä. Ensimmäinen syy on, että yrityksessä ei tiedetä, että heillä olisi mahdollisuus saada tukea toimintaansa. Toinen syy on, että hakeminen

TUTUSTU

- **www.ely-keskus.fi** – **ELY-keskus** voi tukea yrityksen kehittämistoimenpiteisiin liittyviä palkka-, konsultointi-, matka-, messuosallistumis- ja vastaavia menoja. Näitä tuetaan enintään 50 %:lla avustuksen perusteena olevista menoista. Hankkeeseen sisältyviä investointeja voidaan tukea yrityksen koosta ja sijainnista riippuen 10–35 %:lla avustuksen perusteena olevista menoista.

Kehittämisasiavustusta on haettava ennen hankkeen aloittamista. Avustus maksetaan erillisestä hakemuksesta hankkeen edistymisen mukaan. Maksumaa haetaan jälkikäteen 1–2 kertaa hankkeen koko ja kesto huomioiden. Ole yhteydessä ELY-keskuksen asiantuntijaan jo hankkeen suunnitteluvaiheessa ennen hakemuksen jättämistä. ELY-keskuksen asiantuntijalta on mahdollista saada neuvoja hankesuunnitelmasi valmisteluun. Samalla saat lisätietoja kehittämisasiavustuksen myöntämisperusteista, tarkemmista alueellisista rahoituslinjauksista ja hyväksyttävistä menoista.

- **www.businessfinland.fi** – Tammikuun alussa 2018 kansainvälistymis-, investointi- ja matkailunedistämispalveluita tarjoava Finpro ja innovaatorahoitusta tarjoava Tekes yhdistyivät uudeksi toimijaksi **Business Finlandiksi**, joka auttaa yrityksiä kansainvälistymään sekä tukee ja rahoittaa innovaatioita.

- **www.Finnvera.fi** – **Finnvera** parantaa ja monipuolistaa yritysten rahoitusmahdollisuuksia lainoin, takauksin, pääomasijoituksin ja vienninrahoituspalveluin. Finveran tavoitteena on varmistaa, että suomalaiset yritykset saavat tarvitsemansa rahoituksen hyviin ja kannattaviin hankkeisiin. Finnveran strategian tavoitteena on suomalaisyritysten kilpailukykyyn kasvattaminen siten, että yritykset pystyvät kilpailemaan myös kansainvälisillä markkinoilla.





Kuva: Olu Eletu

koetaan liian aikaa vieväksi ja byrokraattisesti. On helpompaa rahoittaa toiminta turorahoituksella tai muulla tavoin kuin lähteä hakemaan julkista tukea toimintaan.

Tukea ja rahoitusta liiketoimintaan voi saada useassa kohdassa yrityksen elinkaarta. Ensimmäinen vaihe on **yrityksen toiminnan käynnistäminen**. Tällöin yrittäjä voi saada starttirahaa liiketoiminnan käynnistämiseen ja ensimmäisiin investointeihin (esimerkiksi koneet ja kalusto). Toinen kriittinen kohta on yleensä **ensimmäisen työntekijän palkkaaminen**, johon on mahdollista saada myös rahoitusta. Myös muissa rekrytointitilanteissa on mahdollista saada rahoitusta kattamaan palkkakuluja, jos uusi työntekijä täyttää tietyt kriteerit. Kolmas suuri askel yritykselle on **liiketoiminnan kasvaminen tai laajentuminen**. Näissä tapauksissa on yleensä mahdollista saada myös jonkinlaista tukea tai rahoitusta toiminnalle. Kasvaminen ja laajentuminen voi tarkoittaa esimerkiksi tuotantolinjan tai tehtaan laajentamista.

Toisaalta se voi olla myös uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä (TKI-kulut) tai yritysostoja. Kasvu voi olla orgaanista, luonnollista tai epäorgaanista, esimerkiksi yritysostot.

Neljäntenä askeleena yrityksen elinkaarella on **kansainvälistyminen**. Varsinkin viime vuosina kansainvälistymisen tuki- ja rahoitusmuotoihin on panostettu. Erilaisia tukimuotoja löytyy useita, ja aina kun yritys harkitsee kansainvälistymistä, kannattaa ehdottomasti tutkia eri tuki- ja rahoitusmuodot. Viides askel jääköön tämän listan viimeiseksi askeleeksi. Rahoitusta ja tukea on mahdollisuus saada **sukupolven vaihdokseen tai yrityksen myyntiin** eli myös siinä vaiheessa, kun on aika myydä yritystoiminta eteenpäin. Oli kyseessä sitten sukupolven vaihdos tai yrityksen myyminen ulkopuoliselle, on siihen mahdollista saada apua.

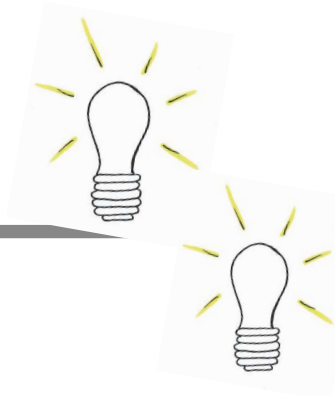
Edellisellä sivulla olevasta Tutustu-listauksesta löytyy muutamia esimerkkejä yrityk-

sen elinkaarelta, missä erilaiset tuki- ja rahoitusmuodot ovat mahdollisia. Lista ei ole kaiken kattava, vaan siinä on mainittu vain yleisimmät rahoituksen kohdat ja kanavat. Kuitenkin jo näistä näkee, että rahoitusta ja tukea voi liiketoimintaan saada useassa eri kohdassa yrityksen elinkaarta.

Yksi asia kannattaa kuitenkin aina muistaa rahoitusta ja tukea haettaessa. Lähtökoh-

taisesti niitä on aina haettava, ja saatava hyväksyntä, ennen kuin projekti tai hanke käynnistetään. Rahoitusavustukset eivät yleensä ole myöskään 100 %:n rahaa. Rahoitusavustusten prosenttimäärät vaihtelevat yrityksen koon ja haettavan hankkeen mukaan. Yrityksen tulee varautua myös omarahoitusosuuden käyttämiseen. Rahoitusavustukset ja -erät maksetaan yleensä jälkikäteen.

TESTAA



Mieti, mitkä ovat yrityksesi kehittämistarpeet tällä hetkellä ja tulevaisuudessa? Missä yritys on viiden vuoden päästä, ja millä tavalla siihen päästään? Mitkä asiat ovat todennäköisimpiä, jotka estävät yrityksen pääsemisen haluttuun lopputulokseen? Mitkä asiat ovat kriittisimpiä onnistumisen kannalta?

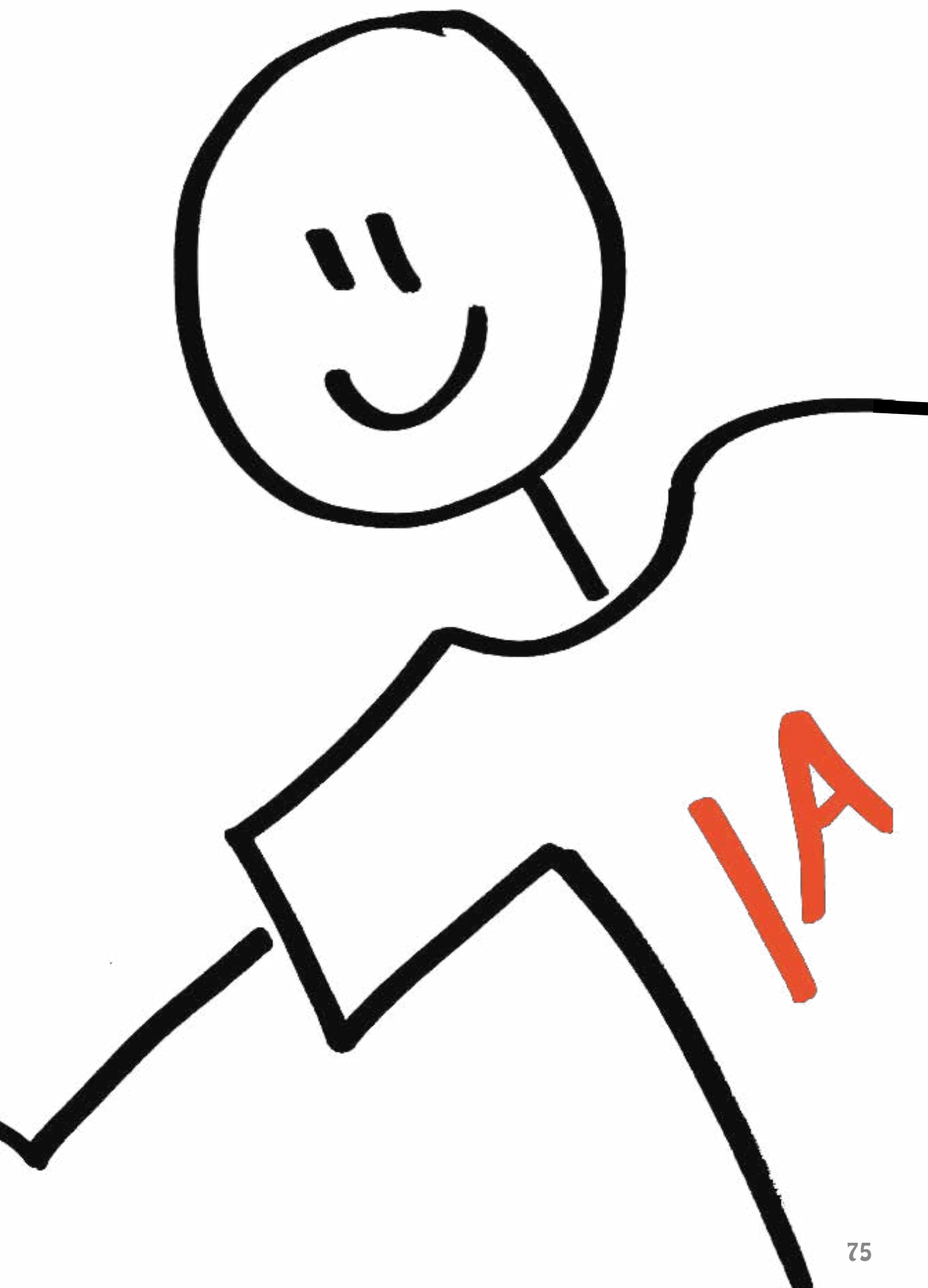
Listaa ylös eri kehittämiskohteita ja lähde tutkimaan www.yrityssuomi.fi- tai www.suomi.fi-sivustoa ja miettimään, voisiko liiketoimintaan sekä sen kehittämiseen saada jotain tukea tai rahoitusta. Mitkä voisivat olla potentiaalisia tukimuotoja yritykselle? Tutustu potentiaalsiin rahoitus- ja tukimuotoihin tarkemmin.

Jos esille nousee jokin sopiva rahoitusmuoto tai et ole varma, onko tarjolla sopivaa rahoitusta, niin laadi selkeä toimintasuunnitelma mahdollisesta liiketoiminnan kehittämisprojektista.

Ota yhteys alueen kehittämispalveluihin. He neuvovat sinua eteenpäin.

3. KASVA INNOVAATIO- OSAAMISEN ASIAN- TUNTIJAKSI





Mittaamalla uudistumiskykyä pääset kehittämistyössä alkuun

Mikä uudistumiskyky?

Organisaatioiden kehittäminen luomalla uusia toimintatapoja, palveluja, tuotteita tai yhteistyöverkostoja on arkipäivää niin yrityksissä kuin julkisissa ja kolmannen sektorin organisaatioissa. Koska organisaatioiden, myös muiden kuin yksityisten, toimintaympäristöt muuttuvat yhä nopeammin, vaaditaan organisaatioilta jatkuvaa uudistumista. Lähes jokainen työntekijä alasta tai organisaatiosta riippumatta pääsee (tai joutuu) kehittämään ainakin omia työprosessejaan tai toimintoja, joissa on itse mukana. Myös organisaatioissa toteutettavat laajemmat uudistukset tai uusien tuotteiden ja palvelujen kehittäminen edellyttävät usein koko henkilöstön aktiivista osallistumista kehittämistyöhön. Innovointi ja uudistuminen tapahtuvatkin usein arjen pienissä käytännöissä, joissa jokaisen työntekijän panos ja osaaminen ovat tärkeitä. Jatkuvan uudistumisen kannalta onkin tärkeää tunnistaa uudistumista edistäviä ja haittaavia käytäntöjä, jotta kehittämistyössä voidaan panostaa oikeisiin asioihin (Kianto 2013).

Mittari paljastaa uudistumista hidastavat ja edistävät käytänteet organisaatioissa

Jos oman organisaation käytäntöjä on tarve uudistaa, eikä ole varma millainen oman organisaation uudistumiskyky tai innovaatioilmapiiri on, voi sitä lähteä selvittämään

kyselyn avulla. Organisaatioiden uudistumiskykyä ja innovaatioilmapiiriä voidaan selvittää esimerkiksi UUSIX-kyselyllä, joka on kehitetty TEKESin rahoittamassa INWORK-hankkeessa (2012–2013). Kuuden yliopiston kauppatieteilijät tutkivat yhteistyössä Suomessa toimivien pk-yritysten kanssa, miten johtamisen avulla voidaan tukea uusien työntehtävien tekemisen tapoja ja organisaatioiden uudistumiseen vaikuttavia seikkoja.

Vaikka kysely antaa mittaustuloksen, sen tavoite on herättää keskustelua ja auttaa huomaamaan mahdolliset heikot kohdat kehittymisen ja uudistumisen näkökulmasta. Mittaria kannattaakin hyödyntää ennemminkin herättelijänä ja virittäjä kuin absoluuttisena totuutena organisaation innovaatio- ja uudistumiskyvystä. Parhaimmillaan se auttaa huomaamaan organisaation vahvuudet jatkuvan uudistumisen näkökulmasta ja toisaalta myös heikot kohdat, joita pitäisi lähenteä kehittämään.

Uudistumiskykyyn vaikuttavat monet tekijät

UUSIX-kysely koostuu kuudesta osa-alueesta, jotka ovat olennaisia organisaation uudistumiskyvyn näkökulmasta. Tarkasteltavat osa-alueet ovat:

- vuorovaikutus,
- oppiminen,
- johtajuus,
- strateginen johtaminen,

- ajoituksen hallinta ja
- tiedon johtaminen.

Uudistumiskykyyn vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkastella myös erikseen, jos jokin osa-alue halutaan ottaa erityiseen tarkasteluun tai se on muuten ajankohtainen.

Vuorovaikutus on uudistumiskyvyn osa-alue, jota voi kyselyn avulla tarkastella muun muassa työryhmien ilmapiiriin näkökulmasta, luottamuksena kollegoihin ja esimiehiin sekä oman organisaation sisäisen ja ulkopuolisten kumppaneiden kanssa tehtävän yhteistyön näkökulmasta. Myös **oppiminen** on jatkuvan uudistumisen kannalta olennaista, ja kyselyssä sitä tarkastellaankin useasta eri näkökulmasta. Esimerkiksi uusien taitojen ja asioiden oppiminen toisilta, uusien ideoiden kehittäminen ja kokeileminen, henkilöstön palautteen ja parannusehdotusten tehokas hyödyntäminen, kannustaminen kyseenalaistamaan vakiintuneita tapoja ja käytäntöjä sekä kehittämisen näkeminen osana jokaisen työtä ovat uudistumiskykyisten organisaatioiden tunnuspiirteitä. Seuraava mittariesimerkki oppimisen teemasta osoittaa erään organisaation henkilöstön näkemyksen palautteen hyödyntämisestä organisaation kehittämisessä (kuvio 1). Koska viisari on kallistumassa punaiselle (matala keskiarvo), kyseessä saattaa olla uudistumiskykyyn liittyvä heikkous. Asiaa on syytä pohtia tarkemmin ja keskustella henkilöstön kanssa, mitä tulos heidän mielestään tarkoittaa ja voisiko tuloksen taustalla oleville asioille tehdä jotakin.



Kuvio 1. Meillä hyödynnetään tehokkaasti henkilöstön palautteita ja parannusehdotuksia (Alaräisänen 2015)

Toinen saman organisaation oppimiseen liittyvä mittari taas kallistuu kohti vihreää, ja siinä voikin piillä yksi kyseisen organisaation jatkuvan uudistumisen ja kehittymisen vahvuuksista (kuvio 2). Myös hyvistä tuloksista on hyvä keskustella henkilöstön kanssa ja pohtia, mitkä asiat ovat johtaneet hyvään tulokseen ja voisiko kyseistä tekijää edelleen vahvistaa.

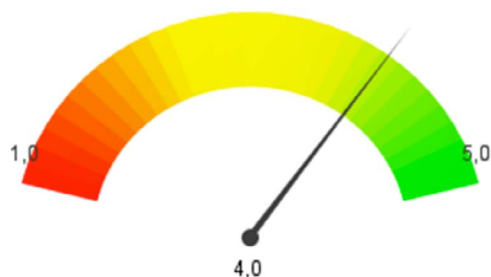


Kuvio 2. Meillä kannustetaan kyseenalaistamaan vakiintuneita tapoja ja käytäntöjä (Alaräisänen 2015)

Toisaalta kyseisen organisaation esimerkin pohjalta voi miettiä, piileekö siinä jokin ristiriita, että henkilöstöä kannustetaan kyseenalaistamaan vakiintuneita tapoja ja käytäntöjä, mutta henkilöstön palautetta tai ehdotuksia ei silti hyödynnetä tehokkaasti. Tyssääkö jatkuva kehittäminen ja henkilöstön ideoiden hyödyntäminen palautteen käsittelevä vaiheeseen, tai millainen organisaation palautekuluttuuri ylipäättään on?

Organisaation uudistumiskykyyn vaikuttaa olennaisesti myös **johtajuus**. UUSIX-kyselyssä sitä tarkastellaan muun muassa selkeiden käytäntöjen, johdon innostuneisuuden työn kehittämiseen, siihen varattujen resurssien ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien näkökulmasta. Myös **strateginen johtaminen** on uudistumisen näkökulmasta merkityksellistä. Esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, tulevaisuuden ennakointi, organisaation oma selkeä identiteetti sekä selkeät tavoitteet ja toiminnan suunta vaikuttavat uudistumiskykyyn. Seuraava mittariesimerkki erään organisaation

omaleimaisesta identiteetistä osoittaa vihreää, eli se on todennäköisesti yksi organisaation uudistumiskyvyn vahvuuksista (kuvio 3).



Kuvio 3. Yrityksellämme on selkeä, omaleimainen identiteetti (esim. toimintatapoja, tarinoita, kulttuuri) (Alaräisänen 2015)

Toinen strategisen johtamisen mittariesimerkki taas paljastaa kyseisen organisaation mahdollisen heikkouden jatkuvassa uudistumisessa. Organisaation tavoitteet ja toiminnan suunta eivät ole vastaajien mielestä kovin selkeät, mikä voi heikentää uudistumiskykyä (kuvio 4).



Kuvio 4. Yrityksellämme on selkeät tavoitteet ja toiminnan suunta (Alaräisänen 2015)

UUSIX-kyselyssä tarkastellaan myös **ajoituksen hallintaa**, kuten palvelujen tuomista markkinoille oikeaan aikaan ja oikeaan ajoitukseen liittyvän tiedon keräämistä ulkoisesta ympäristöstä. Lopuksi kyselyssä tarkastellaan vielä **tiedon johtamista**, kuten tietojärjestelmien toimivuutta, henkilöstön kokemukseen perustuvan tiedon hyödyntämistä ja organisaation näkemystä osamisensa nykytilasta ja kehittämistarpeista. (Kianto 2013.)

Miksi uudistumiskykyä kannattaa mitata myös kuntaorganisaatioissa tai järjestöissä?

Vaikka uudistumiskykyä mittaava kyselytyökalu on kehitetty pk-yritysten kanssa ja suunniteltu erityisesti yritysten käyttöön, voidaan sitä soveltaa myös julkisen tai kolmannen sektorin organisaatioihin. Näin tehtiin esimerkiksi Lapin innovaatioassistentti-valmennushankkeessa, johon osallistui työnantajia niin yrityksistä ja kunnista kuin kolmannelta sektorilta. Vaikka kuntatyö poikkeaa yritysten voittoa tavoittelevasta liiketoiminnasta, on jatkuva kehittyminen ja uudistuminen välttämätöntä kuntasektorilakin. Taloudelliset haasteet, väestön ikääntyminen ja valtakunnalliset uudistukset, kuten maakuntaudistus, edellyttävät kunniltakin jatkuvaa oman toiminnan kehittämistä ja uusien toimintatapojen löytämistä. Eräs hankkeessa mukana ollut kuntaorganisaatio teettiikin kyselyn yhdelle osastolleen ja sai kyselystä mielenkiintoisia tuloksia. Kyselyn tulokset päätettiin käsitellä johtoryhmässä ja pohtia, miten edetään.

Miten uudistumista mittaava kysely toteutetaan käytännössä?

Organisaatio voi toteuttaa UUSIX-kyselyn itsenäisesti verkkosivuilta löytyvien ohjeiden ja kyselyrunгон avulla (Toimii käytännössä: inworkhanke.tumblr.com/hanke). Kyselyn voi toteuttaa paperiversiona tai sähköisenä lomakekyselynä, jos organisaatiolla on käytössään siihen sopiva alusta. Kyselyn hyödynnettävyyden kannalta on tärkeää, että organisaation koko henkilöstöllä tai perustellusta syystä valitulla osastolla (isot organisaatiot) on mahdollisuus vastata kyselyyn.

Kyselyn teemojen alla esitettyihin väittämiin vastataan asteikolla 1–5, ja niistä lasketaan kysymys- ja teemakohtaiset keskiarvot. Mitareita tulkitessa voi lähteä etsimään ensin vahvuuksia (korkeat keskiarvot) ja mahdollisia heikkouksia (matalat arvot), jotka

TUTUSTU

- **inworkhanke.tumblr.com/hanke** – Toimii käytännössä -innovaatiokäsikirja esittelee oikeita yrityksiä ja niiden käytäntöjä sekä testattuja työkaluja
- **inworkhanke.tumblr.com/post/62413574085/uusix** – Mittari yrityksen/organisaation uudistumis- ja innovointitarpeisiin © Aino Kianto
- **docplayer.fi/1412897-Tyon-tuuli-tarjolla-tanaan-toimivia-uudistumisen-kaytantoja-1-2013.html** – Työn tuuli 1/2013 - "Tarjolla tänään: Toimivia uudistumisen käytäntöjä"

erottuvat tuloksista jo nopealla vilkaisulla. Tuloksissa on kiinnostavaa myös yllättävät ja epätosilta vaikuttavat vastaukset sekä kysymysryhmien sisällä esiintyvät poikkeamat (Kianto 2013). Tulokset voidaan esittää esimerkiksi mittarimuodossa (kuten edellä), jolloin kehittämisen kohteet on helppo tunnistaa ja tarttua niihin. Tuloksista on tärkeää keskustella koko henkilöstön kesken ja pohdita yhdessä mahdollisia kehittämisen kohteita ja niiden taustalla olevia tekijöitä. Kyselyn tarkoitus on ennen kaikkea herätellä ja innostaa, ei syyllistää tai lannistaa.

LÄHTEET:

Alaräisänen, H. 2015. Lappilaisten yritysten innovaatioilmapiiri ja innovaatio-osaaminen -selvitys. Erään hankkeeseen osallistuneen yrityksen tulosten yhteenveto. Lapin innovaatioassistentti valmennus -hanke (ESR). Ei julkaistu.

Kianto, A. 2013. UUSIX – Mittari yrityksen uudistumis- ja innovointitarpeisiin. Viitattu 21.9.2017 <http://inworkhanke.tumblr.com/post/62413574085/uusix>.

TESTAA

- Tutustu UUSIX-kyselyyn ja mieti, miten kyselyn teemat toteutuvat omassa organisaatiossasi. Millainen on organisaation uudistumiskyky, ja onko kehittäminen luonteva osa jokaisen työntekijän arkea?
- Pohdi, miksi kysely kannattaisi toteuttaa organisaatiossasi ja mitä hyötyä kyselyn tuloksista olisi organisaation kehittämisen näkökulmasta. Kannattaisiko kyselyn toteuttamista esittää organisaation johdolle?
- Jos päätätte toteuttaa kyselyn, suunnitelkaa etukäteen, miten kyselyn tulokset esitellään ja miten niistä keskustellaan henkilöstön kanssa. Mikä merkitys kyselyn tuloksilla on, ja millaisiin toimiin niiden pohjalta mahdollisesti ryhdytään?

Strategiasta suunta kehittämiselle

Kokonaisuuden haltuunottoa

Mitä sinulle tulee mieleen, kun puhutaan strategiasta? Onko se jotain epämääräistä, ei-hallittavissa olevaa, jopa pelottavaa vai turvallista, asioita selkeyttävää ja toimintaa ohjaavaa? Strategiasta puhuttaessa ei voi pitää itsestään selvänä, että kuulijat ymmärtävät käsitteen sisällön ja merkityksen samalla tavoin. Strategia-käsitteen tultua osaksi arkista kielenkäyttöämme on se saanut monia, ristiriitaisiakin merkityksiä ja tuonut näin käsitteen käytölle sekä haasteita että mahdollisuuksia. Tässä artikkelissa strategia ymmärretään yrityksen liiketoimintakokonaisuuden kuvaajana ja kontekstina kaikelle kehittämistyölle. Tavoitteena on nostaa strategiasta esille niitä näkökulmia, joita innovaatioassistentti voi hyödyntää omassa tehtävässään perustellessaan havaitsemiaan liiketoiminnan kehittämistarpeita.

Mika Kamenskyn (2015) ja Timo Santalaisen (2009) mukaan strategia tarkoittaa tietoista, keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valintaa alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Parhaimmillaan strategia vastaa yrityksen ydinhaasteisiin; lisäarvon tuottamiseen asiakkaille, kykyyn toimia kannattavasti ja kykyyn edistää yrityksen perustehtävää niin, että toiminnan jatkuvuus varmistetaan. Sen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miksi asiakas ostaa meiltä ja mikä on kilpailuetumme kilpailijoihin nähden. Parhaimmillaan yritys jäsentää sen avulla omaa toimintaansa suhteessa it-

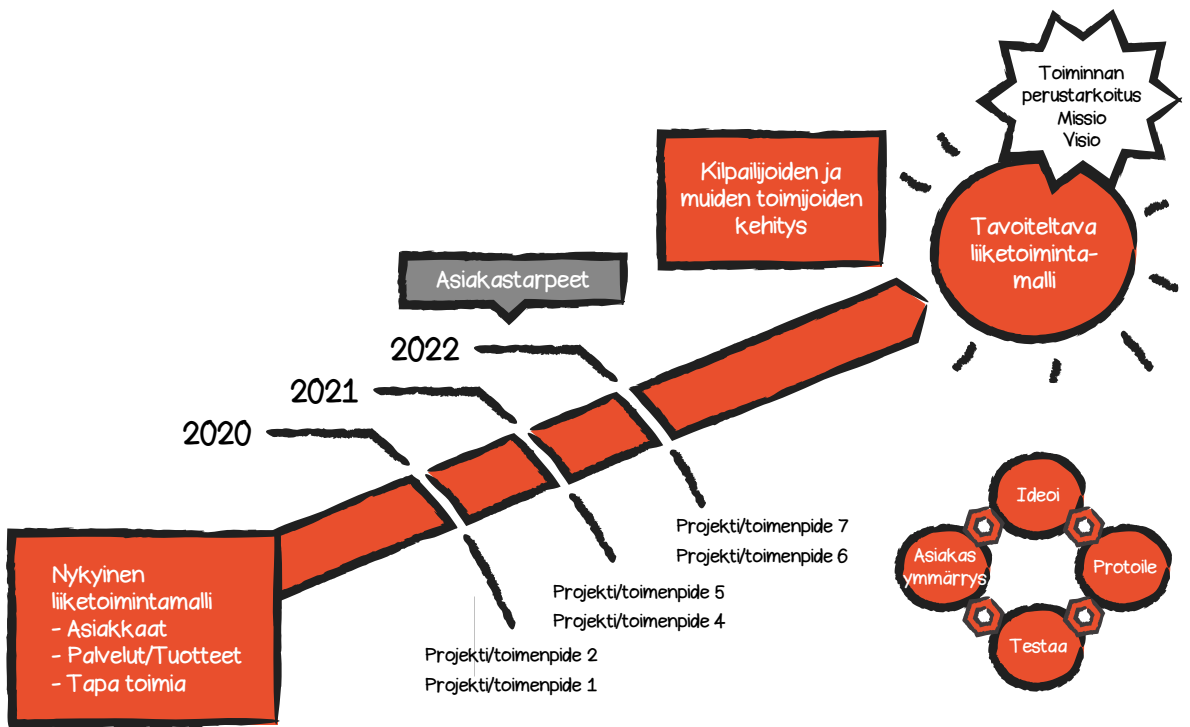
seensä ja toimintaympäristöönsä. (Kamensky 2015; Santalainen 2009.)

Hyvä strategia kertoo, miten yritys aikoo liiketoiminnassaan edetä menestykseen. Jotta strategian ohjausvaikutus toteutuisi hyvin käytännössä, olisi sen oltava selkeä ja helposti viestittävä sekä yhteensopi-va yrityksen resurssien ja muun toiminnan kanssa. Koska strategia parhaimmillaan avaa ja selkeyttää yrityksen liiketoimintamallia, tarjoaa se myös innovaatioassistentille hyvän taustan asioiden tarkastelulle ja kehittämiselle.

Näkökulmia kehittämiseen

Mikään kehittäminen ei tapahdu tyhjiössä. Onnistunut kehittämistyö tarvitsee selkeän suunnan ja siitä johdetut tavoitteet. Strategian tarjoamat "raamit" varmistavat sen, että kehittäminen tukee organisaation toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista. Ilman selkeitä tavoitteita ja ymmärrystä siitä, millaiseen asiayhteyteen kehittämistyö sijoittuu, kehittämisen tulosten arviointi ja niiden luonteva juurruttaminen ja hyödyntäminen vaikeutuvat tai voivat jäädä jopa irrallisiksi yrityksen päätoiminnasta. Selkeä rajaus auttaa myös kehittämistyöhön osallistujia tehtävässään.

Strategialähtöinen kehittäminen tarkoittaa strategiassa määriteltyjen tavoitteiden mukaista kehittämistä. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää käytännössä vaiheittaisten



Kuvio 1. Strategiaa tukeva kehittäminen (mukaillen Laine 2017)

askelmerkkien eli osaprojektien ja toimenpiteiden määrittämisestä. Vanha sanonta norsun pilkkomisesta pienempiin osiin pätee tässäkin yhteydessä. Kokonaisuuden hallinta mahdollistaa yksittäisten osatekijöiden sisältöjen hahmottamisen ja niiden merkityksen strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamiselle (ks. kuvio 1).

Strateginen ajattelu ja sen mukainen toiminta vaativat erilaisten ajattelumallien ja niitä tukevien työvälineiden hallintaa. Innovaatio-osaamista on osata valita kulloiseenkin tilanteeseen parhaiten sopivat mallit ja työkalut. Nykyisen strategisen ajattelun mukaan korostetaan samanaikaisesti tapahtuvaa suunnittelua ja toteutusta, lean-ajattelua (mm. Santalainen, Laukkanen & Ram 2015). Strategiaa luodaan ja toteutetaan käytännössä yhtäaikaisesti. Tällainen toimintatapa mahdollistaa nopeasti muuttuvan toimintaympäristön mukanaan tuomien haasteiden huomioimisen kehittämistyössä.

Totuttujen rutiinien kyseenalaistamisesta

Onnistuneen kehittämisen tunnistaa totuttujen rutiinien, ajattelu- ja toimintamallien, kyseenalaistamisesta. Innovaatio-osaamista on se, että uskalletaan nähdä oma toiminta ja omat tuotteet/palvelut laajasti, oman totutun ja turvallisen toimintaympäristön rajojen ulkopuolelta. Kehittämistyön tulokset ja liiketoiminnan epäonnistuminen johtuvat usein siitä, että omaa toimialaa eikä sitä, ketkä kaikki ovat todellisia asiakkaita ja kilpailijoita, ei olla riittävän hyvin tunnistettu (Saarnio & Hamilo 2013, 13–15).

Kehittämisessä on tärkeää rohkeus tarkastella ja yhdistellä asioita uusista näkökulmista. Saarnio ja Hamilo (2013, 16, 46–47) kannustavat antamaan sattumille tilaa ja olemaan vastaanottavaisia yllättävillekin signaaleille, ilmiöille ja yhteensattumille. Yhteistä kaikelle kehittämislle on yksilöiden uteliaisuus sekä halu ja kyky kyseenalaistaa vallitsevia toimintatapoja ja raken-

teita. Toisaalta he korostavat, että pakko on innovaatioiden "kehittämisen äiti". Ilmenevä tarve tai toiminnassa havaittu heikko lenkki on yksi tärkeimmistä kimmokkeista, jotka tuottavat uusiin ratkaisuihin johtavia ideoita. Merkittävä osa niistä tulee asiakkailta. Innovaatiot syntyvät usein tilanteissa, joissa pyritään olemassa olevien toimintatapojen tehostamiseen, laadun parantamiseen tai kustannusten alentamiseen. Suurimmassa osassa niistä ei välttämättä ole mitään "ihmeellistä", vaan ne kuuluvat osana päivittäiseen työhön.

Kaiken kehittämisen tavoitteena on aikaansaada muutosta yrityksen sisällä, mutta lean-ajattelun mukainen kehittäminen voi muuttaa myös yrityksen strategiaa. Uudet ideat saatetaan kokea yrityksessä monella tapaa myös uhkana. Muutostarpeiden havaitseminen ja muutoksen vaatiminen sisäl-

tävät aina riskin torjutuksi tulemisesta ja uuden vastustamisesta. Sen vuoksi on tärkeää saada yritys kiinnostumaan uusista mahdollisuuksista. Sitoutumista auttaa, jos uudet mahdollisuudet ja ideat tukevat yrityksen valitsemaa strategiaa ja asetettuja tavoitteita. Innovointi on aina myös mitä suurimmassa määrin yhteistoiminnan tulosta. Siksi yhteisöllinen keskustelu, osallistaminen ja vuorovaikutus laajasti edesauttavat kehittämistyön tulosten käyttöönottoa.

Innovaatiotoiminnan tulee olla systemaattista ja määrätietoista työtä, jotta se johtaisi pitkällä tähtäimellä hyviin liiketoiminnallisiin tuloksiin. Viime kädessä kuitenkin vain pieni osa ideoista realisoituu osaksi yrityksen käytäntöjä, ja nekin tarvitsevat usein jatkokehittämistä. Suhtautumisessa innovointiin tarvitaan myös kärsivällisyyttä ja pitkäjänteistä toimintakulttuuria.

Matkailuyrityksen toimintaa ja työruutiineja haluttiin strategian tavoitteiden mukaisesti jännevöittää ja selkeyttää ottamalla käyttöön uusi toiminnanohjausjärjestelmä. Haasteena innovaatioassistentilla oli tunnistaa ja muokata tarjolla olevasta toiminnanohjausjärjestelmästä yrityksen tarpeita parhaiten vastaavat ominaisuudet. Hän vastasi myös yrityksen työntekijöiden perehdytyksestä uuteen järjestelmään.

Innovaatioassistentin tehtävä oli tyypillinen yrityksen sisäinen toimintatapaa kehittävä tehtävä. Tehtävässä onnistumista tuki yrittäjän vahva motivaatio tehtävän toteuttamiselle sekä järjestelmätoimittajan aktiivinen tuki järjestelmän käyttöönottoaiheessa. Innovaatioassistentin tehtävää yrityksessä kuvaa hyvin se, että varsinaisen tehtävänsä ohella hän osallistui aktiivisesti myös yrityksen viestintämateriaalien ja tilojen yleisilmeen päivittämiseen. Lopputulos kuvaa hyvin yritysten liiketoiminnan kokonaisvaltaisuufta pienissä yrityksissä ja sitä kautta innovaatioassistentin monipuolista työkuva. Mitään yksittäistä asiaa ei kehitetä irrallaan muusta toiminnasta, vaan kaikki tekeminen vaikuttaa koko liiketoimintamalliin.

TESTAA

TEHTÄVÄ KEHITTÄMISTYÖN TAUSTOITTAMISEEN

- Lähde liikkeelle tutustumalla yrityksen pitkän ajan tavoitteisiin, asiakkaisiin, tuotteisiin/palveluihin ja niiden asiakkaalle tuottamaan lisäarvoon sekä yrityksen tapaan toimia. Laadi yrityksen nykyiseen liiketoimintamalliin liittyvistä havainnoistasi visuaalinen tiivistys (esim. mind map). Pohdi samalla, mitä hyvää ja mitä kehitettävää tunnistat yrityksen liiketoimintamallissa.
- Selvitä seuraavaksi yrityksen toimintaympäristöstä ne tekijät ja niihin liittyvät ennakoitavissa olevat muutokset, joilla on vaikutusta yrityksen tavoitteiden toteutumiseen. Keskity erityisesti asiakastarpeissa ja kilpailijoiden toiminnassa tapahtuviin muutoksiin. Voit hyödyntää tehtävässä esim. PESTEL-jäsenystä.
- Laadi yhteenveto yrityksen sisäisen toiminnan ja toimintaympäristön analyysin tuloksista. Voit hyödyntää SWOT-viitekehystä asioiden yhteenvedossa.
- Laadi esille nousseista kehittämistarpeista yhteenvetolistaus, valitse perustellen laatimiesi analyysien pohjalta innovaatioassistentin kehittämistehtävä ja esittele se. Kuvaa myös konkreettiset toimenpiteet ja aikataulutus kehittämistehtävän toteuttamisesta. Muista myös arvioida, mitä tehtävän onnistunut toteuttaminen vaatii johdolta, muulta henkilöstöltä, verkostoilta tai muilta mahdollisilta tahoilta ja miten heidän sitoutumisensa tehtävään varmistetaan.

LÄHTEET:

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Laine, P-M. 2017. Innovaatioassistentti-valmennuksen koulutusmateriaali 14.2.2017.

Saarnio, J. & Hamilo, M. (toim.) 2013. Innovaation alkulähteillä. Tampere: Teknologiateollisuus ry.

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum.

Santalainen, T., Laukkanen, M. & Ram B. B. 2015. Kun normibisnes ei riitä: Kestävä strategointi. Helsinki: Talentum.

Tulevaisuuden projektiosaaja

Projektinhallinta on taito, jota voidaan pitää innovaatiotoiminnan mahdollistavana tekijänä (enabler). Pelkällä projektinhallinnan osaamisella ei välttämättä luoda uutta, mutta projektiosaaja kykenee tarkastelemaan asioita käytännön toteutuksen, resurssien käytön ja tulosten saavuttamisen näkökulmasta. Seuraavassa avaamme projektinhallinnan taitoja tulevaisuuden projektiosaamisen ja hyödyllisten työkalujen näkökulmasta. Näkemysten tueksi olemme pyytäneet Lapin ammattikorkeakoulun (Lapin AMK) ja Lapin yliopiston (Lay) projektiosaajia kertomaan kokemuksiaan projektityöstä sähköpostihaastattelulla.

Tulevaisuuden työstä kerrottaessa mainitaan usein projektityö tai projektimainen työskentely (esim. Mäenpää 2016). Projektit ovat tulleet kiinteäksi osaksi organisaatioiden ja yritysten toimintaa jopa siinä määrin, että Agendumin blogissa Pulkkanen (2017) kirjoittaa, että "jokainen meistä on projektipäällikkö". Tämä johtuu siitä, että projektinhallinnan työkaluja ja periaatteita on alettu soveltaa yrityksissä laajasti eri toimintoihin. Pulkkasen mukaan projektinhallinta onkin ennen kaikkea työn järkevää organisointia. Tänä päivänä työskennellään usein projektimaisesti tiimeissä, jotka varmasti hyötyisivät projektinhallinnan työkaluista. Pulkkasen mukaan projektityön trendejä vuonna 2017 ovat mm. etätyöskentelyn yleistyminen ja mahdollistaminen, ketterien menetelmien hyödyntäminen sekä tunneälyn korostuminen. (Pulkkanen 2017.) Tunneäly ja

ihmisten kanssa työskentely korostui myös haastattelun vastauksissa.

"Projektipäällikön tärkeimpiä taitoja ovat tarkkuus, kärsivällisyys ja hyvät kommunikointitaidot." –Projektipäällikkö, Lapin AMK

"Kokonaisuuksien hallinta, suunnitelmallisuus ja muuntautumiskykyisyys. Hankkeen vetäjällä on oltava jäsentynyt toimintasuunnitelma, muillekin ymmärrettävässä kirjallisessa muodossa, mutta vetäjällä tulee olla myös samanaikaisesti kykyä pystyä muuttamaan tehtyjä suunnitelmia; sopeuttamaan suunniteltua muuttuvien tilanteiden mukaan." –Projektipäällikkö, Lay

"Yhteistyö- ja neuvottelutaidot, suunnitelmallinen työote." –Projektipäällikkö, Lay

Projektityö muuttuu muun maailman mukana. Project management institute (PMI) seuraa trendejä, jotka vaikuttavat projektityöhön. Kiihtyvä teknologian kehittyminen ja digitalisaatio, Internet of Things (IoT) ja sosiaalinen media ovat esimerkkejä asioista, jotka muuttavat ympäristömme hyperverkottuneeksi, rajattomaksi maailmaksi, joka tarjoaa uusia mahdollisuuksia myös projektiosaajille. Samalla projekteista tulee yhä monimutkaisempia, mikä haastaa projektiosaajaa. (PMI 2016, 6.) Projektinhallinta edellyttää ennen kaikkea työskentelyä ihmisten kanssa mutta myös budjettien, toimenpiteiden ja erilaisten säädösten hallintaa.



Kuvio 1. Projektin vaiheet (mukaillen Euroopan komissio 2016, 12)

"Haastavinta on joskus yhteistyö eri sidosryhmien kanssa. Myös hankkeiden budjettien puitteissa työskentely sekä rahoitusohjelmien byrokratian hallitseminen on haasteellista."—Projektipäällikkö, Lapin AMK

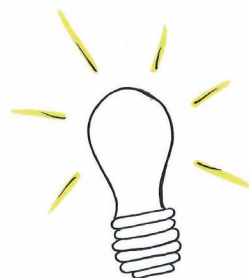
"Verkostotyöskentely voi olla myös haasteellista, toisinaan myös hidasta. Projektipäällikkönä pitää olla koko ajan läsnä ja miettiä, mitä omalla työllään/esiintymisellään/sanomisillaan tavoittelee, ja osata myös motivoida muita projektissa mukana olevia kohti yhteisiä tavoitteita. Projektityössä voi tulla myös muutoksia, ja siihen pitää osata varautua."—Projektipäällikkö, Lay

Toisaalta asiantuntijoiden kanssa työskentely on myös projektityön parhaita puolia. Suomen projekti-instituutin tekemässä selvityksessä kävi ilmi, että organisaatioissa on useimmiten projektityöhön liittyvää ohjeistusta. Kiireen ja luovuuden keskellä tapaavat nämä ohjeet kuitenkin usein päästä unohtumaan. (Leviäkangas 2013.) Projektityön ammattilaisia siis tarvitaan pitämään langat käsissä.

"Työssä on parasta sen monipuolisuus. Olen voinut yhdistää nyt meneillä olevaan hankkeeseen mielekästä tutkimuksellista työtä, joka on samalla palvellut hankkeen kehittämistehtävää. Pidän työssäni uusien ihmisten ja uusien näkökulmien kohtaamisesta. Uudet näkökulmat ja nopeasti kehittyvä ilmiö haastavat omaa ajattelua ja samalla tuottavat uusia oivalluksia." Projektipäällikkö, Lay

Euroopan unioni on näkyvä projektien ja aloitteiden tekijä sekä rahoittaja. Euroopan komissio on julkaissut myös projektien johtamisen ohjekirjan, jossa projektia kuvataan väliaikaiseksi rakenteeksi, jonka tavoite tai tulos on ainutkertainen ja jossa on rajatut resurssit esimerkiksi ajan suhteen (Euroopan komissio 2016). Projektityön periaatteet pysyvät samana, vaikka työkalut ja trendit vaihtelevat. Loppujen lopuksi projektityössä on kysymys työn organisoinnista. Projektit ovat lyhytkestoisia ja ainutkertaisia, mutta ammattitaitoinen projektinhallinnan asiantuntija näkee asioita myös pitkällä tähtäimellä. Ammattilainen tunnistaa projektin riskit ja voi elää sen ajatuksen kanssa, että osa niistä tulee toteutumaan. (Aarni 2017.) Lisättäköön projektiosaajan olennaisten taitojen listaan siis vielä paineensietokyky. Projektien vaiheet on kuvattu yksinkertaisesti kuvioon 1.

Käytännössä projekti lähtee liikkeelle tarpeesta tai ideoinnista, minkä jälkeen seuraavat loogisesti suunnittelu- ja toteutusvaiheet sekä projektin sulkeminen. Projektin jokaiseen vaiheeseen kuuluvat olennaisena osana resurssien ja tulosten seuraaminen sekä toiminnan ohjaaminen. Seuraavaksi esittelemme kaksi käytännöllistä perustyökalua, joita projektipäällikkö voi hyödyntää projektin suunnittelussa, resursoinnissa ja aikatauluttamisessa.



Taulukko 1. LF-matriisi

Tavoitteet Toimenpiteet	Indikaattorit	Mittarit	Riskit

WBS ja looginen viitekehys

Projektin suunnittelussa hyödynnetään usein Work Breakdown Structure -työkalua (WBS) ja Logical Frameworkia (LF). Suomenkieliset vastineet näille ovat työn ositus ja looginen viitekehys. Käytännöllisyyden vuoksi käytämme tässä tekstissä näistä englanninkielisiä lyhenteitä. Taulukossa 1 on esimerkki LF-matriisista, johon voidaan suunnitteluvaiheessa täyttää projektin tavoitteet, niiden saavuttamiseen tarvittavat toimenpiteet tai työpaketit (toimenpiteistä muodostuva projektin osakokonaisuus) ja mittarit, joilla tavoitteiden toteutumista voidaan seurata. Toimenpiteitä ja työpaketteja voidaan edelleen osittaa eli jakaa pienempiin kokonaisuuksiin.

Kun projektin tavoitteet ja toimenpiteet on listattu, voidaan ne aikatauluttaa. Hyvä visuaalinen tapa aikatauluttaa on käyttää GANTT-kaaviota (esimerkki taulukossa 2). GANTT-kaavion hyvä puoli on se, että siinä havainnollistuu hyvin toimenpiteiden osalta esimerkiksi se, mitkä toimenpiteet täytyy tehdä ennen joitakin toisia ja mitä voidaan toteuttaa yhtä aikaa. Osituksen avulla toimenpiteitä voidaan aikatauluttaa tarkemmin.

Millaisia vinkkejä projektipäälliköillä sitten olisi tulevaisuuden projektiosaajille? Projektipäälliköt kannustavat projektin huolelliseen dokumentointiin. Tulosten tallettaminen, varsinkin rahoittajaa varten, on usein hankkeen tärkeimpiä tehtäviä, ja siihen pro-

Taulukko 2. Hyvin yksinkertaistettu GANTT-kaavio

Aika Toimenpide	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	...
Toimenpide 1						
Toimenpide 2						
Toimenpide 3						
...						



Kuva: Alejandro Escamilla

jektipäälliköt kehottavat kiinnittämään huomiota. Tärkeimpinä huomioina toimivat ehkä kuitenkin seuraavat:

"Lue projektisuunnitelma rauhassa lävitse. Mieti, mitä suunnitelman mukaiset toimenpiteet voisivat käytännön tasolla toteuttaa. Tee etenemissuunnitelma oman työsi tueksi. Muista, että projektisuunnitelma on aina vain suunnitelma, se voi myös täydentyä tai muuttuakin projektin edetessä. Perehdy projektin rahoittajatahoon ja sen kautta tuleviin ohjeisiin ja sääntöihin. Ole rohkea ja aktiivinen työssäsi." –Projektipäällikkö, Lay

"Ole avoin ja nauti, älä ahdistu jatkuvasta muutoksesta!" –Projektipäällikkö, Lay

LÄHTEET:

Aarni, M. 2017. Ammattimainen projektipäällikkö johtaa ensin itseään eteenpäin. Projektipäivät. Viitattu 11.11.2017 https://www.projekti-instituutti.fi/files/905/Projektitoiminta_2_2014_Aarni.pdf.

Euroopan komissio 2016. PM² Project Management Methodology Guide. Viitattu 12.11.2017 <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0e-3b4e84-b6cc-11e6-9e3c-01aa75ed71a1/language-en>.

Leviäkangas, J. 2013. Projekteja johdetaan oikealla tiedolla. Suomen projekti-instituutti. Viitattu 11.11.2017 https://www.projekti-instituutti.fi/files/785/Projektitoiminta_1_2013_Leviakangas2.pdf.

Mäenpää, M. 2016. Millainen on työn ja työmarkkinoiden tulevaisuus? Sitra työpaperi, tammi 2016. Viitattu 20.2.2018 https://media.sitra.fi/2017/02/23203920/Millainen_on_tyon_ja_tyomarkkinoiden_tulevaisuus.pdf.

PMI 2016. The High Cost of Low Performance How will you improve business results? Project Management Institute. Viitattu 11.11.2017 <http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2016.pdf>.

Pulkkänen, A. 2017. 10 tärkeintä projektinhallinnan trendiä vuonna 2017. Viitattu 11.11.2017 <https://www.agendum.com/post/10-tarkeinta-projektinhallinnan-trendia-vuonna-2017>.

Monikanavainen ja digitaalinen myynti

Digitalisoituva myynti – kehittämisen kesto-suosikki

Jos yrityksiltä kysytään, mitä kehitettävää heidän liiketoiminnassaan olisi, on monesti vastauksena ”myynti ja markkinointi”. Nykyisin mukaan on tullut vielä näiden toimintojen digitalisaatio. Digitalisaatiolla tai ilman, on myynti ja markkinointi yksi kehittämisen kuumista perunoista vuosi vuoden jälkeen.

Lapin Innovaatioassistentti -projektin aikana tämä ilmiö näkyi selvästi työelämästä tulleissa toimeksiannoissa. Monesti kehittämistarpeet ovat liittyneet verkkokaupan kehittämiseen, markkinoinnin ja viestinnän kehittämiseen, myynnin lisäämiseen tai johonkin muunnelmaan samasta teemasta.

Tässä artikkelissa pyrimme antamaan nopean tavan jäsentää nykyaikaista digitaalista myyntiä ja markkinointia. Esittämämme asiat toivoaksemme helpottavat tämän laajan kokonaisuuden haltuunottoa sen kehittämistä ja innovointia varten.

Digitaalisen myyntiprosessin monikanavaisuus

Myynti ja markkinointi ovat aina olleet toistensa aisapareja, ja niiden erottaminen toisistaan on ollut haastavaa. Mutta mikä on myynnin ja markkinoinnin ero sitten? Vuonna 2009 kirjoittamassaan blogissa Jari Parantainen kertoi kuvaavansa markkinointia

mieluiten siten, että ”markkinointi on myyntipuheen monistamista”. Se mikä myynnissä on kohdistettu yhdelle, on markkinoinnissa kohdistettu joukolle (asiakassegmentille). Myynti on henkilökohtaista, markkinointi ei. (Parantainen 2009.) Tämä on toki hyvin kärjistetyksi sanottu mutta muutamalla lauseella kuvattuna avaa hyvin myynnin ja markkinoinnin isoimpia eroja.

Jos myynti ja markkinointi ovat olleet aiemmin lähellä toisiaan, niin digiaikakaudella niiden erottaminen toisistaan on melkein mahdotonta. Kun otetaan pohjaksi aiemmin kuvattu määritelmä, missä myynti on henkilökohtaista ja markkinointi ei, niin tällöinhän esimerkiksi mitä henkilökohtaisemman sähköpostin saamme, sitä enemmän kyse on myynnistä kuin markkinoinnista. Digitaalinen myynti myös mahdollistaa tämän kohdistamisen ja henkilökohtaistamisen entistä helpommin.

Otetaan esimerkiksi kansainvälinen hotellien varaussivusto. Sivusto lähettää yhden sähköpostin viikossa, jossa se kertoo uusista tarjouksistaan, kampanjoistaan sekä vinkkaa mielenkiintoisista kohteistaan. Olet miettinyt reissua syyskuussa Berliiniin. Niinpä päätät katsoa, minkälaista tarjontaa sivustolla olisi hotelleista matkakohteeseen. Sähköpostissa olevan linkin kautta klikkaat

TUTUSTU

- **www.pollitasta.fi** – Jari Parantaisen Pölli tästä -blogi, joka on tarkoitettu tuotteistamisesta, markkinoinnista ja myynnistä kiinnostuneille asiantuntijoille, yrittäjille ja johtajille
- **www.growthhackers.com** – GrowthHackers-yhteistyöympäristö yrityksen kasvupyrkimysten tueksi
- **www.hubspot.com/resources** – HubSpot; uusia mahdollisuuksia yrityksen myyntiin ja markkinointiin
- **ecommerce.shopify.com/** – Ecommerce University; tarjolla esimerkiksi ilmaisia oppaita digitaalisen myynnin tueksi
- **blog.kissmetrics.com/** – Kissmetrics Blog, teemoina analytiikka, markkinointi ja testaus

itsesi varaussivustolle. Sivustolla päätät etsiä Berliinistä itsellesi tietyt kriteerit täyttävää hotellihuonetta syyskuun loppuun. Et kuitenkaan löydä heti itsellesi sopivaa hotellia, tai päätät vielä miettiä hetken, ja suljet sivuston. Seuraavana päivänä sähköpostissasi ei ole pelkästään enää geneeristä kampanjasähköpostia, vaan siellä on sähköposti, joka sisältää parhaat diilit berliiniläisistä hotelleista syyskuun loppuun. Saattaa olla, että kyseisestä linkistä saat vielä 10 % alennuksen, kun ostat tänään. Tätä on digitaalinen myynti.

Digitaalisessa myynnissä ja markkinoinnissa yhdistetään kaikki myynnin, markkinoinnin ja viestinnän kanavat yhdeksi isoksi monikanavaiseksi myynnin ja markkinoinnin verkostoksi. Sosiaalisessa mediassa olevat viestit ja mainokset ohjaavat asiakasta eteenpäin muihin sosiaalisen median kanaviin tai suoraan yrityksen verkkosivuille tai -kauppaan. Kaikki kanavat tukevat toisiaan ja muodostavat parhaimmillaan kokonaisuuden, joka tuntuu asiakkaasta loogiselta ja jopa huomaamattomalta. Asiakas kulkeutuu eri digitaalisten kanavien läpi yrityksen verkkokauppaan, josta hän saa muutamalla klikkauksella ostettua itselleen samanlaiset uudet langattomat kuulokkeet, joita Rihan-

na oli juuri edellisellä Berliinin keikallaan käyttänyt.

Digitaalisessa myynnissä on myös erityisen tärkeää se, että yritys kerää kaiken mahdollisen datan, mitä se asiakkaistaan saa, sekä yksilöi mahdollisimman pitkälle jokaisen asiakkaan sekä hänen tarpeensa. Mitä enemmän voimme yksilöidä asiakkaan, sitä paremmin pystymme häntä palvelemaan sekä myymään. Parhaimmillaan voimme tarjota yksilölliselle asiakkaalle täysin oman näkymän sivustollamme, jota ei ole kenelläkään muulla. Sivusto on personoitu täysin vastaamaan asiakkaan tarpeita, arvoja ja käyttölogiikkaa. Digitaalinen myynti tarjoaa loputtomasti mahdollisuuksia.

Loputon määrä mahdollisuuksia tarkoittaa myös loputonta määrää kustannuksia. Mitä enemmän dataa keräämme, sitä enemmän sen analysointi syö resursseja. Digitaalisessa myynnissä onkin tärkeä kerätä sivustolta dataa, joka on yritykselle olennaista. Yksinkertainen nyrkkisääntö on, että kerääminen ja tuottaminen ei koskaan saa maksaa enempää kuin keräämisestä ja tuottamisesta saatu hyöty. Onnistunut digitaalinen myynti tarkoittaa myös saadun datan hyödyntämistä nopeissa kokeiluissa. Yrityksen

Digitaalisen markkinoinnin kokonaisuus						
Suunnittele	Tavoita	Vuorovaikuta	Konvertoi	Sitouta	Resursoi	Mittaa
Markkinoinnin strategiset lähtökohdat <ul style="list-style-type: none"> Arvolupaus Asiakassegmentit Ostajapersoona Erottavuus kilpailijoista Tavoitteet <ul style="list-style-type: none"> Laadulliset Määrälliset Mittarit ja tunnusluvut 	Hakukoneoptimointi <ul style="list-style-type: none"> Avainsanatutkimus Sivuston sisällön optimointi Linkkien kerääminen ansaitseminen Verkkomainonta <ul style="list-style-type: none"> Hakukoneet Sosiaalinen media Display-verkostot Ohjelmallinen Vaikuttajamarkkinointi <ul style="list-style-type: none"> Tunnistaminen Kontaktointi Sisältöyhteistyö Kumppanit <ul style="list-style-type: none"> Jälleenmyyjät Muut liiketoiminnan kumppanit Affiliate-kumppanit Hakemisto ja portaalit 	Verkkopalvelussa <ul style="list-style-type: none"> Tarinallisuus Rikas sisältö (teksti, kuvat, videot, grafiikat, AR/VR) Linkit sosiaaliseen median profiileihin Yhteystiedot Kontaktointilomakkeet Live chat Sosiaalisissa mediassa <ul style="list-style-type: none"> Tarinallisuus Visuaalisuus Ajoitus Seuraaminen Reagointi Keskustelu Jakaminen Verkoston kasvattaminen Instant messaging Liidien kerääminen <ul style="list-style-type: none"> Uutiskirje Webinaarit Sisällön lataukset 	Ohjaus verkkopalveluun <ul style="list-style-type: none"> Mainoksista Sosiaalisesta mediasta Uutiskirjeestä Muusta sisällöstä Retargeting Verkkopalvelussa <ul style="list-style-type: none"> Laskeutumissivut Ostopolku Asiakas- ja käyttäjäkokemus Toimintakehotteet Sosiaaliset todisteet Verko-ostaminen CRO ja testaaminen Mobiilitoimivuus <ul style="list-style-type: none"> Responsiivisuus Sovellus 	Asiakassisällöt <ul style="list-style-type: none"> Edut Uutuudet Vinkit ja ohjeet Säännöllisyys Eksklusiivisuus Suoramarkkinointi <ul style="list-style-type: none"> Tapahtumapohjaisuus Cross-selling ja Upselling Suosituksot Sähköposti Mobiili CRM <ul style="list-style-type: none"> Integraatio: verkkokauppa, email Ostohistoria Yhteydenotot 	Oma työ <ul style="list-style-type: none"> Julkaisukalenteri Sisällön tuotanto ja jakelu Yhteisömanagerointi Seuranta ja mittaaminen Ostopalvelut <ul style="list-style-type: none"> Sisällön tuotanto Kampanjasuunnittelu, toteutus ja raportointi Klikki- ja näyttökustannukset 	Työkalut <ul style="list-style-type: none"> Web-analytiikka Mainosalustojen mittaustyökalut Some-alustojen mittaustyökalut S-postimarkkinoinnin mittaustyökalut Verkon kuuntelun työkalut Mittarit ja tavoitteet <ul style="list-style-type: none"> Kävijämäärän kehittyminen Kävijäliikenteen lähteet Tehokkaimmat mainokset Katsotuin sisältö Konversioaste Ostoksen arvo Reaktioita keräävät päivitykset
Sisällöt: Online-arvolupaus	Sisällöt: Huomion herättäminen	Sisällöt: Kiinnostava, hyödyllinen, brändätty, luottamusta herättävä	Sisällöt: Ostamiseen aktivointi ja vakuuttaminen	Sisällöt: Kiinnostava, hyödyllinen, brändätty ja jaettava		
	Asiakkaan päätöksenteko: Etsintä	Asiakkaan päätöksenteko: Harkinta	Asiakkaan päätöksenteko: Ostaminen	Asiakkaan päätöksenteko: Puolestapuhuminen		
			Automatisointi: Drip-kampanjat Keskeneräiset ostoskorit Suositukset ja lisämyynti			

Kuvio 1. Digitaalisen markkinoinnin kokonaisuus (mukaiillen Chaffey 2017; Keronen & Tanni 2013)

pitää tutkia, mikä heidän myynnissä ja markkinoinnissa toimii ja mikä ei. Toisaalta sama pätee myös yrityksen omaan sivustoon tai verkkokauppaan. Mikä sivustolla johtaa haluttuun toimenpiteeseen, esimerkiksi kauppaan, ja mikä ei?

Digitaalisen myynnin ja markkinoinnin jäsentäminen

Edellä kuvattiin nykyaikaisen myynnin monikanavaisuutta. Kokonaisuutta voidaan jäsentää toimialariippumattomasti digitaalisten kanavien osalta kuviossa 1 esitetyn mallin avulla. Malli etenee asiakkaan ostopäätösprosessia ja asiakassuhteen sy-

venemistä seuraten. Se kuvaa myös niitä keskeisiä kanavia, toimenpiteitä ja seikkoja, joita myynnin ja markkinoinnin toteuttaja käyttää. Mallin käyttäjän tulee huomioida se, että asiakkaan ostoprosessi tapahtuu joiltain osin myös digitaalisten kanavien ulkopuolella.

Myynnin suunnittelu ja tavoitteet

Digitaalisen myynnin toteuttaminen pohjautuu liiketoiminnan tavoitteisiin ja valittuihin strategioihin. Digissä ei siis vain "olla", vaan kyseessä on tavoitteellinen toiminta, jota tulisi myös mitata.

Asiakkaat

Digitaalisen myynnin toteuttamista varten tulee tunnistaa asiakkaat. Yrityksellä voi olla useita asiakasryhmiä, eli segmenttejä. Ainakin tärkeimmistä segmenteistä pitäisi laatia tyypillistä asiakasta kuvaava asiakaspersoonana (ks. esim. Vaughan 2015).

Asiakkaasta tulee ymmärtää, miksi hän pohjimmitaan ostaa kyseisen kategorian tuotteita tai palveluja. Toiseksi pitäisi ymmärtää se, millä tavalla ostaminen tapahtuu.

Arvolupaus ja online-arvolupaus

Myynti ja markkinointiviestintä perustuu yrityksen tai tuotteen arvolupaukseen. Sen täytyy olla johdonmukaisesti tässä toiminnassa mukana. Arvolupaus on se syy, jonka takia asiakas ostaa yrityksen tuotteita. Arvolupaus on myös tapa erottua kilpailijoista.

Digitaalisessa maailmassa täytyy myös pohtia sitä, mikä on yrityksen online-arvolupaus. Jos myydään grillejä ja grillaustarvikkeita, tulevatko asiakkaat lukemaan verkkosivuille niiden tuoteselosteita? Ehkä joskus tulevatkin. Oikeasti ihmiset ovat kiinnostuneet grillaamisesta, ja online-arvolupauksena voisikin tarjota maukkaita grillausreseptejä ja -vinkkejä.

Asiakkaiden tavoittaminen ja huomatuksi tuleminen verkossa

Yrityksen tulisi huolehtia siitä, että se tavoittaa uusia asiakkaita verkon kautta. Yrityksen verkkosivut täytyy optimoida hakukoneita varten, jotta sopiva tiedonhakija päätyisi näille sivuille.

Huomatuksi voi tulla myös mainostamalla, esim. Googlen hakutuloksissa, Facebookin uutisvirrassa tai YouTube-videoiden yhteydessä. Entistä enemmän yrityksen pyrkivät näkyville sosiaalisen median vaikuttajien kautta. Heille täytyisi antaa jotain, mistä

kertoa. Keinot täytyy harkita asiakassegmenttien mieltymysten pohjalta.

Jos yritys tuottaa huomiota herättävää sisältöä verkkoon, voi olla, että sitä jaetaan runsaasti sosiaalisessa mediassa eteenpäin ja tämän kautta saadaan näkyvyyttä. Jokin rohkea väite, tutkimustulos tai muu vastaava voisi purra ammattilaisyleisöön. Kuluttajat ehkä etsivät enemmän viihdettä ja elämyksiä. Sisällön tulisi olla kuitenkin brändättyä, eli sen takana olevan yrityksen tulisi olla tunnistettavissa ja linkitettyinä sisällössä.

Lisäksi täytyy huolehtia siitä, että yrityksen verkkopalveluun johdattaa runsaasti linkkejä kumppaneiden sivuilta, rehellisistä yrityshakemistoista ja toimialaportaaleista.

Vuorovaikuttaminen asiakkaan kanssa

Yrityksen verkossa huomannut asiakas saattaa päätyä verkkopalveluun tai yrityksen sosiaalisen median profilliin. Rikas sisältö on ensimmäinen vuorovaikutuksen paikka: asiakkaan on tunnistettava arvolupaus, ja hänen luottamuksensa on herätettävä. Tarinat ja visuaalisuus ovat entistä tärkeämpiä (Saloheimo 2017). Myytävän tuotteen hyödyt on perusteltava ja havainnollistettava asiakkaalle, useimmiten muutenkin kuin pelkkänä tekstinä.

Jos arvolupaus ja online-arvolupaus koetaan houkuttelevaksi, asiakas pyritään saamaan jatkuvan vuorovaikutuksen piiriin: some-seuraajaksi tai uutiskirjeen tilaajaksi. Verkossa olevan sisällön tulisi joko auttaa, valistaa, viihdyttää tai vakuuttaa asiakkaita. Pelkät faktat tuotteista ovat harvoin mitään näistä. Sisällön tulisi samalla myös kannustaa asiakasta etenemään ostoprosessissa, ts. tilaamaan uutiskirje tai vaikkapa rekisteröitymään webinaariin.

Jos asiakkaalla heräävät ostoaiheet, on yrityksen kontaktointikanavat ja yhteystiedot

oltava kunnossa. Verkkopalvelussa voi olla ostomahdollisuus, live-chat asiakaspalvelun/myyjän kanssa tai vaikka Skype-neuvottelun mahdollisuus. Ostoaikaisissa olevan asiakkaan on sujuvasti pystyttävä aloittamaan ostoprosessinsa. Yrityksen tulisi olla aktiivisesti läsnä niissä sosiaalisissa medioissa, joita asiakkaatkin käyttävät (ks. esim. Pönkä 2017).

Konvertointi kävijästä asiakkaaksi

Kääntymisen kävijästä ja seurailijasta maksavaksi asiakkaaksi tapahtuu yleensä yrityksen verkkopalvelussa. Asiakkaita ohjataan some-kanavista ja muualta verkosta linkkien kautta erilaisille laskeutumissivuille. Kuinka helppoa ja luotettavaa ostaminen on sieltä? Entä onnistuuko verkkopalvelun käyttäminen mobiililaitteella? Kasvava osuus internetin käyttäjistä käyttää sitä mobiililaitteella (esim. Tilastokeskus 2016).

Ostopolku verkkopalvelussa täytyy olla hyvin määritelty ja asiakkaan kannalta mahdollisimman vaivaton. Laadukas, kattava, vakuuttava, mutta myös kehottava ja suositteleva sisältö toimii tässä vaiheessa. Konversion kasvattamisessa voidaan kokeilla erilaisia sivujen sisältöjä, rakenteita ja visuaalisuutta ja mitata, mikä tuottaa eni-

ten myyntiä. Tätä kutsutaan konversio-optiminniksi.

Jos asiakas keskeyttää ostamisensa, voidaan heitä muistuttaa sähköpostiviestillä tai näyttämällä heille palaamaan kehottavia mainoksia muissa verkkopalveluissa (ns. re-targeting).

Sitouta asiakkaat

Jo ostaneet asiakkaat tulisi pitää kiinnostuneina ja saada heidät ostamaan uudelleen. Tässä vaiheessa viestintäkanava vaihtuu henkilökohtaisemmaksi, sähköpostiksi, tekstiviestiksi tai vaikkapa WhatsAppin kaltaiseen pikaviestimeen.

Kehittyneet verkkokaupat osaavat suositella uusia, vaihtoehtoisia tai täydentäviä tuotteita ja lähettää automatisoituja sähköpostikampanjoita asiakkaille. Jos ostat ruohonleikkurin, sinulle voidaan lähettää vinkkejä sen käyttöön, myöhemmin tarjouksia vara-osista ja vielä myöhemmin tarjous vanhan leikkurin vaihtamisesta uuteen.

Kanta-asiakkaista huolehtiminen ja etujen tarjoaminen heille on tärkeää. Heidät on helpompi saada ostamaan uudelleen. Jos asiakas passivoituu, voidaan heille lähettää

Digitaalisen myynnin kehittäminen oli varsin selkeästi innovaatioassistentin kehittämiskohteena eräässä hotelli- ja ravintola-alan yrityksessä. Tavoitteena oli konversioasteen nostaminen, verkkopalvelun kävijämäärän kasvattaminen, verkkopalvelun sisällön parantaminen, some-seuraajien määrän lisääminen ja päivitysten sisällön parantaminen. Tapausta käsiteltiin työpajassa, ja kehittämistoimiksi konkretisoituvat ja priorisoituvat laskeutumissivujen suunnittelu ja analytiikan (verkkopalvelu, some, sähköpostimarkkinointi) suunnittelu.

automatisoidusti viesti, jossa heidät pyydetään palaamaan ja annetaan houkuttimeksi alennuskoodi.

Jo ostaneet asiakkaat eivät ole jatkuvasti ostoaikaisissa, joten pelkkä myyntiviestittely ei heitä pidä kiinnostuneena. He ovat kiinnostuneet edelleen sisällöstä, joka auttaa, viihdyttää tai valistaa heitä. Sisältöä pitäisi pyrkiä personoimaan, eli asiakkaille kerrottaisiin vain niistä asioista, joista tiedetään hänen olevan kiinnostunut.

Mittaa tuloksia

Mittaamista tapahtuu yrityksen omassa verkkopalvelussa, sosiaalisen median kanavissa ja sähköpostimarkkinoinnin kanavissa. Tavoitteena olisi verkossa tapahtuvien asioiden mittaaminen euroissa. Tämä voi verkkokauppojen tapauksessa jollain tarkkuudella onnistua.

Markkinoijalla ei ole pulaa datasta vaan sen ymmärryksestä. Mittaaminen on osin päällekkäistä ja joskus ristiriitaista. Verkkopalvelun analytiikka voi kertoa eri asioita kuin Facebookin oma analytiikka. Asiakas voi myös pysytellä halutessaan mittauksen ulkopuolella.

Yleisimmin mitataan verkkopalvelun konversio-astetta, suosituimpia sivuja, ostoksen keskeytymisiä, laajimman yleisön saaneita some-päivityksiä, tehokkaimpia mainoskampanjoita, seuraajamääriä ja kävijämääriä, sähköpostiviestin avanneita ja sähköpostiviestin linkkejä klikanneita. Mittaamista tehdään reaaliajassa, ja myös markkinointikampanjoita verkossa on helppo muunnella ”lennossa”.

Resurssi – tee itse tai osta

Edellä kuvatun kokonaisuuden hallitseminen ja markkinoinnin tuloksellinen toteuttaminen vaatii monipuolisesti erilais-

ta osaamista: Mitä osataan talon sisällä? Mitä osaamista pitäisi rakentaa talon sisälle? Mitä olisi viisainta ostaa ulkopuolisilta asiantuntijoilta?

Jos tehdään asioita omana työnä, tulee pohdita, miten se pitäisi organisoida ja ajastaa. Mitä apuvälineitä tässä olisi? Esimerkkinä mainittakoon julkaisukalenteri, jolla markkinointitiimi voi yhteisesti suunnitella julkaisutavata verkkosisältöä.

LÄHTEET:

Chaffey, D. 2017. Digital Marketing Planning Template. West Yorkshire: Smart Insights Limited. Viitattu 8.9.2017 <http://www.smartinsights.com/guides/digital-marketing-plan-template/>.

Keronen, K. & Tanni, K. 2013. Johdata asiakkaasi verkkoon: opas koukuttavan sisältöstrategian luomiseen. Helsinki: Talentum.

Parantainen, J. 2009. Monistettua myyntipuhetta. Pölli tästä -blogi 16.10.2009. Viitattu 15.9.2017 <http://www.pollitasta.fi/2009/10/monistettua-myyntipuhetta/>.

Pönkä, H. 2017. Suomalaiset sosiaalisessa mediassa Q1 2017. Lehmätkin lentäis -blogi 29.3.2017. Viitattu 8.9.2017 <https://harto.wordpress.com/2017/03/29/suomalaiset-sosiaalisessa-mediassa-q12017/>.

Saloheimo M. 2017. Visuaalinen tarinankerronta markkinoinnin trendinä. Pohjoisen tekijät -blogi. Lapin AMK. Viitattu 12.9.2017 <http://www.lapinamk.fi/fi/Esittely/Pohjoisen-tekijat---Lapin-AMKin-blogi?ln=dms3a4ug&id=297d2f79-d1d1-4d78-ad91-805722344a82>.

Tilastokeskus 2016. Suomalaiset käyttävät Internetiä yhä useammin. Viitattu 12.9.2017 http://www.stat.fi/til/sutivi/2016/sutivi_2016_2016-12-09_tie_001_fi.html.

Vaughan P. 2015. How to create detailed buyer personas for your business. Hubspot. Viitattu 8.9.2017 <https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/33491/everything-marketers-need-to-research-create-detailed-buyer-personas-template.aspx>.

TESTAA

Lähde kartoittamaan myynnin ja markkinoinnin nykytilaa. Alkukartoitusvaiheessa on tärkeää miettiä kokonaisuutta myös perinteisen myynnin ja markkinoinnin näkökannalta. Digitaalisten ja perinteisten toimenpiteiden tulisi tukea toisiaan mahdollisimman hyvin.

Omilta verkkosivuilta saat kerättyä yksinkertaisimmillaan dataa käyttämällä esimerkiksi Google Analyticsia tai vastaavaa työkalua. Sen avulla saat jo jotakin informaatiota verkkosivullasi tapahtuvasta toiminnasta. Sosiaalisen median kanavilla on myös omia vastaavanlaisia työkaluja, jotka linkittyvät heidän tuotteeseensa (esimerkiksi Facebook). Hyödynnä myös niitä.

Ensimmäinen askel:

Mikä on myynnin ja markkinoinnin yrityksen prosessi tällä hetkellä?

Visualisoi asiakkaan polku: Kuka asiakas on? Mitä yritys lupaa asiakkaalle? Mitä kautta asiakas kuulee, näkee, kokee yrityksen tuotteita? Miten hän löytää lisätietoa? Mitä kautta hän kulkeutuu verkkosivulle? Mitä sisältöä hänelle tarjotaan siellä? Miten hän tekee ostopäätöksen? Miten jälkimyynti ja -markkinointi tapahtuu? Tässä vaiheessa voit käyttää hyödyksi yrityksen eri prosesseissa työskenteleviä ihmisiä. Haastattele heitä ja pyydä heitä täydentämään prosessin visualisointiasi. Onko jotakin mitä olet unohtanut? Haluavatko he tarkentaa jotakin?

Toinen askel:

Mitkä kanavat ovat käytössämme, ja tukevatko ne aidosti toisiaan?

Monikanavaisuus digitaalisessa myynnissä ja markkinoinnissa: lähde miettimään kaikkia kanavia, jotka teillä on myynnissä ja markkinoinnissa käytössä. Mitä perinteisen ja sosiaalisen median kanavia yrityksemme käyttää? Mitkä ovat meidän viestinnän välineet? Millä periaatteella käytämme eri viestinnän kanavia? Ovatko kaikki aidosti käytössä? Onko meillä myynnin ja markkinoinnin suunnitelmaa? Tukevatko kaikki kanavat ja niiden viestit aidosti toisiaan? Miten arvolutaus esitetään? Missä asiakkaan kanssa vuorovaikutetaan? Onko kaikki kanavamme aidosti tärkeitä? Pitäisikö keskittyä erityisesti joihinkin? Missä konversio tapahtuu ja miten?

TESTAA

Kolmas askel:

Onko digitaalinen myyntimme aidosti johdonmukaista ja tehokasta?

Suunnitelmallisuus ja datan hyödyntäminen: Onko toimintamme myynnin ja markkinoinnin osalta suunnitelmallista sekä johdonmukaista? Onko meillä käytössä ohjelmistoa, millä kerätä dataa? Keräämmekö kaiken meille oleellisen datan potentiaalisilta asiakkailta? Miten konversiota ja kampanjoiden tuloksellisuutta mitataan? Tiedämmekö, miten viestiä eri kohderyhmille? Miten kanta-asiakkaat huomioidaan? Pystymmekö kohdistamaan digitaalisia myynnin ja markkinoinnin toimenpiteitä eri kohderyhmille tehokkaasti ja oikein? Miten pitkäkestoista asiakassuhdetta pyritään rakentamaan?

Pohtimalla yllä olevia kysymyksiä löydät yrityksen onnistumiset ja haasteet. Tee näiden pohjalta toimenpidesuunnitelma.

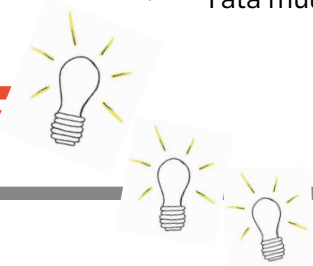
Nosta toimenpidesuunnitelmaan maksimissaan kolme tärkeintä kehitettävää asiaa. Nämä kolme tärkeintä kehitettävää asiaa voit avata vielä muutamaaan alakohtaan.

Mitä tarkemmin saat esitettyä kehittämiskohtat sekä toimenpidesuunnitelman kehittämistä varten, sitä helpompi sinun on ryhtyä toimeen.

Esimerkinä:

Digitaalisen myynnin ja markkinoinnin kanavien aito yhdistäminen:

- FB, IG ja Twitter yhdistetään osittain
- Some-kanaviin yhteinen julkaisukalenteri
- Tavoitteiden asettaminen ja seuranta
- Verkkokaupan loogisuuden parantaminen
- Tuotteiden kategorioiden selkeyttäminen
 - Tuotekuvausten yhtenäistäminen
- "Tätä muut ostivat"-ominaisuuden käyttöönotto.



Puhuuko yrityksesi asiakasta?

Asiakasviestinnällä ymmärretään kaikkea asiakkaalle suunnattua viestintää asiakastapaamisista mainontaan. Digitalisaatio on muuttanut sen aidosti kaksisuuntaiseksi ja reaaliaikaiseksi vuorovaikutusmahdollisuudeksi 24/7. Viestinnän 2000-luvun globaalit megatrendit (Galbraith 2014) ovat integroineet siihen lisää keinovalikoimia kuten viestinnän monimediaisuus, kohdennettavuus, yhteisöllisyys, sisällöllisyys, tarinallisuus, personoitavuus, automatisointi, live-vuorovaikutteisuus, keinoäly, systemaattisuus ja analysoitavuus. Digikehitys on tuonut pienimmänkin liiketoiminnan ulottuville kustannustehokkaan asiakasviestinnän työkalupakin. Mutta osaako yritys puhua digikanavilla "asiakasta"?

Älä jankuta!

Vuosia sitten laulettiin kilpaa, kuinka tärkeää yritykselle (ja ihan yhtä lailla julkiselle palvelulle) on olla aktiivisesti mukana kaikissa niissä netin ja sosiaalisen median palveluissa, joissa asiakkaatkin liikkuvat (ks. esim. Karjaluoto 2010). Nihkeän omaksumisen ja asennemuutoksen jälkeen digitaalisen asiakasviestinnän määrä on räjähtänyt käsiin. Kohderyhmien verkkomaailmoissa ja mielissä käydään kilpajuoksua automatisoiduilla, "dynaamisilla" sisältöpäivityksillä.

Kilpailu on eskaloitunut asiakkaan aisteja puuduttavaksi "valkoiseksi kohinaksi". Uusia kuluttajia aktivoimaan ja palveluja myymään pyrkivästä viestinnästä on tullut automatisoitua sähköposti-, tekstiviesti- ja

some-kanavien kaikkialle seuraavaa mobiilia "spämmäystä", häiritsevää digiroskaamista. Sitä ohjaavat markkinointiviestinnän ammattilaisten itsensäkin mielestä aivan liian "tuputtava myyminen" ja "määrälliset mittarit" (Asiakasviestintä 2016).

Myyntimiesten suoraviivainen tyrkyttäminen "diilin klousaamiseksi" prospektin kanssa ei lopulta huomioi asiakasta eikä hänen ääntään. Miten netti- ja some-maailman asiakasviestinnästä on tullut kaikkialla vaaivaa verkkohäirintää? Perusteltiinhan netin ja sosiaalisen median merkityksellisyyttä yhteisöllisyydellä ja suoralla vuoropuhelulla (ks. esim. Juslen 2009). Tämä ylevä visio ei ole toteutunut digitaalisen asiakasviestinnän arjessa.

Automatisoitu jankuttaminen ei asiakasta aktivoi, ainakaan halutulla tavalla. Pelkkä mainonta ei puhuttele. Yksittäisellä viestillä pitää olla syy sekä tilanteen tuoma todellinen merkitys asiakkaalle herättääkseen kiinnostusta (ks. esim. Korpi 2010). Viestinnän määrä ei olekaan kestävä liiketoiminnan kannalta laatua!

Opi ymmärtämään asiakastasi

Yrityksen vääränlainen aktiivisuus netti- ja some-kanavilla sattuu omaan nilkkaan. Haasteena on virittää yrityksen asiakasviestintä palvelemaan sekä yrityksen liiketoiminnan tulostavoitteita että tuottamaan asiakkaalle aitoa lisäarvoa. Onnistuneen asiakasviestinnän tavoitteena tulisi olla mo-

lemminpuolinen oppiva asiakassuhde, joka kasvattaa asiakassuhteen arvoa ja jatkuvuutta niin asiakkaalle kuin yritykselle; tasa-vertainen win-win-vuorovaikutussuhde, jossa asiakas on ihan yhtä aktiivinen toimija. Jokaisessa asiakaskontaktissa tulee panna dialogiin, joka perustuu kykyyn kuunnella ja ymmärtää toisen osapuolen tarpeita (ks. esim. Leino 2010).

Rohkaise, palkitse ja sido siis asiakkaasi konkreettiseen ja vaikuttavaan asiakasvuoropuheluun. Yrityksen etu on päästä heti kiinni sen palveluista käytävään palautteeseen joko sen omilla alustoilla tai muilla suosituilla yhteisöllisillä kanavilla, joissa asiakkaat keskustelevat asiakaskokemuksistaan. Itse asiassa jokainen asiakaskontakti, perinteinen ja digitaalinen, tuottaa asiakkuuksien johtamista edistävää tietoa.

Netti- ja some-analytiikan avulla kerättyä ja analysoituna tämä tieto lisää yrityksen

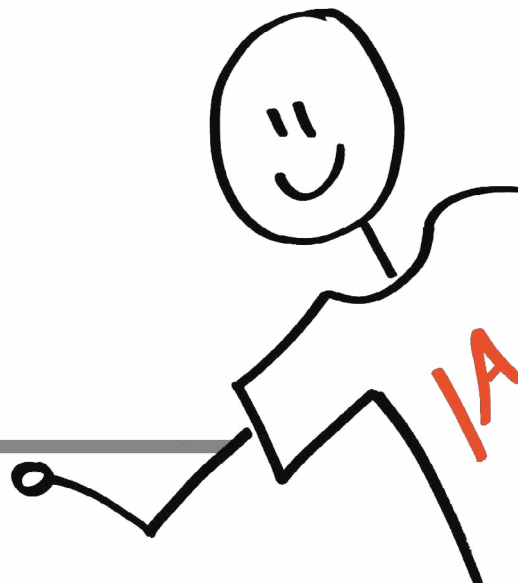
asiakastuntemusta opettaessaan ymmärtämään ja tuntemaan asiakkaan yksilöllisiä tarpeita ja palvelukokemuksia entistä paremmin. Asiakassuhteen jatkuessa se opettaa yritystä ennakoimaan asiakkaan todellisia tarpeita ja viritämään yrityksen päivittäinen toiminta asiakaslupauksensa varmistamiseen. Näin yritys luo omalta osaltaan perustan asiakassuhteelle, joka kasvattaa sen arvoa, koettua laatua ja asiakastyytyvää.

Entä kun asiakas törmää ongelmiin palvelutilanteessa? Millainen uhka asiakkaan reklamaatio on tällaisessa tilanteessa? On itsestään selvää, että yksikin huono, ratkaisematta jäänyt asiakas-

TUTUSTU

Asiakasviestintä 2016 -kyselytutkimus listaa liiketoiminnan parhaimmiksi, suomenkielisiksi netti- ja some-viestintäkäytäntöjä toteuttaviksi TOP 10 -yrityksiksi seuraavat:

- www.onnibus.com/fi – OnniBus
- www.veikkaus.fi – Veikkaus
- www.mustijamirri.fi – Musti ja Mirri
- www.lidl.fi – Lidl
- www.ikea.com/fi – IKEA
- www.vikingline.fi – Viking Line
- www.kesko.fi/asiakas/ – K-Kauppa
- www.stockmann.com – Stockmann
- www.tallinksilja.fi – Tallink Silja
- www.s-kanava.fi/ – S-Kauppa
- www.s-pankki.fi – S-Pankki



kokemus tuottaa asiakkaalle pettymyksen ja saa tämän äänestämään jaloillaan ja lompakollaan. Eikä se rajoitu vain siihen. Mielen- sä pahoittaja purkaa pettymystä verkostois- saan, ml. netissä ja somessa.

Ratkaisevaa on siis yrityksesi kyky ratkais- ta asiakkaan ongelmatilanne tavalla, joka jättää asiakkaaseen lähtemättömän positii- visen, odotukset parhaimmillaan ylittävän vaikutuksen. Tällöin reklamaatio kääntyykin oivaksi mahdollisuudeksi lujittaa asiakkaan uskollisuutta.

Digiteknologia avuksi 24/7

Ratkaisukeskeisessä ennakoivassa asia- kasviestinnässä tarvitaan kasvokkain koh- taamisen ja puhelimen rinnalle muitakin välineitä tuomaan siihen systematiikkaa ja ketterää monikanavaisuutta. Asiakkaan jat- kuva kuunteleminen, ymmärtäminen, tunte- maan oppiminen ja tarpeiden ennakoiminen edellyttävät toimintamallia, jossa digitaalisen viestintäteknologian mahdollisuudet in- tegroidaan osaksi yrityksen myyntiä, mark- kinointia ja asiakaspalvelua.

Tällainen asiakkaan monikanavainen kuun- telu- ja palveluviestijärjestelmä mahdollis- tuu käyttöönottamalla netti- ja some-työka- luja sekä uudistamalla toimintakäytäntöjä ja asiakasosaamista. Tarvittavilta osin systeemiä on tarkoituksenmukaista automatisoi- da ja maustaa keinoälyllä (esim. live-chat). Avaintehtävänä on kouluttaa ja sitouttaa koko yrityksen henkilöstö toimimaan uuden toimintamallin mukaisesti. Ratkaisun myötä asiakkaalla on eri kanavien kautta mahdol- lisuus tulla kuulluksi ja palvelluksi 24/7 – ja saada palveluongelmansa tai tarpeensa rat- kaistuksi mahdollisimman pian. Digiajan asi- akas haluaa tulla palvelluksi mobiilisti siel- lä, missä sattuu milloinkin olemaan. Hän myös siirtyy vikkellästi eri kanavien välillä. (Ks. esim. Gerdt & Korkiakoski 2016.)

Yksinkertaisin ratkaisu on tarjota yrityksen netti- ja some-digikanavilla valmiita, konk- reettisia ratkaisuja asiakkaan ennakoituihin tarpeisiin ja mahdollisiin ongelmatilantei- siin. Esimerkiksi tietoa, ohjeita, vinkkejä, linkkejä ja kontakteja, joiden avulla asiakas tietää löytävänsä nopeasti ja helposti ratkai- sun palvelutarpeeseensa tai kohtaamaansa yllättävään palvelutilanteen ongelmaan. Osa näistä sisällöistä voi olla asiakkaiden itsensä tuottamaa kokemusperäistä ratkai- suvinkkisäältä. Joillakin brändeillä käyt- täjätkuki on organisoitunut erilliseksi fani- pohjaiseksi käyttäjäyhteisön tukitoiminnaksi (ks. esim. Apple-käyttäjien <http://hopeine- nomena.net/index.php>).

Yksittäistä asiakasta ei siis koskaan jätetä pulaan tai edes puolitiehen, vaan hänen tar- peensa ratkaistaan joko henkilökohtaisella kontaktilla tai tarpeet ennakoivalla, yksin- kertaisella verkko- tai some-opastuksella. Joskus ensiavuksi riittää, kun asiakas saa asiansa digitaalisesti tallennetuksi yrityksen prosessiin niin, että sen ratkaisemiseen pa- lataan henkilökohtaisesti mahdollisimman pian. Asiakkaan odotusten täytyessä tai jopa ylittyessä syntyy asiakasuskollisuut- ta, lojaliteettia ja perusta kestävämmälle asiakassuhteelle (esim. Mattinen & Sierla 2009).

Mikä parasta, hyöty uudistetusta asiakas- viestinnän toimintamallista näkyy yrityksesi parantuneena 24/7 suorituskykynä, kun sen myytävän palvelun tavoitettavuus, nopeus ja tehokkuus kasvavat. Vahvistuvat asiakas- suhteet puolestaan lisäävät liiketoiminnan kestävyyttä.

Löydät ajantasaista tietoa digitaalisen asia- kasviestinnän työkentästä ja haasteista suo- malaisten yhteisömanagerien yhteistoimin- tasivustolta: <http://cmad.fi>.

TESTAA

Päiset kehittämisen alkuun selvittämällä kohdeyrityksesi digitaalisen asiakasviestinnän ja sen käytänteiden nykytilan sekä tunnistamalla kehittämisen kohteita seuraavilla kysymyksillä:

- Minkä viestikanavien kautta, milloin ja miten asiakas pääsee esittämään yritykselle ratkaistavaksi tarpeitaan, palautettaan ja ongelmatilanteitaan?
 - Miten ja millä viiveellä em. tilanteita ratkaistaan?
- Miten asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta seurataan ja analysoidaan?
 - Onko yrityksen tuotteista/palveluista käytävät olen- naisimmat netti- ja some-keskusteluareenat löydetty? Miten yritys on niissä mukana?
 - Mikä on yrityksen käsitys asiakkaan tarpeista? Mille tiedolle käsitys rakentuu?
- Miten asiakastuntemus ilmenee asiakkaan todellisten tarpeiden ennakoituna asiakasviestinnässä?
- Mitä netti- ja some-työkaluja sekä niiden automaattioratkaisuja hyödynnetään ja miten asiakasdialogissa?
- Onko yrityksen omilla netti- ja somekanavilla asiakkaan tarpeita hyödyttävää ennakoivaa asiakasviestintää?

LÄHTEET:

Asiakasviestintä 2016. Markkinointitoimisto SEKin, asiakkuusmarkkinointiyhteisö ASML:n ja pilvisovellustoimittaja Oraclen teettämä tutkimus markkinoijien ja kuluttajien suhtautumisesta, käsityksistä ja kokemuksista liittyen asiakasvuorovaikutukseen ja suositteluun. Tutkimusraportti 13.5.2016. Viitattu 19.3.2017 <https://www.slideshare.net/flaksi/asiakasviestintä-2016-raportti>.

Galbraith, J. 2014. A fine balance: 10 global communication trends. Viitattu 19.3.2017 <https://www.ipra.org/news/itle/a-fine-balance-10-global-communication-trends/>.

Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus - Työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Juslen, J. 2009. Netti mullistaa markkinoinnin.

Hyödynnä uudet mahdollisuudet. Hämeenlinna: Talentum.

Karjaluoto, H. 2010. Digitaalinen markkinointi- viestintä. Esimerkkejä parhaista käytännöistä yritys- ja kuluttajamarkkinoilla. Jyväskylä: Docendo.

Korpi, T. 2010. Älä keskeytä mua! Markkinointi sosiaalisessa mediassa. Tampere: Werkkom- merz.

Leino, A. 2010. Dialogin aika. Markkinoinnin ja viestinnän digitaaliset mahdollisuudet. Helsinki: Infor.

Mattinen, H. & Sierla, S. 2009. Tutkimusmatka lojaliteettimarkkinointiin. Kuinka edelläkävijät uudistavat markkinointikäytäntöjä. Hämeenlin- na: Talentum.

Kansainvälisen kaupan osaaminen

Kansainvälisen kaupan osaaminen etenkin pienissä yrityksissä on haasteellista. Yrittäjältä ja henkilöstöltä puuttuu usein ulkomaankaupan asiantuntemusta ja rohkeutta lähteä Suomen rajojen ulkopuolelle. Yrityksillä on kuitenkin mahdollisuus saada tukea ulkomaankaupan aloittamiseen, kun valtio avustaa omien tukiorganisaatioidensa kautta yritysten kansainvälistymistä ja vientipyrkimyksiä.

Valtion tukiorganisaatioilta yritykset saavat maksuttomia palveluja, kuten neuvontaa ja ohjausta, sekä maksullisia yrityskohtaisesti räätälöityjä palveluja ja koulutusta. Yritykset voivat hakea valtionviranomaisilta myös rahoitusta kansainvälistymiseensä ja vientin aloittamiseen.

Kansainvälistymisen syyt ja edellytykset

Yrityksen kansainvälistymispyrkimykseen voi vaikuttaa 1) yritys- ja toimialakohtaiset motiivit, 2) kotimaan markkinoista aiheutuvat ja 3) kansainvälisistä markkinoista aiheutuvat asiat.

Kansainvälistymisen syyt

Osa kansainvälistymisen syistä voi olla *ennakoivia*, kuten yrityksen hyvä kannattavuus, ainutlaatuiset tuotteet/teknologiaetu, johdon halu kansainvälistyä, hyvät informaatiokanavat, verotukselliset edut ja suurtuotannon edut. Näitä tekijöitä kutsutaan ns. imutekijöiksi (push factors). Syyt voivat

olla myös *reagoivia*, kuten kilpailutilanteen luoma paine, kotimarkkinoiden myynnin supistuminen tai täyttyminen ja ylikapasiteetti. Nämä tekijät ovat ns. painetekijöitä (pull factors).

Kansainvälistymisen edellytykset

Kansainvälistymisen edellytysten tarkastelu tehdään:

- 1) yrityksen voimavarojen ja
- 2) markkina-alueen kannalta.

Nämä auttavat näkemään, onko yrityksellä riittävästi kilpailukykyä (competition advantage).

Yrityskohtaiset edellytykset jaetaan taloudellisiin ja henkisiin resursseihin. Taloudellisten resurssien tarkastelussa otetaan huomioon kansainvälistymisen alkuvaiheen kustannukset. Kun yritys lähtee uudelle markkina-alueelle, kustannukset kertyvät nopeammin kuin myyntitulot. Yrityksen on varauduttava tähän ns. kuolemanlaakson tilanteeseen eli hankittava riittävä rahoitus, jotta yrityksen taloudellinen tilanne pysyy vakaana. Yrityksessä on tehtävä realistinen resurssianalyysi, koska yritys voi joutua sopeuttamaan tuotettaan tai palveluaan asiakkaan tarpeiden mukaan tai hankkimaan lisää tuotantolaitteita tai koneita ja palkkaamaan ehkä lisää henkilöstöäkin.

Henkisiin resursseihin vaikuttaa liikkeenjohdon osaaminen, tuotetuntemus, henki-

löstön kielitaito ja ulkomaankaupan asiantuntemus, ulkopuoliset asiantuntijat ja koko henkilöstön sitoutuminen. Yrityksellä tulee olla selkeä näkemys kansainvälisestä kilpailuedustaan eli ylivoimaisuudestaan suhteessa kilpailijoihin. Yrityksen on huomioitava myös markkinoille pääsyn esteet, joita voivat olla esimerkiksi yrityksen tuntemattomuus / kontaktien puuttuminen, kokemuksen puute, kulttuurierot jne.

Kansainvälistymisen edellytyksiin kuuluvat myös markkinakohtaiset edellytykset. Kansainvälistymispäätöstä varten yrityksen on hankittava markkinainformaatiota ja analysoitava kansainvälisiä markkinoita. Yrityksen on mietittävä, mitä tietoa tarvitaan, mistä tietoa saa ja miten tietoa hyödynnetään. Tiedonhankinnassa aiheuttaa usein ongelmia uuden toimintaympäristön vieraus, tiedonhankinnan organisoiminen erilaisuus ja kalleus sekä kommunikointiongelmat. Mahdollisten potentiaalisten asiakkaiden hankkimiseksi yritykset tekevät tunnustelumatkvoja messuille ja näyttelyihin. Yritykset teettävät tai ostavat myös markkinatutkimuksia, joilla kartoitetaan tuotteen tai palvelun kysyntää, hintatasoa ja kilpailijoita tietyllä markkina-alueella samoin kuin markkina-alueen kulttuurisia, taloudellisia, teknologisia, juridisia ja demograafisia piirteitä sekä tietysti yrityksen oman toimialan ennusteita ja asiakkaiden tarpeiden ja motiivien muutosten ennakoimista. Mitä markkinoilla tulee tapahtumaan? Kysynnän vaihtelut ja siihen vaikuttavat tekijät on yritettävä ennakoita.

Yrityskohtaisten ja markkinakohtaisten tekijöiden analyysiä voi tehdä tarkastelemalla yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia sekä mahdollisuuksia ja uhkia tietyllä markkina-alueella. Tarkastelua voi aluksi tehdä SWOT-nelikenttäanalyysin avulla, jota täydennetään tarvittaessa yksityiskohtaisemmillä laskelmilla.

Kansainvälistymisstrategia

Kansainvälistymispäätöksen jälkeen yrityksen on tehtävä päätös keskeisistä menestystekijöistä ja valittava entry-strategia eli operaatiostrategia, jolla lähtee valitulle markkina-alueelle.

Operaatiovaihtoehdot eli toimintavaihtoehdot

Yrityksellä on monia eri toimintavaihtoehtoja kansainvälistymispäätöstä tehdessään. Yritys voi kansainvälistyä ja laajentaa toimintaansa kansainvälisille markkinoille perinteisen vientitoiminnan kautta. Yrityksellä on myös monia muita mahdollisuuksia toimia kansainvälisillä markkinoilla, kuten myymällä lisenssejä tai patenteja, laajentamalla toimintaa franchising-toiminnan kautta tai perustamalla myyntikonttori tai yhteisyritys ulkomaille. Lisäksi mainittakoon erilaisten yhteistyösopimusten myynti, alihankinta tai sopimusvalmistus, tai yritys voi perustaa ulkomaille valmistus- tai kokoonpanoyksikön.

Toimintavaihtoehtojen valintaprosessissa yritysjohdon tulee selvittää päämäärät ja oma kilpailuetu. On pohdittava, mikä vaihtoehto parhaiten sopii kilpailuedun hyödyntämiseen ja mahdollistaa asetettujen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisen.

Jos yritys valitsee vientivaihtoehdon, niin yrityksellä on mahdollisuus valita eri vaihtoehtoja.

Epäsuorassa viennissä (Indirect Export Operations) kotimarkkinoilla toimiva vientiyhtiö hoitaa viennin tai vientiagentti (Export Agent, Commission Merchant) hoitaa viennin toimenpiteitä päämiehensä nimissä ja luukuun.

Vientiagentti saa korvauksen provisiona. Yksi vaihtoehto on käyttää vientiliikettä (Export firm), joka hoitaa viennin omissa nimis-



Kuva: Rawpixel.com

sään ja omaan lukuun. Lisäksi on mahdollista liittyä erilaisiin yhteistyöverkostoihin, joita usein julkisten viennin tukiorganisaatioiden kautta ylläpidetään, esimerkiksi vientirenkaat ja vientiyhdistykset.

Epäsuoran viennin etuna on, että yrityksen riski pienenee, kun ei tarvitse lähteä uudelle markkina-alueelle, etenkin silloin, kun yrityksen omat resurssit ovat vähäiset tai eivät riitä. Haittana voidaan mainita se, että tämä vaihtoehto nostaa tuotteen lopullista hintaa lopulliselle asiakkaalle, kun kaupan portaita tai välikäsiä tulee lisää. Lisäksi yrityksellä on vähäiset kontaktit markkinoihin ja asiakkaisiin eikä yritys saa tietoa viennin käytännön rutiineista, ja asiakaspalautteen saanti voi olla vaikeaa loppukäyttäjiltä. Myös riippuvuus esimerkiksi vientiyhtiöstä kasvaa.

Suora viennissä (Direct Export) viejä hoitaa itse käytännön toimenpiteet. Tavallisimmat vientikanavat ovat ulkomainen maahantuoja /jälleenmyyjä, joka ostaa tuotteet ja myy ne omalla nimellään ja yleensä omaan

laskuunsa. Viejä ei voi vaikuttaa hinnoitteluun eikä tiedä välttämättä asiakasta. Ulkomainen maahantuoja/jälleenmyyjä hoitaa yleensä varastoinnin. Agentti/edustaja (Import Agent) hoitaa viennin toimenpiteitä viejän nimissä ja tämän laskuun. Agentin tehtävänä on etsiä asiakkaita ja välittää tilaus. Viejä tietää lopullisen asiakkaan ja asettaa hinnan. Agentti/edustaja saa provision.

Suoran viennin etuja ja haittoja

Suoran viennin etuna on, että viejä tuntee markkinat ja hallitsee markkinoinnin ja vientirutiinit. Tämä edellyttää, että yrityksellä on ammattitaitoista vientihenkilöstöä. Jakelukanava lyhenee ja jakelukustannukset pienenevät. Suorempi yhteys asiakkaisiin on hyvä asia. Tässä mallissa yritys ottaa enemmän riskiä kuin epäsuorassa viennissä.

Oma välitön vienti (Own Export) tarkoittaa sitä, että suomalainen yritys myy suoraan ulkomaiselle asiakkaalle.

Yrityksellä on yleensä muutama suuri asiakas. Kaupan arvo tai tuotteen hinta on yleensä korkea, ja tuote on teknisesti korkeatasoinen. Yrityksellä on jatkuva yhteys asiakkaisiin, ja yritykselle kertyy kansainvälisen kaupan asiantuntemusta. Tässä toimintavaihtoehdossa yrityksen kustannukset ovat isot, kun yritys hakeutuu uudelle markkina-alueelle.

Vientisuunnitelma ja vientitapahtuma

Yrityskohtaisen analyysin ja markkinakartoituksen jälkeen yrityksen kannattaa tehdä vientisuunnitelma valitulle markkina-alueelle.

Vientisuunnitelmassa viennille asetetaan määrälliset ja realistiset tavoitteet eli myyntivolyymi tai markkinaosuus valituille asiakaskohderyhmille. Lisäksi on ratkaistava myyntikanavat ja yhteistyökumppanit sekä valittava kilpailustrategia ja markkinointistrategia. Muita selvitettäviä kysymyksiä ovat mm. oma rahoitustarve ja kansainvälistymiseen saatava rahoitustuki ja muu tuki.

Varsinaisessa vientitapahtumassa voidaan erottaa:

1. liikeyhteyksien hankintavaihe
2. tarjousvaihe ja tilausvaihe
3. toimitusvaihe ja
4. toimituksen jälkeinen vaihe.

Liikeyhteyksien hankinnassa on mietittävä, mitä viestintäaineistoa tarvitaan, miten aineisto tuotetaan ja kohdennetaan asiakkaille ja yhteistyökumppaneille ja mitä viestintäkanavia käytetään.

Ennen ja jälkeen tarjousvaihetta on tärkeää keskittyä myyntineuvotteluun. On valittava neuvottelutyöli asiakkaan ja yhteistyökumppanin kohdemaan kulttuurin mukaisesti. Asetetaan omat tavoitteet neuvottelulle ja valitaan tarvittava viestintämateriaali. Tarjouksen laatimista varten hankitaan yhteistyökumppaneilta kuljetusta, pakkausta, vakuutusta, rahoitusta, maksutapaa ja luotokelpoisuutta koskevia tietoja. Kauppasopimus syntyy, kun tarjouksen saaja hyväksyy tarjouksen ja vahvistaa tilauksen.

Toimitusvaihe sisältää tarvittavat vientiasiakirjat, kuten kauppalasku ja rahtikirjat, ja rahoitukseen, maksutapoihin ja maksuliikenteeseen liittyvät toimenpiteet ja asiakirjat. Vientitullausmenettelyä ja tullausasiakirjoja tarvitaan EU:n ulkopuolisiin maihin. Sisäkaupassa tullaustoimenpiteet on korvattu Intrastat-tilastoinnilla, VAT-tunnuksen käytöllä. Toimituksen jälkeinen vaiheessa valvotaan maksusuoritusta, tarkistetaan saapuvat laskut, tehdään toimituksen jälkilaskenta ja vertailu sekä huolehditaan jälkimarkkinoinnista.

LUE LISÄÄ

Incoterms 2010. ICC – International Chamber of Commerce.

Chinkota, M.R. & Ronkainen, I.A. 2007. International Marketing. USA: Thomson Higher Education.

Melin, K. 2011. Ulkomaankaupan menettelyt. Vienti ja tuonti. Tampere: AMK-kustannus.

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita.

TESTAA

YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMISTEHTÄVÄ

Tehtävän tavoitteena on laatia yritykselle vientisuunnitelma ja selvittää viennin käytännön toimenpiteitä.

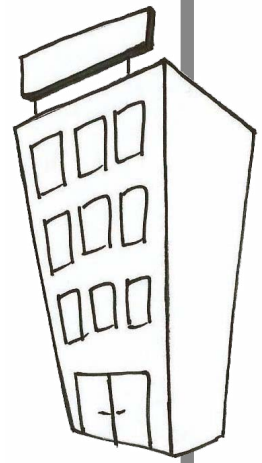
Tee yritys- ja kohdemaanaalyysi käyttämällä SWOT-analyysia. Laadi vientisuunnitelma kohdemaahan eli valitulle markkina-alueelle.

- Yritysanalyysi – kartoita sekä yrityskohtaisia että tuote/palvelukohtaisia vientitoiminnan edellytyksiä sekä toimintavaihtoehtoja.
- Kohdemaan markkina-analyysi – kartoita kysyntä ja potentiaaliset asiakkaat, kilpailutilanne, jakelukanavat ja ympäristötekijät (PESTEL-analyysi) sekä bisneskulttuuri yms.
- Laadi yritykselle vientisuunnitelma. Aseta vientitavoitteet (myyntivolyymi tai markkinaosuus) valitulle markkina-alueelle ja valitse myyntikanavat. Määrittele yrityksen markkinointi- ja kilpailustrategia. Muita selvitettäviä kysymyksiä ovat mm. oma rahoitustarve ja kansainvälistymiseen saatava rahoitustuki tai muu tuki.

Konkretisoi vientitapahtuman toteutusta kohdemaahan. Käytä apuna kirjallisuutta.

- Valmiste tarjousta. Pohdi maksuehtoja ja maksutapaa, tuotteen toimitustapaa, kuljetusmuotoja sekä varsinaiseen toimitukseen liittyviä muita asiakirjoja.
- Miten vientitapahtumat poikkeavat toisistaan, jos vienti tapahtuu EU:n sisälle (= sisämarkkinakauppaa) tai kun vienti tapahtuu EU:n ulkopuoliseen maahan (ns. kolmansiiin maihin).





KANSAINVÄLISEN KAUPAN TUKIORGANISAATIOITA:

- **www.businessfinland.fi** – Business Finland: tammikuun alussa 2018 kansainvälistymis-, investointi- ja matkailuneditämispalveluita tarjoava Finpro ja innovaatorahoitusta tarjoava Tekes yhdistyivät uudeksi toimijaksi Business Finlandiksi, joka auttaa yrityksiä kansainvälistymään sekä tukee ja rahoittaa innovaatioita.
- **www.exportfinland.fi/kansainvalistyminen/menestystarinat/kala-lappi** – Business Finland: Kala-Lappi Oy:n savukalajalosteet lumosivat Pariisiin
- **www.kalalappi.fi** – Kala-Lappi on mukana Finpron (nyk. Business Finland) koordinoimassa Food from Finland Team Finland -kasvuohjelmassa, jota kautta on saatu arvokasta markkinatietoa ja kontakteja Euroopasta.
- **www.finnvera.fi** – Finnveran palvelut pk- ja suuryrityksille
- **www.keskuskauppakamari.fi** – Keskuskauppakamari
- **www.ely-keskus.fi** – Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus
- **www.suomi.fi/yritykselle** – Suomi.fi → Yritykselle tai yhteisölle → Tiedot ja palvelut yritykselle → Kasvu ja kansainvälistyminen
- **www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/** – Yrittäjät: kansainvälistyminen
- **www.tulli.fi** – Tulli
- **www.stat.fi** – Tilastokeskus
- **www.formin.fi** – Ulkoministeriö

ULKOMAISIA TIETOLÄHTEITÄ:

- **businessculture.org** – International Business Culture and Business Etiquette
- **www.worldbank.org** – The World Bank
- **www.adb.org** – Aasian kehityspankki
- **www.undp.org** – United Nations Development Programme
- **www.eiu.com** – The Economist Intelligence Unit

Digitalisaation mahdollisuudet liiketoimintamallin kehittämiseksi

Myynti- ja markkinointi ovat kehittämisen kestoosusosikkeja. Niiden kehittäminen onkin monesti asteittaista ja luonteeltaan uusien, innovatiivisten menetelmien ja työkalujen käyttöönottoa ja hyödyntämistä.

Liiketoimintamallin kehittäminen ja muuttaminen on yritysten kannalta strateginen päätös. Suurimpana muutosajurina toimii tällä hetkellä digitalisaatio. Lopputulemana voi olla liiketoiminnan luonteen kokonaisvaltainen muuttaminen. Liiketoiminnan, etenkin kokonaisvaltaiseen, muutokseen liittyy suuria riskejä. Innovaatioassistenttien toimeksiannoissa ei ole tällä tasolla liikuttu, mutta jokaisen organisaation on syytä tarkastella toimintaansa myös tästä näkökulmasta.

Tärkeä, ellei tärkein, osa liiketoimintamallia on ansainta ja sen erilaiset muodot. Ansainnalla tarkoitetaan sitä mistä tulovirratt yrityksen kassaan tulevat. Ansainnan kehittäminen ei välttämättä ole niin kokonaisvaltaista vaan muutokset voivat olla myös pienempiä. Ansaintamallin muuttaminen voi houkutella uusia asiakkuuksia ja toisaalta muutoksella voidaan parhaimmillaan jopa erottua kilpailijoista markkinoilla.

Digitalisaation vaikutukset liiketoimintaan

Digitalisaation myötä osa liiketoimintamalleista poistuu, muuntuu ja aivan uusia tulee tilalle. Ajattele, miten valokuvaukseen liittyvä liiketoiminta on muuttunut? Videovuokraukseen? Musiikin kuluttamiseen? Kirjojen lukemiseen?

Nykyään puhutaan paljon digitaalisesta transformaatiosta, joka tarkoittaa yritysten ja organisaatioiden sopeutumista digitalisaatioon. Ostammeko tulevaisuudessa autoja, vai liikkumispalveluja? Pitääkö pankkien diversifioitua toisille toimialoille, kuten terveydenhoitoon tai autojen liisaukseen (esim. OP)? Mistä sanomalehdet saavat tuloja, jos mainostajien eurot menevät Facebookille ja Googlelle? Lisääntyvätkö erilaiset "halpapaalvelut", kuten halpalentoyhtiöt (RyanAir), halpabussiyhtiöt (Onnibus) ja halpahoitellit (Omena)? Vai ovatko digitalisaation myötä saavutettava tehokkuus syynä siihen, että kaikesta tulee halvaa ja kyseiset liiketoimintamallit poistuvat? Ainoa pysyvä asia on muutos.

Digitalisaatio voidaan nähdä myös liiketoiminnan kasvun mahdollisuutena (Chaffey 2009). Sen avulla voidaan:

- Saavuttaa uusia markkina-alueita ja asiakkaita
- Saavuttaa vahvempi asema nykyisillä markkinoilla
- Laajentua uusille toimialoille
- Tehostaa toimitusketjua
- Parantaa asiakkaan kokemaa arvoa ja asiakasuskollisuutta
- Parantaa tuotteita ja luoda uusia digitaalisia tuotteita
- Muuttaa ansaintamalleja.

Digitalisaatio on jo luonut ja luo edelleen uudenlaisia liiketoimintamalleja. Voisiko Facebook toimia ilman Internetiä? Yksi selkeä uutuus ovat erilaiset alustat. AutoJerry-palvelu toimii alustana, joka yhdistää autonsa huoltoa tarvitsevat ja huoltoa tarjoavat yritykset. Naapur-palvelu yhdistää kotitalouspalveluja etsivät kuluttajat ja näitä palveluja myyvät tahot, erikoisuutena on mahdolli-

suus ostaa kimpassa naapureiden kanssa. Toisaalta myös pienet, jopa yksityiset henkilöt, tavoittavat helposti isoja yleisöjä esimerkiksi Facebookin yhteisöjen kautta.

Alustoilla toimivat myös ns. jakamistalouden palvelut. Airbnb:n kautta kuka tahansa voi vuokrata asuntoaan. Uberin kautta kuka tahansa voi ryhtyä tarjoamaan kuljetuspalveluja. Kuka tahansa voi alkaa kuljettamaan ruokalähetyksiä Wolt-palvelussa. Yritykset voivat rahoittaa uuden tuotteen tai palvelun pilotin Kickstarterissa. Edellä mainituissa tapauksissa on ollut ongelmia lainsäädännön ja työehtosopimusten kanssa. Lainsäädäntö ei pysy jatkuvasti muuttuvat liiketoimintaympäristön kanssa. Jakamisen sijasta kyseessä on pikemminkin vuokraamis- ja keikkatalous.

Alustojen osalta voidaan nähdä olevan ns. winner-takes-all -kilpailutilanne. Kuka voisi syrjäyttää Facebookin? Entä Googlen? Onko muita käytetyn tavaran myyntipaikkoja kuin Tori.fi? Voisiko Suomessa syntyä jokin glo-

TUTUSTU

- **Strategyzer.com** – Strategyzeistä löytyy liiketoimintamallien kuvaamiseen liittyviä työkaluja
- **HBR.org** – Harvard Business Review; paljon liiketoimintamalleihin liittyviä artikkeleita
- **Businessmodelgallery.com** – Business Model Gallery on tietokanta erilaisista liiketoimintamalleista
- **Digitalistnetwork.com** – Digitalist-sivustolla on paljon materiaalia liiketoiminnan digitalisaatiosta
- **Thesprintbook.com** – Sprint on yhden viikon innovaatiotyökalu esimerkiksi uuden liiketoiminnan ideointiin

baali alusta? Entä olisiko alustoille kysyntää yritysten välisessä liiketoiminnassa? Uusi alusta tarvitsee aina tarpeeksi ison massan ollakseen kannattava ja toisaalta hyödyllinen. Piilaaksossa onkin 10x-sääntö. Uuden tuotteen tai palvelun on oltava 10 kertaa parempi kuin edellisen, jotta sillä on liiketoiminnallista potentiaalia.

Jos alustoihin ja jakamiseen yhdistetään vielä kestävä kehitys, niin puhutaan kiertotaloudesta. Esimerkkejä tästä ovat muun muassa käytettyjen tavaroiden kauppapaikat (esim. Swap.com) ja vaikkapa autojen vertaisvuokraus (Shareit Blox Car). Kiertotalouteen liittyy toki muitakin, vähemmän digitaalisia liiketoimintamalleja.

Digitalisaation vaikutusten jäsentämiseksi voi hyödyntää PALTA:n (2016) raportissa esitettyä mallia. Malli rakentuu Ten Types of Innovation -viitekehyksen pohjalle:

Liiketoimintamalli	Seuraaminen ja ohjaaminen Keinot jolla ansaitaan
	Verkosto Yhteydet muihin arvon luomista varten
	Rakenne Kykyjen ja varallisuuden kohdentaminen
	Prosessi Erityispiirre tai yliveritaiset keinot työn tekemiseksi
Tarjoama	Tuotteen suorituskyky Ominaispiirteet ja toiminnallisuus
	Tuotejärjestelmä Täydentävät tuotteet ja palvelut
Asiakaskokemus	Palvelu Tuki ja parannukset tarjonnalle
	Kanava Keinot jolla tarjonta toimitetaan asiakkaalle
	Brändi Mielikuva tarjonnasta ja liiketoiminnasta
	Asiakkaan sitouttaminen Valikoidut kanssakäymiset

Yhteenvedona digitalisaation vaikutuksista palvelualan yritysten liiketoimintaan samassa raportissa esitetään seuraavaa:

Liiketoimintamalli	Tarjoama	Asiakaskokemus
Kerättävissä olevan tiedon määrä lisääntyy ja tiedonhallinta monimutkaistuu	Toimialarajat hämärtyvät ja toimijoiden roolit arvoketjussa muuttuvat	Asiakkaat haluavat palvelujen kuluttamiseen useita kanavia
Liiketoiminta muuttuu reaaliaikaisemmaksi ja läpinäkyvämmäksi	Palvelutarjoamat laajenevat uusiin ydin- ja lisäpalveluihin	Asiakashallinta monimutkaistuu kanavien ja tiedon lisääntyessä
Johtaminen perustuu vahvemmin kerättyyn tietoon	Asiakkaat hakevat kattavia kokonaisratkaisuja ja kumppanuuksia	Asiakkaat haluavat palvelua vaivattomasti ajasta ja paikasta riippumatta
Palveluita tuotetaan vain asiakkaiden todelliseen tarpeeseen	Nykyisiä palveluita siirretään tarjolle digitaalisiin kanaviin	Digitaalisten itseasiointipalvelujen kysyntä ja käyttö kasvaa voimakkaasti
Hinnoittelumallit monimuotoistuvat	Digitaalisten itseasiointipalvelujen tarjonta kasvaa	Hyvän asiakaskokemuksen ja ostouskollisuuden merkitys kasvaa
Yksinkertainen sääntöpohjainen työ poistuu ja monimutkaisten ongelmien ratkaisua pystytään automatisoimaan		Asiakkaat vertailevat palveluja ja jakavat kokemuksia internetissä
Liiketoiminnan paikka- ja aikasidonnaisuus vähenee ja kilpailu muuttuu kansainvälisemmäksi		
Ansaintamallit hyödyntävät verkottuneen maailman arvonluontimenetelmiä		
Kumppanien ja verkostojen merkitys kasvaa tarvittavien kyvykkyyksien hankinnassa		



Kuvio 1. Ansaintamallit (muokattu Johnson 2010; Gleeson 2017; Tomaro 2015)

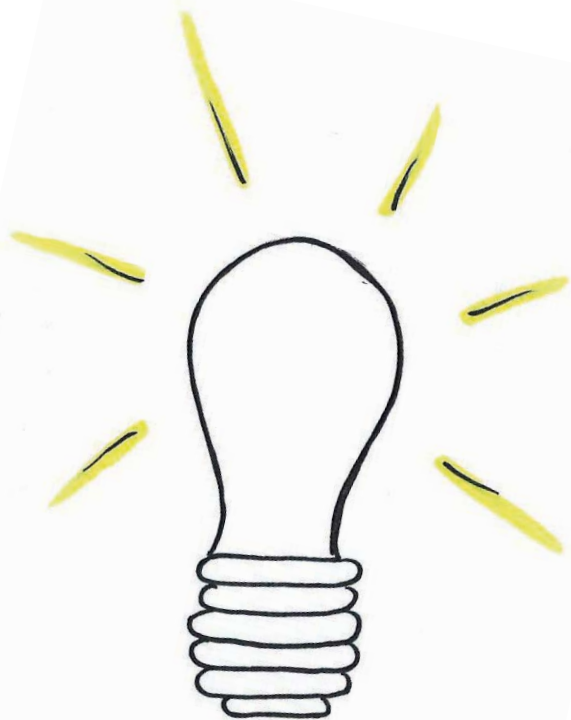
Vaikka kyseessä onkin palvelualojen näkökulma asiaan, on muistettava, että elinkeinoelämä siirtyy entistä enemmän palveluliiketoiminnan suuntaan. Tästä syystä mainittuja muutoksia on mahdollista pohtia monenlaisissa yritysissä eri toimialoilla.

Ansaintamallit

Tarkastellaan lopuksi mitä yrityksen ansaintamallit (kuvio 1) ovat ja pohditaan voisiko niitä soveltaakin jotenkin erilaisella tai uudella tavalla.

Esimerkkinä ansaintamallin innovoinnista voisi mainita M-Room-parturin, jossa voi jäsenkortilla leikkauttaa hiuksensa kiinteää kk-maksua vastaan. Kuukausimaksullinen palvelu voisi olla myös autopesula, kuten Boss Gloss. Jotkut kampaamot ovat myös siirtyneet lentoyhtiöiden ja hotellien harrastamaan dynaamiseen hinnoitteluun: hiusten leikkaus on eri hintainen eri kellonaikoihin. Toisaalta myös ohjelmistoissa on näkyvissä muutos kuukausimaksupohjaiseen hinnoitteluun. Yhtenä esimerkkinä tästä on Adobe Premier CC. Enää ei osteta ohjelmaa vaan ostetaan oikeus käyttää ohjelmaa.

Entä voisiko Spotifyn ja Netflixin kaltaista ansaintaa soveltaa jollekin muulle alalle? Esim. tilitoimistoissa ja taloushallinnon palveluissa? Entä elokuvateatterit? Entä lelut? Entä vaatteet? Tällainen tilaustyyppinen ansaintamalli on löytänyt jalansijaa useilta toimialoilta. Sitä on myös jatkokehitetty siten, että kauppiaan asiantuntijat valikoivat asiakkaalle parhaiten sopivat tuotteet (ns. Valikoidut laatikot –malli).



LÄHTEET:

Chaffey D. 2009. E-business and E-commerce Management: strategy, implementation and practice. Harlow: FT Prentice Hall.

Gleeson A. 2017. Examples of Well-Known Business Models. Palo Alto Software UK Ltd. Viitattu 15.9.2017 <http://articles.bplans.co.uk/starting-a-business/examples-of-well-known-business-models/1040>.

Johnson M. W. 2010. Seizing The White Space: business model innovation for growth and renewal. Harward Business Review Press.

PALTA 2016. Digitalisaatio palvelualoilla – pysyykö Suomi mukana digikehityksessä. Palvelualojen työnantajat PALTA ry. Viitattu 15.9.2017 https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysyyk%C3%B6-Suomi-mukana-digikehityksess%C3%A4_FINAL.pdf.

Tomaro N. 2015. 9 Proven Business Models to Consider for Your Startup. Huffington Post. Viitattu 15.9.2017 http://www.huffingtonpost.com/nina-tomaro/9-proven-business-models-_b_7949932.html.

TESTAA

Arvioi yrityksen liiketoimintamallia.
Voit käyttää tukena seuraavia kysymyksiä:

- Millainen on yrityksen nykyinen liiketoimintamalli? Hyödynnä kuvaamisessa esimerkiksi Business Model Canvas -mallia.
- Onko nähtävissä, että käytössä oleva liiketoimintamalli olisi lähitulevaisuudessa muuttumassa asiakkaiden kannalta epärelevantiksi? Miten digitalisaatio vaikuttaa malliin? Onko mahdollista, että malli korvautuu jollain toisella, ehkä digitaalisella mallilla?
 - Arvioi, miten digitalisaatio vaikuttaa yrityksen liiketoimintamalliin, tarjoamaan ja asiakaskokemukseen? Hyödynnä Ten types of innovation -viitekehystä.
- Mikä on yrityksen ansaintamalli? Voisiko sitä muuttaa siten, että se olisi asiakkaan kannalta houkuttelevampi tai siten, että sen avulla voisi erottautua kilpailusta markkinoilla?
- Ideoi ja innovoi uutta liiketoimintamallia. Testaa ja hanki palautetta siitä nykyisiltä asiakkailta. Paranna mallia palautteen perusteella ja vie käytäntöön. Hyödynnä esimerkiksi Sprint kirjan innovointiviikkoa.

Yhdessäkään Innovaatioassistentti-projektin yritys­lähtöises­sä kehittämistehtävässä ei ollut lähtökohtana liiketoimintamallin tai edes ansaintamallin muuttaminen. Kyseessä on kuitenkin suuremman mittakaavan uudistus, joten yritykset pitävät mielellään entisessä. Jos kyseessä oli alkava liiketoiminta, niin näitä asioita on varmasti silloin jouduttu joiltain osin pohtimaan.

Toisaalta digitalisaatio näkyy toisella tavalla yritysten arjessa. Pitäisi ottaa käyttöön verkkokauppa­järjestelmä, toiminnanohjausjärjestelmä, pitäisi siirtää tietoa järjestelmästä toiseen ja muita samankaltaisia operatiivisia tehtäviä on ollut esillä projektissa.

Kirjoittajat

HELI ALARÄISÄNEN (YTM) työskentelee Lapin yliopistossa koulutus- ja kehittämisspalveluissa suunnittelijana. Lapin innovaatioassistentti -projektissa hän on toiminut valmennusohjelman arvioijana, innovaatioilmapiiriselvityksen tekijänä sekä projektijohtamisen asiantuntijana.

ARI ALM (HTM, HuK) työskentelee Lapin ammattikorkeakoulussa johtamisen ja yrityksen kehittämisen lehtorina kaupan ja kulttuurin osaamisalalla. Lapin innovaatioassistentti -projektissa hän on toiminut konsultatiivisen kehittämistyöskentelyn, uravalmennuksen ja oman asiantuntijuuden sosiaalisen myymisen asiantuntijana ja innovaatioassistenttien mentorina.

ANU HARJU-MYLLYAHO (restonomi YAMK) työskentelee projektipäällikkönä Lapin ammattikorkeakoulussa, Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutissa. Lapin innovaatioassistentti -projektissa hän on toiminut ennakoinnin ja projektinhallinnan asiantuntijana.

MARJO JUSSILA (TaM) työskentelee Lapin ammattikorkeakoulussa projektipäällikkönä kaupan ja kulttuurin osaamisalalla. Lapin innovaatioassistentti -projektissa hän on toiminut projektipäällikkönä ja palvelumuotoilun asiantuntijana.

JOONAS KOIVUMAA (KTM) työskentelee Lapin ammattikorkeakoulussa liiketalouden lehtorina. Lapin innovaatioassistentti -projektissa hän on toiminut liiketoiminnan kehittämisen asiantuntijana ja innovaatioassistenttien mentorina.

JUHAMATTI KONTTANIEMI (tradenomi AMK) työskentelee Lapin ammattikorkeakoulussa projektisuunnittelijana. Lapin innovaatioassistentti -projektissa hän on toiminut projektipäällikön sijaisena sekä vastannut yrityskontaktoinnista.

ELISA LAHTI (TaM) työskentelee Lapin ammattikorkeakoulussa koordinaattorina. Lapin innovaatioassistentti -projektissa hän on toiminut palvelumuotoilun ja tuotteistamisen asiantuntijana ja innovaatioassistenttien mentorina.

MARJA LEMPIÄINEN (HTM, HuK) työskentelee Lapin ammattikorkeakoulussa liiketoiminnan ja yrittäjyyden lehtorina matkailupalveluiden osaamisalalla, Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutissa. Lapin innovaatioassistentti -projektissa hän on toiminut liiketoiminnan kehittämisen asiantuntijana ja innovaatioassistenttien mentorina.

MINTTU MERIVIRTA (FM, medianomi (AMK)) työskentelee Lapin ammattikorkeakoulussa suomen kielen ja viestinnän lehtorina kaupan ja kulttuurin osaamisalalla. Lapin innovaatioassistentti -projektissa hän on toiminut hankkeen viestintätoimenpiteiden ja julkaisutoiminnan asiantuntijana.

MIKA SALOHEIMO (YTM) työskentelee Lapin ammattikorkeakoulussa markkinoinnin lehtorina kaupan ja kulttuurin osaamisalalla. Lapin innovaatioassistentti -projektissa hän on toiminut digitaalisen liiketoiminnan asiantuntijana ja innovaatioassistenttien mentorina.

MARITA WAHLROOS (KTT, FM) Työskentelee Lapin ammattikorkeakoulussa yliopettajana kaupan ja kulttuurin osaamisalalla. Lapin innovaatioassistentti -projektissa hän on toiminut liiketoiminnan asiantuntijana ja innovaatioassistenttien mentorina.

Varsinkin pk-yrityksissä on paljon kehittämiskohteita muttei resursseja perustyon ohessa toteuttaa niitä. Lapin innovaatioassistentti -projektissa yksi keskeisimpiä tavoitteita oli auttaa korkeakoulutettuja työnhakijoita etsimään omaa osaamista vastaavia piilotyöpaikkoja. Innovaatio-osaamisen asiantuntija osaa pitää silmät ja korvat avoinna ja etsiä aktiivisesti tällaisia työmahdollisuuksia ja tarjota omaa asiantuntijuuttaan ratkaisuksi yrityksen kehittämistarpeisiin. Parhaimmillaan innovaatio-osaaja tekee itsensä yrityksessä korvaamattomaksi etsimällä oma-aloitteisesti kehittämistarpeita ja tarjoamalla niihin ratkaisutoimenpiteitä.

Kenellä tahansa on mahdollisuus profiloitua innovaatio-osaajaksi, kunhan ensin tunnistaa omat vahvuudet kehittäjänä ja asiantuntijana. Tässä oppaassa tuomme esille, mitä innovaatio-osaaminen on nykypäivän työelämätaitona ja miten itsestään voi kehittää innovaatio-osaajan. Artikkelikokoelman koostamisesta ovat vastanneet Lapin AMKin ja Lapin yliopiston asiantuntijat. Oppaamme on ensisijaisesti tarkoitettu tukemaan Innovaatioassistentti-valmennukseen tulevien yksilöiden oppimisprosessia, mutta samalla se tarjoaa kenelle tahansa polun rakentaa itsestään innovaatio-osaaja.

Oppaamme kannustaa kaikkia rohkeasti
niin arvioimaan kuin myös kehittämään
omaa osaamistaan jatkuvasti.

LAPIN INNOVAATIO- ASSISTENTTI



LAPIN AMK⁷
Lapland University of Applied Sciences

www.lapinamk.fi

ISBN 978-952-316-215-0