

Maarit Metsälä

**Liikeidean innovointiprosessi tulevaisuuden ennakkoinnin
avulla**

Opinnäytetyö
Kevät 2014

SeAMK Liiketalouden yksikkö
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi AMK-tutkinto



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden yksikkö

Koulutusohjelma: Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Asiakaslähtöinen liiketoiminta

Tekijä: Maarit Metsälä

Työn nimi: Liikeidean innovointiprosessi tulevaisuuden ennakkoinnin avulla

Ohjaaja: Kirsti Sorama

Vuosi: 2014

Sivumäärä: 69

Liitteiden lukumäärä: 1

Tässä opinnäytetyössä kuvataan innovointiprosessia, jolla tulevaisuudentutkimuksen avulla yritetään löytää liikeidea perustettavalle yritykselle. Viitekehyksenä liikeidean innovoinnille käytetään Kirsti Soraman kehittämää pk-yrityksen strategia-prosessi-mallia, joka perustuu klusteriperustaisen ennakointitiedon hyödyntämiseen. Mallissa yrityksen klusteriin liittyviä tulevaisuuden trendejä kerätään ja hyödynnetään tulevaisuuspyörän avulla uuden strategian innovoimiseksi. Soraman malli on kehitetty käytettäväksi yritysostojen yhteydessä yrityksen uuden strategian luomiseen. Tässä opinnäytetyössä testataan soveltuuko Soraman pk-yrityksen strategia-prosessi-malli myös kokonaan uuden liikeidean innovoimiseen.

Toimintatutkimuksena tehdyn opinnäytetyön klusteriksi valittiin ICT-ala, jonka trendien kautta Soraman strategia-prosessi toteutettiin. Valitut trendit; pelillisuus, lisätty todellisuus, mobiili elämä, joukkoistaminen ja esineiden internet tarjosivat innovointiin lukuisia liikeideoita sekä tuotteista että palveluista. Tässä opinnäytetyössä näistä liikeideoista esitellään digitaalisen kirjaverkoston portaali, jonka liiketoimintasuunnitelma on esiteltyä liitteessä.

Avainsanat: tulevaisuudentutkimus, ennakointi, innovointi, liikeidea, strategia-prosessi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School

Degree programme: Master of Business Administration, Entrepreneurship and Business Competence

Specialisation: Customer oriented business

Author: Maarit Metsälä

Title of thesis: The innovation process of a business idea with a foresight

Supervisor: Kirsti Sorama

Year: 2014 Number of pages: 69 Number of appendices: 1

This thesis describes the innovation process to invent new business idea with the help of the future studies for a new company. Kirsti Sorama's cluster-and foresight based model for SME strategy process is used as a background for the thesis. In this Sorama's model the future trends affecting the cluster is collected and processed in futures wheel to invent new business strategy. Sorama's model has been developed for use in acquisitions to create new strategy for the company. This thesis is testing can Sorama's SME strategy process model be also used for inventing new business idea from scratch.

This study made with action research method uses ICT cluster's trends in Sorama's strategy process steps. Selected ICT trends; gamification, augmented reality, mobile life, crowdsourcing and Internet of Things offered numerous business ideas as well in products and services. In this thesis the business idea presented is digital book network portal. Business plan for this business idea is portrayed in the appendix.

Keywords: Future studies, foresight, innovation, business idea, strategy process

Sisältö

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
Sisältö	4
1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimusprosessin kulku.....	6
1.2 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	7
1.3 Tutkimusnäkökulmien ja – menetelmien valinta sekä rajaus.....	8
1.4 Opinnäytetyön rakenne	8
2 TULEVAISUUDENTUTKIMUS	9
2.1 Tulevaisuudentutkimuksen historia	10
2.2 Tulevaisuudentutkimus tieteenalana	10
2.3 Tulevaisuudentutkimuksen metodit.....	11
2.4 Tulevaisuusajattelu	13
2.4.1 Tulevaisuuden ennakointi	13
2.4.2 Innovointi.....	15
2.4.3 Innovaatiolajit.....	17
2.4.4 Kommunikointi	19
3 STRATEGINEN SUUNNITTELU TULEVAISUUDEN ENNAKOINNIN AVULLA	20
3.1 Pk-yrityksen strategiaproessin malli	21
3.2 Pk-yrityksen strategiaproessin vaiheet.....	23
3.2.1 Klusterin valinta.....	23
3.2.2 Ennakkotiedon hankinta ja analysointi	27
3.2.3 Muutosajureiden valinta	27
3.2.4 Strategian suunnittelu	28
4 LIIKEIDEAN INNOVOINTI.....	30
4.1 Klusterin valinta.....	30
4.1.1 ICT-klusteri.....	33
4.2 Ennakointitiedon hankinta ja analysointi	35
4.3 Muutosajureiden valinta	38

4.3.1 Pelillisuus.....	38
4.3.2 Lisätty todellisuus.....	39
4.3.3 Mobiili elämä	40
4.3.4 Joukkoistaminen	41
4.3.5 Esineiden internet	41
4.4 Strategian suunnittelu	42
4.4.1 Tulevaisuuspyörä.....	42
4.4.2 Innovointiprosessi liikeidean löytämiseksi	45
4.5 Innovointiprosessissa löydetyn liikeidean kuvaus	47
4.5.1 PESTEL-analyysi	48
4.5.1.1 Poliittiset muutosvoimat	50
4.5.1.2 Ekonomiset muutosvoimat.....	52
4.5.1.3 Sosiaaliset muutosvoimat	52
4.5.1.4 Lainsäädännölliset muutosvoimat.....	53
4.5.1.5 Ekologiset muutosvoimat	54
4.5.1.6 Teknologiset muutosvoimat	55
4.5.2 SWOT-analyysi	55
4.5.2.1 Vahvuudet.....	57
4.5.2.2 Heikkoudet.....	58
4.5.2.3 Mahdollisuudet.....	59
4.5.2.4 Uhat	60
4.5.2 SWOT-analyysin strategiset suunnitelmat	60
4 PK-YRITYKSEN STRATEGIAPROSESSIN SOVELTUVUUS	
LIIKEIDEAN INNOVOINTIIN	62
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	64
LÄHTEET:.....	65
LIITTEET	70

1 JOHDANTO

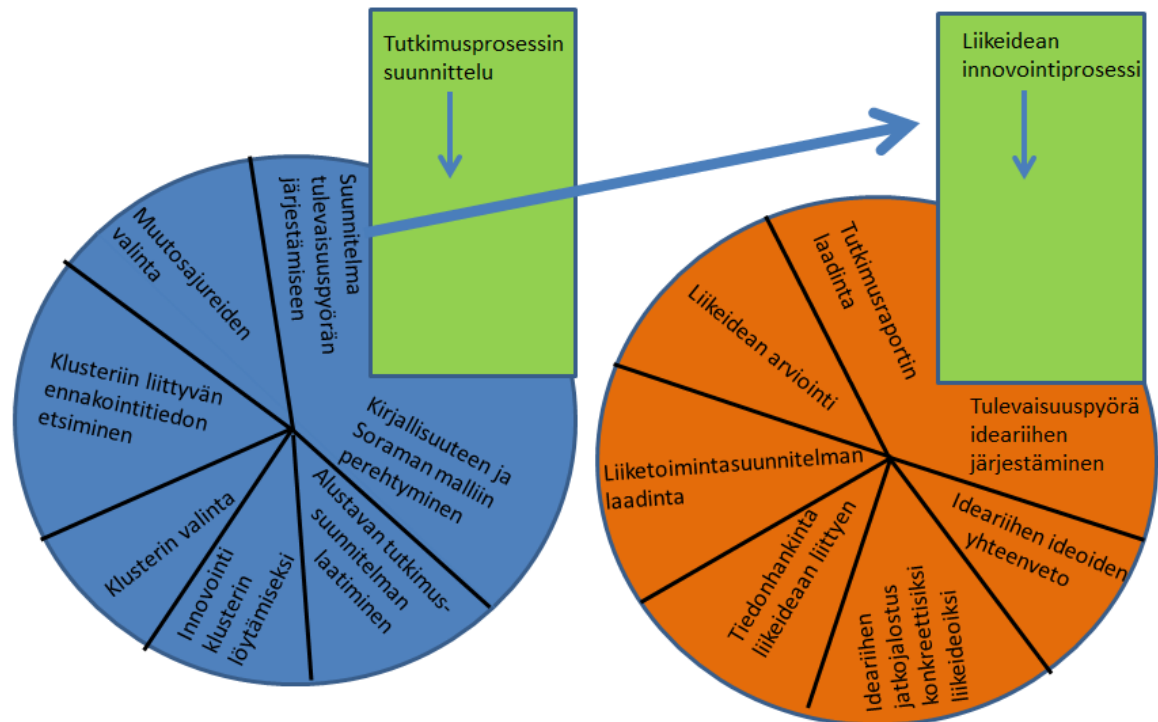
Keväällä 2012 jäin opintovapaalle työstäni ja päätin, että vuoden opintovapaan aikana suunnittelen elämäni uusiksi ja teen jatkossa jotain sellaista mitä itse haluan. Lähipiiristäni sekä avomieheni että isäni olivat näyttäneet, että itsensä työllistäminen on mahdollista, joten oman yrityksen perustaminen oli alusta lähtien varteenotettavin vaihtoehto. Kysymys olikin sitten vain siitä, että millaisen yrityksen haluaisin perustaa. Liikeidean etsiminen tuntui vaikealta eikä ideoita syntynyt itsestään. Yrityksen perustamiseen liittyvässä kirjallisuudessa painotettiin prosessia, joka lähti liikkeelle siitä kun liikeidea oli jo valmiina. Mutta mistä liikeidean löytää ja kuinka se pitäisi keksiä? Siihen ei tuntunut löytyvän mitään systemaattista tapaa tai mallia.

Mieleeni palautui innostava luento vuosien takaa, jossa tulevaisuudentutkija Mika Mannermaa ennakoiti tulevaisuuden toimialoja ja keksintöjä. Kysyin opinnäytetyöni ohjaajalta Kirsti Soramalta olisiko hullua yrittää löytää liikeidea tulevaisuudentutkimuksen avulla. Sorama oli tietämättäni itsekkin kiinnostunut tulevaisuudentutkimuksesta ja hänellä oli mietittynä pk-yrityksen strategiaprosessiin kehitelty malli, joka hyödyntää klusteripohjaista ennakointitietoa ja pyrkii kehittämään yritykselle strategiset suuntaviivat. Hänen mallinsa on vielä julkaisematon, mutta sovimme, että voin testata soveltuuko tämä malli myös uuden liikeidean kehittämiseen.

1.1 Tutkimusprosessin kulku

Kun idea opinnäytetyöhön oli syntynyt, tein alustavan suunnitelman siitä kuinka prosessi tulee etenemään. Kuvassa 1 on havainnollistettu tutkimusprosessi kokonaisuudessaan vaiheittain. Siinä ensimmäinen kehä kuvaa tutkimusprosessin suunnitteluun, esivalmisteluihin ja tiedon keräämiseen sisältyvät vaiheet ja jälkimmäinen kehä varsinaiseen liikeidean innovointiin ja analysointiin liittyvät vaiheet.

Ajallisesti tutkimusprosessi lähti liikkeelle kesäkuussa 2012 opinnäytetyön aiheen selvittyä. Jouluna 2012 järjestettiin tulevaisuuspyörä, jossa syntyneitä liikeideoita jatkojalostettiin myöhemmin. Lopullinen opinnäytetyön raportti viimeisteltiin keväällä 2014.



Kuva 1. Opinnäytteen tutkimus- ja liikeidean innovointiprosessien eteneminen vaiheittain.

1.2 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyö kuvaa sitä innovointiprosessia, jossa tulevaisuudentutkimuksen avulla yritetään löytää uusi liikeidea. Liikeidean innovoinnissa lähdetään liikkeelle aivan puhtaalta pöydältä ja tilanteessa, jossa ei ole olemassa vielä mitään muuta kuin potentiaalisen yrittäjän halu työllistää itsensä ja hankkia elanto oman liiketoiminnan avulla.

Tarkoituksena on käyttää Soraman pk-yrityksen strategiaproessin mallia liikeidean innovoimiseen ja raportoida kuinka prosessi eteni ja mitä innovointitapoja siinä käytettiin. Lopuksi tarkoitus on esitellä eräs liikeidea, joka innovointiprosessin aikana syntyi. Tälle liikeidealle laaditaan myös liiketoimintasuunnitelma.

1.3 Tutkimusnäkökulmien ja – menetelmien valinta sekä rajaus

Opinnäytetyö tehdään toimintatutkimuksena, jossa kehitetään konkreettisenä lopputuloksena liiketoimintasuunnitelma. Toimintatutkimus sopii tutkimusmenetelmänä tähän opinnäytetyöhön hyvin kehittävän otteensa vuoksi. Lisäksi tutkijan osallistuminen aktiivisesti toimintaan, prosessimainen eteneminen ja projektin suunnitelmien kehittäminen tutkimuksen edetessä sopivat tähän opinnäytteeseen hyvin. Opinnäytteen tarkoituksena on selvittää voidaanko tulevaisuudentutkimuksen avulla löytää uusia, innovatiivisia ja toteuttamiskelpoisia liikeideoita. Toimintatutkimukselle ominaisesti ei ole tarkoitus tuottaa yleistettävää tutkimustulosta vaan tutkia Soraman pk-yrityksen strategiaprosessi-mallin soveltumista tiettyyn yksittäiseen tutkijalle omakohtaiseen tapaukseen.

Varsinaiseen yritystoimintaan ja yrityksen perustamiseen liittyvät toimenpiteet eivät sisälly opinnäytteeseen. Innovointiprosessissa syntyi useita liikeideoita, mutta tässä opinnäytetyössä esitellään niistä vain yksi.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu luvussa 2 käsitellystä tulevaisuudentutkimuksesta sekä luvun 3 strategisesta suunnittelusta tulevaisuuden ennakkoinnin avulla. Tulevaisuudentutkimuksen osuudessa käsitellään tämän tieteenalan keskeinen olemus, käyttökohteet ja termit. Samassa luvussa esitellään myös tulevaisuusajattelun kolme perustaa – tulevaisuuden ennakkointi, innovointi ja kommunikointi (Hiltunen 2013). Luvussa 3 on esitelty opinnäytetyön toteuttamisessa käytetty Kirsti Soraman pk-yrityksen strategiaproessin malli vaiheittain.

Opinnäytteen empiirisessä osuudessa toimintatutkimuksena toteutettu liikeidean innovointiprosessi on kuvattu luvussa 4 Soraman mallin mukaisesti. Luvussa 5 analysoidaan Soraman mallin käyttöä liikeidean innovoimiseen ja luvussa 6 on esitelty johtopäätökset. Innovointiprosessissa syntyneen liikeidean liiketoimintasuunnitelma on esitelty opinnäytteen liitteessä.

2 TULEVAISUUDENTUTKIMUS

Tulevaisuudentutkimus on monitieteellistä eri menetelmiä yhdistävää tutkimustoimintaa, joka pyrkii kuvaamaan, selittämään ja ymmärtämään laaja-alaisia yhteiskunnallisia ilmiöitä ja niihin vaikuttavia eri elämänalueiden muutos- ja kehitysprosesseja. Soveltavien tutkimusmenetelmien vuoksi tulevaisuudentutkimus soveltuu hyvin käytettäväksi strategiseen johtamiseen ja päätöksentekoon liittyvissä kehittämissankkeissa. (Anttila 2005, 396.)

Tulevaisuudentutkimuksen tehtävänä on tutkia mahdollisia ja todennäköisiä tulevaisuuksia, kartoittaa tulevaisuuskuvia ja tehdä tulevaisuutta. Mahdollisten tulevaisuuksien tutkimisella pyritään löytämään tulevaisuudessa hämmöttävät mahdollisuudet ja muuttamaan tavanomaiset käsitykset siitä, mikä on mahdollista. Todennäköisen tulevaisuuden tutkimisessa pyritään tunnistamaan ne tekijät, joiden vaikutus tulevaisuudessa on todennäköisesti suurin. Tulevaisuudentutkimuksen tarkoituksena on muodostaa tulevaisuudenkuva, joka vaikuttaa päätöksentekoon ja valintoihin. Tulevaisuudenkuvalla selvitetään mikä on tulevaisuudessa mahdollista, todennäköistä ja toivottavaa. Tulevaisuudenkuva koostuu näkemyksistä sekä nykyhetken että menneisyyteen vaikuttavista ymmärryksestä, tiedoista, tulkinnoista, havainnoista, uskomuksista, odotuksista, arvoista, toiveista ja peloista. Odotukset tulevat paremmin sisäistetyksi ja tulemme tietoiseksi siitä mitä ne edellyttävät, kun olemme saaneet luotua tulevaisuuskuvan. Liike-elämässä tämä tulevaisuuskuvien kartoittaminen on yrityksen vision rakentamista. Tulevaisuuden tutkimisen kenties tärkein tehtävä on parhaimman mahdollisen tulevaisuuden luominen. Tulevaisuudentutkimus on proaktiivista toimintaa, jossa tulevaisuuteen halutaan vaikuttaa ja sitä yritetään muokata halutun kaltaiseksi. (Anttila 2005, 397; Mannermaa 1993, 21; Aaltonen & Wilenius 68–70.)

Tulevaisuudentutkimukseen kuuluu olennaisena osana tapa ajatella ja asenne. Tulevaisuudentutkija hahmottaa ympäröivää maailmaa systeemiajattelun, luovuuden, aikakäsityksen, argumentaation, vuorovaikutuskytkentöjen, oppimisen, syyseuraussuhteiden, riskien, muutosten ja todennäköisyyksien kautta. (Mitä on ennakointi?)

2.1 Tulevaisuudentutkimuksen historia

Ihmisen kiinnostus tulevaisuudesta voidaan jäljittää niin kauaksi kuin löytyy merkkejä ihmisen tietoisesta olemassaolosta. Esimerkiksi antiikin Kreikassa Delfoin oraakkeli on vaikuttanut yhteiskunnallisiin kehitysilmiöihin samoilla tavoilla kuin tulevaisuudentutkimus tänä päivänä. Myös monet yhteiskuntatieteilijät ovat olleet oman aikansa tulevaisuudentutkijoita jo kauan ennen varsinaisen tulevaisuudentutkimuksen syntymistä. Tulevaisuusaspekti on löydettävissä mm. Karl Marxin tutkimuksista. Moderni tulevaisuudentutkimus käsitteineen on kuitenkin syntynyt vasta toisen maailmansodan jälkeen. (Mannermaa 1992, 14.)

Tulevaisuudentutkimuksen syntyhistoria voidaan jäljittää 1940-luvulle Ossip K. Flechtheimin kirjoituksiin, joissa hän käytti ensimmäisenä termiä *futureologia*. Hänen humanistisen tutkimuksensa kanssa samanaikaisesti tutkittiin toisaalla myös sotilaallisia ja suurvaltapoliittisia tulevaisuuskuvia. Näiden tutkimusten menetelmät levisivät myös liiketalouteen yritysten ja organisaatioiden suunnitteluun.

Akateemisessa mielessä tulevaisuudentutkimus on kuitenkin vakiinnuttanut asemansa vasta 1980-luvulla. Tulevaisuudentutkimusta pidettiin aikaisemmin akateemisessa maailmassa tiedonalana, eikä varsinaisena tieteenalana. Vasta 1990-luvulla tulevaisuudentutkimus kehittyi tieteenä sille tasolle, jolloin se hyväksyttiin varsinaiseksi tieteenalaksi. (Malaska 1993, 6; Topi tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali; Tulevaisuudentutkimuksesta.)

2.2 Tulevaisuudentutkimus tieteenalana

Tulevaisuudentutkimus sijoittuu tieteellisessä tutkimuksessa lähelle yhteiskuntatieteitä, luonnontieteitä ja humanistisia tieteitä. Tulevaisuudentutkimuksen tiedonkäsitteys poikkeaa monilta osin muista tieteenaloista. Tulevaisuudentutkijat käyttävät monien eri tieteenalojen tutkimusmenetelmiä hyväkseen muodostaakseen niistä johtopäätöksiä ja perusteltuja näkemyksiä siitä millaisia mahdollisia tapahtumia on odotettavissa. (Mannermaa 1993, 21; Malaska 1993, 6; Topi tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali.)

Tulevaisuudentutkimuksen tutkimusaineisto muodostuu tilastoista, aikasarjoista, asiantuntijahaastatteluista ja teorioista mm. talouden, teknologian ja yhteiskunnan kehityksestä. Tätä tutkimusaineistoa tulevaisuudentutkija tarkistelee joko teidenvälisestä tai monitieteellisestä näkökulmasta pyrkien rakentamaan perustel- tuja kehityskulkuja tulevaisuudesta. (Mannermaa 1999, 20–21)

Tulevaisuudentutkimuksen perusominaisuuksia on se, että empiirisen tutkimuksen kohde on nykyhetkessä. Se mikä tulevaisuudessa on mahdollista, todennäköistä ja toivottavaa saadaan selville parhaiten analysoimalla nykyhetkeen vaikuttavat tekijät. Koska tulevaisuutta ei voi aisteilla havainnoida, on sen tutkimisessa käytet- tävä menneisyyden ja nykyhetken havainnointia. Tässä havainnoinnissa nykyisyyt- tä käsitellään tulevaisuuden tarpeiden ja vaihtoehtojen näkökulmista. Nykyhetken lisäksi tulevaisuudentutkimuksessa ovat käytettävissä historiallinen tietämys ja tulevaisuutta koskevat ihmisten aikomukset. (Topi tulevaisuudentutkimuksen oppima- teriaali; Mannermaa 1993, 21)

Tulevaisuudentutkimuksen toinen perusominaisuus on se, että se on välineellistä, jolloin sen tutkimista ohjaa aina jokin tarkoitus tai intressi, joka pyrkii vaikuttamaan esimerkiksi yhteiskunnalliseen kehitykseen tai yleisen mielipiteen muuttumiseen. (Mannermaa 1993, 21)

2.3 Tulevaisuudentutkimuksen metodit

Tulevaisuudentutkimuksessa yleisesti käytettyjä metodeita ovat systeemiajattelu, analogia-ajattelu ja mallintaminen. Suurin osa tulevaisuudentutkimukseen kehitet- tyistä metodologisista käytännöistä on otettu käyttöön 1950- ja 1960-luvuilla. Tule- vaisuudentutkimuksen käytetyimmät omat menetelmät ovat tulevaisuustaulukko-, skenaario- ja delfoi-menetelmä. Liiketalouden teknologian ennakoimiseen käyte- tyimmät tulevaisuudentutkimuksen metodit ovat trendianalyysit ja asiantuntija- arviointit. Käytännössä tulevaisuudentutkimuksessa voidaan käyttää näkemyksel- lisen tiedon tuottamiseen ja esittämiseen monia keinoja mikäli se on tutkimuson- gelman kannalta perusteltua. Tulevaisuudentutkimuksessa käytetäänkin paljon luovaan työskentelyyn ja taiteisiin soveltuvia metodeja kuten tulevaisuusverstaita,

aivoriisiä ja draaman ja kuvataiteen avulla esittämistä. (Mannermaa 1993, 24; Topi tulevaisuustutkimuksen oppimateriaali.)

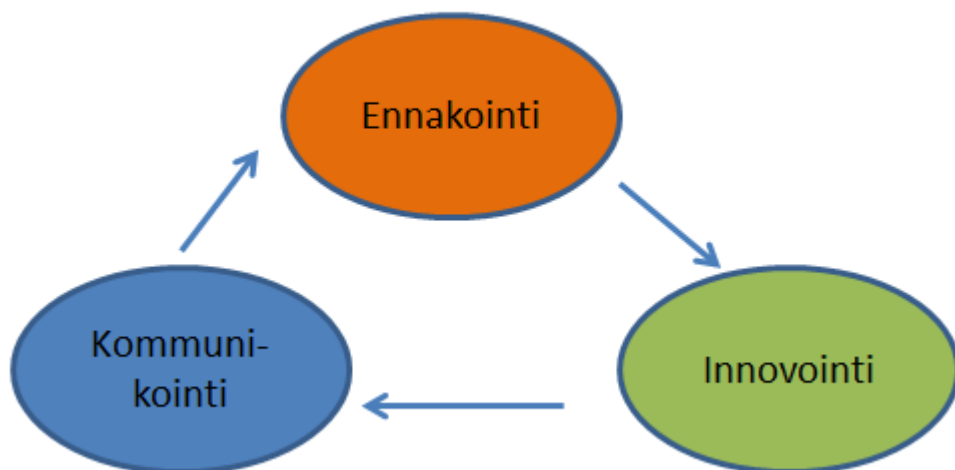
Tulevaisuustaulukon avulla yrityksessä voidaan jäsentää toimintaympäristön ja sisäisten tekijöiden kuten tuotannon, henkilöstön, markkinoinnin, myynnin jne. tulevaisuuden kehitysvaihtoehtoja. Tulevaisuustaulukkoon valitaan osa-alue, jota halutaan käsitellä ja tämän jälkeen valitaan siihen keskeisesti vaikuttavat muutostekijät. Kullekin muutostekijälle arvioidaan useampi toteutumismahdollisuus. Tulevaisuuskuva muodostuu taulukosta valitsemalla muutostekijöiden vaihtoehdot ja yhdistämällä nämä skenaarioksi. (Mannermaa 2000, 86–88.)

Skenaario termi tulee teatteri- ja elokuvamaailmasta, jossa se tarkoittaa ohjaajan käsikirjoitusta. Tulevaisuudentutkimuksessa skenaario on käsikirjoitus tai kartta tulevaisuuteen ja se sisältää vaihtoehtoisia tulevaisuuden kuvauksia. Skenaarioiden aikajänne on yleensä viidestä vuodesta eteenpäin ja niiden laatimisen perustana ovat nousevat trendit ja tunnistetut muutosvoimat. (Aaltonen & Wilenius 71; Lampikoski & Lampikoski 2004, 181; Goodman & Dingli 2013, 272.)

Delfoi-tekniikassa kerätään laajan asiantuntijajoukon kannanottoja tutkittavasta asiasta. Erityisesti delfoi-menetelmää on käytetty teknologian kehityksen ja vaikutusten arviointiin, mutta se soveltuu hyvin myös muihin käyttökohteisiin. Delfoi-menetelmässä asiantuntijat kertovat kantansa tutkittavaan asiaan toisistaan tietämättään ja useiden kyselykierrosten aikana muodostetaan näkemys tulevaisuudesta. (Kuusi 1993, 132–134.)

2.4 Tulevaisuusajattelu

Hiltusen mukaan tulevaisuusajattelu koostuu kolmesta eri osa-alueesta, jotka ovat *ennakointi*, *innovointi* ja *kommunikointi*. Hiltusen esittämät tulevaisuusajattelun keskeiset tehtävät on esitetty kuvassa 2. Tulevaisuuden ennakoinnissa tunnustetaan se tosiasia, että emme pysty ennustamaan tulevaisuuden muutoksia. Ennakointi tarjoaa kuitenkin meille mahdollisuuden pohtia tulevaisuuden erilaisia vaihtoehtoja ja varautua näihin. Innovointi on keskeinen osa tulevaisuusajattelua, koska siinä aktiivisesti toimitaan ja ennakoinnissa saatujen tietojen perusteella tehdään tulevaisuutta. Tulevaisuuden kommunikointia ei pidä unohtaa, sillä sen avulla saadaan herätettyä uusia ajatuksia, yhteistyötahot kiinnostumaan ja mukaan toteuttamaan vuorovaikutuksessa suunniteltua tulevaisuutta. (Hiltunen 2013, XIV.)



Kuva 2. Tulevaisuusajattelun osa-alueet (Hiltunen 2013, XIV)

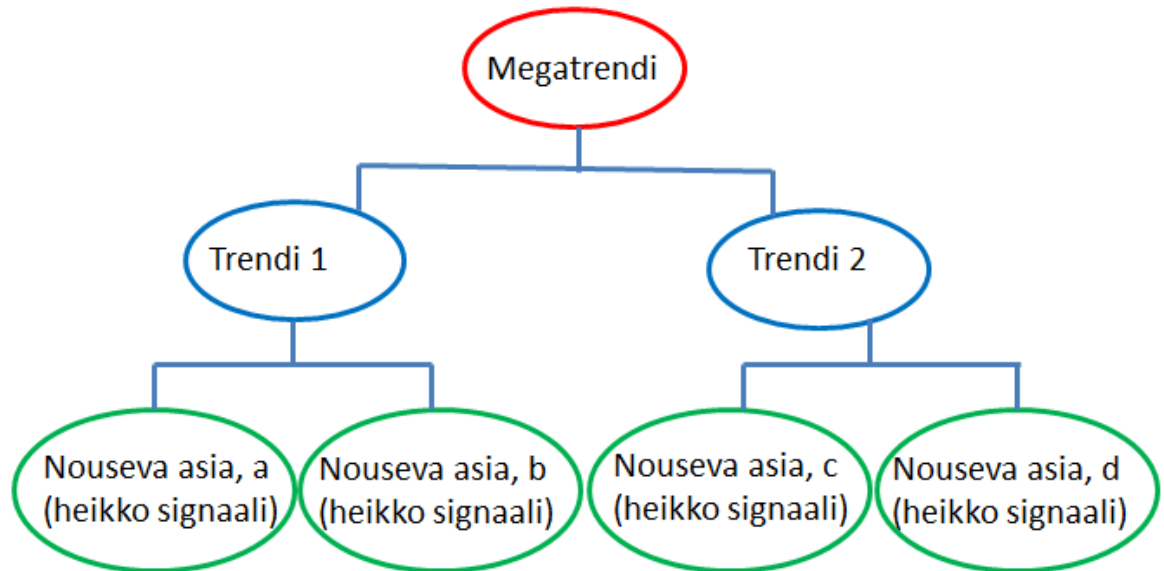
2.4.1 Tulevaisuuden ennakointi

Ennakointi on kyky suunnitella tulevaisuutta ja siinä yhdistyy sekä tulevaisuuteen suuntaava ajattelutapa että tulevaisuudentutkimuksen menetelmän avulla saavutettu tulevaisuudenkuva. Ennakointi on tulevaisuuteen suuntaavaa toimintaa, jonka tavoitteena on parantaa yrityksen toimintaedellytyksiä pitkällä aikavälillä. Enna-

koinnin avulla selvitetään yrityksen tulevaisuuteen vaikuttavia muutostekijöitä sekä niihin vaikuttavat voimat ja vastavoimat. Näiden pohjalta rakennetaan yritykselle toimintamalli, jolla tulevaisuuden haasteisiin voidaan vastata. (Carleton, Cockayne & Tahvanainen 2013, 35; Kettunen & Meristö 2010, 16.)

Muutosta tapahtuu aina, erilaisina annoksina, sykleinä, pulsseina, sykähdyksinä, mutta myös muuttumattomuus on pysyvää. Tulevaisuuden ennakoinnin vaikea haaste piilleekin siinä kun yritetään arvioida muutosnopeuksia, muutoksen suunnan vaihtumista ja niitä asioita, jotka eivät kulumallakaan muutu. Kun tarkastellaan muutosta, voidaankin todeta, että muutosten ennustaminen on lähes mahdotonta. Se mitä voimme tehdä muutoksen edessä on varautua siihen. Tällöin puhutaan ennakoinnista. (Hiltunen 2013,1- 2.)

Tulevaisuuden ennakoinnin peruselementit ovat *megatrendit, trendit, heikot signaalit, villit kortit ja pysyvyydet*. Megatrendit ovat laajoja yhteiskunnallisia, taloudellisia, poliittisia, teknologisia muutoksia, jotka koostuvat eri trendeistä. Megatrendit muodostuvat hitaasti, mutta sitten kun ne tapahtuvat, ne vaikuttavat seitsemästä kymmeneen vuoteen tai vielä pidempäänkin. Tämän ajan megatrendejä ovat mm. globalisaatio, väestön ikääntyminen, ilmaston muutos ja digitalisoituminen. Trendi on muutoksen suunta, joka kertoo lähimenneisyydestä ja tästä hetkestä ja joka voi jatkua samana tulevaisuudessakin. Trendit puolestaan koostuvat erilaisista nousevista asioista, joita voidaan havainnoida heikkojen signaalien avulla. Heikot signaalit tunnistaa parhaiten omasta epäuskoisesta, hilpeyttä herättävästä, vastustavasta tai kauhistelevasta ensireaktiosta. Kuvassa 3. on kuvattu kuinka nämä tulevaisuuden ennakoinnin peruselementit liittyvät toisiinsa. (Hiltunen 2013, 41–43, 52–54, 63–66, 85.)



Kuva 3. Megatrendien, trendien ja heikkojen signaalien liittyminen toisiinsa. (Hiltunen 2013, 42)

Villit kortit ovat laaja-alaisia, nopeita ja odottamattomia tapahtumia ja pysyvyydet ovat puolestaan nimensä mukaisesti muuttumattomia ajan kulumisesta huolimatta. Näitä pysyvyyksiä kutsutaan toisella nimellä *invariansseiksi*. Esimerkkinä pysyvyyksistä Hiltunen mainitsee että ihminen tarvitsee vuosisatojen evoluution jälkeenkin yhä ravintoa, vettä, unta ja suojaa päänsä päälle. Villin kortin esimerkkinä Hiltunen kuvaa WTC-tornien terroristi-iskua syyskuussa 2001. (Hiltunen 2013, 41–43, 52–54, 63–66, 85.)

2.4.2 Innovointi

Sanaa innovaatio käytetään nykyisin varsin monessa merkityksessä. Innovaatio sana on lähtöisin latinankielisestä sanasta *innovatus*, joka tarkoittaa uusimista ja uudistamista. Liiketaloustieteeseen termin innovaatio on tullut Schumpeterin kautta 1930-luvulla. Hän kehitti viisi liiketalousinnovaation tyyppiä, jotka ovat uudet tuotteet, uudet tuottamisen tavat, uudet materiaalit, uusien markkinoiden tutkiminen ja uudet tavat järjestää kaupankäyntiä. Toinen innovaatio termiin vaikuttanut on 1960-luvulla tutkinut Rogers, jonka mukaan innovaatio on idea, käytäntö tai tuote, joka koetaan uutuudeksi. (Tautila 2009, s. 8–9.)

Stähle ja Sotarauta ovat määritelleet innovaation olevan uuden tiedon luomista tai soveltamista siten, että siitä saavutetaan taloudellista hyötyä. He ovat määritelleet innovaation kaavan seuraavasti: uusi idea + toteutus + arvon luominen = innovaatio. Pelkkää hyvää ideaa tai mielenkiintoista keksintöä ei tulisi siis kutsua innovaatioksi. Innovaatio on uutuus tai uudistettu tuote, palvelu tai prosessi, joka on toteutettu käytännössä ja siitä on saavutettu taloudellista tai laadullista hyötyä. (Vehkaperä, Pirilä & Roivas 2013, 22–23.; Taatila 2009, 11.)

Jokaisella yrityksellä toimialasta riippumatta on tarve muutokselle ja kehittymiselle. Uudet tavat toimia voi auttaa saavuttamaan taloudellista etua ja niiden avulla voidaan mm. säästää materiaaleista tai työajasta, tarjoamaan laadukkaampaa palvelua tavoittaa asiakkaita enemmän. Uudistaminen vaikuttaa myös kuluttajien käsitykseen yrityksestä ja se houkuttaa paremmin osaavaa henkilöstöä kiinnostumaan työskentelystä yrityksessä. (Vehkaperä, Pirilä & Roivas 2013, 6–7.)

Yrityksen uudistaminen on jatkuvaa toimintaa, jota kehitetään innovaatioprosessin avulla. Innovaatioprosessiin on olemassa menettelytavat, joilla kehityshankkeita toteutetaan. Yritysten tulisi ajatella myös ennakkointia prosessimaisena toimenpiteenä, joka tuottaa näkemyksen tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksista. Kettunen ja Meristö ovat yhdistäneet innovaatio- ja ennakkointiprosessit ja käyttävät siitä termiä *ennovointi*. Heidän mukaansa yritys onnistuu parhaiten juuri yhdistämällä ennakkoinnin ja innovoinnin osaksi strategista uudistamisprosessiaan. Pelkkä ennakkointi ei riitä, mikäli sitä ei liitetä päätöksentekoon innovaatioprosessissa. (Kettunen & Meristö 2010, 16–17, 270)

Hyvät ideat ja keksinnöt voivat kuitenkin olla kiinni sattumista ja pienistä asioista – joskus ne voivat syntyä jopa virheestä. Monen nykyisin tunnetun keksinnön syntymiseen liittyy mielenkiintoinen tarina. Tiedetään, että penisilliini keksittiin siivoojan aiheuttaman vahingon vuoksi, ja että tekstiviestien kehittämiseen tarvittiin yksi sinnikäs työntekijä. Innovaatiot syntyvät usein myös kun muuta vaihtoehtoa ei ole. Niinpä esimerkiksi pula- ja lama-aikoina on saanut alkunsa runsaasti innovatiivisia keksintöjä ja monta nykyisin hyvin tunnettua yritystä. Esimerkkejä taantuman kourissa perustetuista yrityksistä ovat mm. Disney, CNN, FedEx, Apple ja 20th Century Fox. (Vehkaperä, Pirilä & Roivas 2013, 7; Gutsche 2009, 3.)

2.4.3 Innovaatiolajit

Yleensä innovaatioiden ajatellaan liittyvän tuotteisiin tai palveluihin, mutta todellisuudessa innovaatiot voivat liittyä mihin tahansa liiketoiminnan osaan. Innovaatiolajeja ovat tuote- ja palveluinnovaation lisäksi mm. teknologinen, design-, sosiaalinen, markkinointi-, prosessi- ja strategiainnovaatiot. Parhaimmat innovaatiot yhdistävät yleensä monia eri innovaatiolajeja. Suurin oivallus yrityksissä olisikin huomata, että innovaatioita voidaan kehittää kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 29–30, 38.)

Tuote- ja palveluinnovaatiolla tarkoitetaan niin nykyisten tuotteiden ja palveluiden parantamista kuin uusien lanseerausta. Esimerkkinä tuoteinnovaatiosta on Fazerin salmiakkisuklaa, jossa on yhdistetty kaksi vanhaa klassikkomakua Fazerin Sininen ja Ruutusalmiakki. Palveluinnovaatio on esimerkiksi verkkopankki, joka mahdollistaa pankkiasioiden hoidon internetin välityksellä paikasta ja ajasta riippumatta. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 30.)

Teknologisella innovaatiolla tarkoitetaan uutta itse luotua teknologiaa tai muiden kehittämien teknologioiden hyödyntämistä uudella tavalla. Teknologisista innovaatioista löytyy radikaaleja innovaatioita, jotka ovat muuttaneet merkittävästi yhteiskuntaa sekä ihmisten toimintatapoja. Liiketalouden historiassa merkittäviä teknologisia innovaatioita on aikanaan ollut esimerkiksi höyrykone, sähkö, lentokone, transistori ja internet. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 31; Vehkaperä 2013, 31.)

Designinnovaatiolla tarkoitetaan sekä muotoiluun että tuotteiden käytettävyyden parantamiseen liittyviä innovaatioita. Esimerkkinä erottuvasta designista on Coca-Colan alkuperäisen pullon muoto ja Tobleronen kolmionmuotoinen suklaa. Design innovaatio voi olla paitsi tuotteen myös palvelun kehittämistä. Tuolloin puhutaan palvelumuotoilusta. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 32; Vehkaperä 2013, 32.)

Sosiaalinen innovaatio syntyy yhteiskunnallisesta tarpeesta kansalaisten aloitteesta tai poliittisena päätöksenä ja se pyrkii lisäämään hyvinvointia ja sosiaalista pääomaa. Sosiaalisia innovaatioita löytyy sosiaali- ja terveystaloudesta, koulutuksesta, kansalaistoiminnasta ja ihmisten arjesta. Suomalaisista sosiaalisista innovaatioista esimerkkeinä ovat sauna ja isyysloma. (Vehkaperä 2013, 31.)

Markkinointi-innovaatiolla tarkoitetaan kilpailijoista erottuvaa markkinointia ja brändin luomista. Usein markkinointi-innovaatio toteutetaan yhdessä tuote- ja palvelu- tai designinovaation kanssa samanaikaisesti. Esimerkiksi Intelin lanseeraama ”Intel inside” on markkinointi-innovaatio, joka toi tietokoneen sisällä piilossa olevan prosessorin kuluttajan tietoisuuteen. Tämä kaikki toteutettiin yksinkertaisesti liimaamalla tarra kaikkiin myytyihin Intelin prosessoreilla varustettuihin tietokoneisiin. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 32–33.)

Jakeluinovaatiossa kehitetään uusia jakeluteitä, jotka helpottavat tuotteiden ja palveluiden ostamista. Internet ja sen monet verkkokaupat ovat jakeluinovaatioita, joiden kautta nykyisin esimerkiksi musiikki, kirjat ja lehdet myydään kuluttajille. Myös monet palvelut kuten lääkärin ajanvaraukset ovat nykyisin tavoitettavissa internetin kautta. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 34; Vehkaperä 2013, 33.)

Prosessi-innovaatiossa yrityksen sisäinen tai ulkoinen prosessi uudistetaan siten, että se esimerkiksi pienentää tuotantokustannuksia, kohentaa tuottavuutta tai parantaa asiakastyytyvääisyyttä. Itellan seurantajärjestelmä postipaketeille on malliesimerkki prosessi-innovaatiosta. Siinä asiakas pystyy seuraamaan lähetyksensä etenemistä internetistä ja voi siten olla tarvittaessa kotiovella lähetystä vastassa. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 34–35.; Vehkaperä 2013, 34.)

Kulttuuri-innovaatioita ovat organisaatiokulttuurin ja yritysrakenteiden innovatiiviset uudistukset. Nämä muutokset näkyvät harvoin suoraan ulkoiselle asiakkaalle, mutta ne parantavat usein asiakastyytyvääisyyttä ja lisäävät myyntiä. Kulttuuri-innovaatio voi liittyä esimerkiksi siihen, että tuotteiden kehittämiseen osallistetaan kaikki työntekijät ja näin tehty työprosessien ja työtehtävien muutos muuttaa samalla organisaatiokulttuuria. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 35; Vehkaperä 2013, 33.)

Strategiainnovaatioilla tarkoitetaan niitä keinoja, joilla yritys tarjoaa uutta lisäarvoa asiakkaille. Se on innovaatio yrityksen tapaan toimia. Strategiainnovaatiota on myös se, että yritys muuttaa tavoittelemaansa kohderyhmää. Esimerkki strategiainnovaatiosta on Veljekset Keskisen kyläkauppa, joka on muuttanut syrjäisen sijaintinsa Tuurissa nähtävyydeksi. Tämä ”Suomen suosituin matkailukohde” on liikevaihdoltaan Suomen toiseksi suurin tavaratalo Helsingin ydinkeskustassa si-

jaitsevan Stockmannin jälkeen. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 36–37; Tuulenmäki 2010, 25, 35.)

2.4.4 Kommunikointi

Sana viestintä eli kommunikaatio tulee latinan sanasta communis, joka tarkoittaa yhteiseksi tekemistä. Voidaankin sanoa, että viestintä luo edellytykset yhteiselle toiminnalle. Viestintä on keino välittää tietoa, luoda merkitystä, ottaa kantaa asioihin, rakentaa yhteisöllisyyttä ja tehdä yhdessä asioita. Samalla se on ihmisen identiteetin ja ihmisten luoman kulttuurin perusta. Viestintävälineiden kehitys on mullistanut ihmisten mahdollisuuksia rakentaa identiteettiään ja kytkeytyä toisiin ihmisiin sekä muuttanut ajan ja paikan rajoja. (Koskela, Koskinen & Lankinen 2007, 8.)

Tulevaisuuden kommunikointi on tärkeä osa tulevaisuusajattelua vaikka yritykset ja organisaatiot jättävät usein sen tekemättä. Kuitenkin tulevaisuuden visiot kiinnostavat suuresti sekä mediaa että yksityishenkilöitä. Kertomalla visionsa yritykset herättävät kiinnostuksen toimintaansa kohtaan, lisäävät brändinsä arvoa sekä lisäävät mielenkiintoa potentiaalisena työnantajana. E erityisen hyvin tulevaisuuden visioiden kommunikointi on hoidettu autoteollisuudessa, jossa yleisölle esitetään lennokkaita tulevaisuuden autokonsepteja. Nämä visiot ovat autoteollisuuden tapa viestiä uusista kehityssuunnista ja samalla tapa kerätä medialta ja kuluttajilta palautetta ja reaktioita. Visuaalisella kommunikoinnilla tulevaisuusajattelu muuttuu konkreettiseksi ja lisää viestin kiinnostusta. (Hiltunen 2013, 219.)

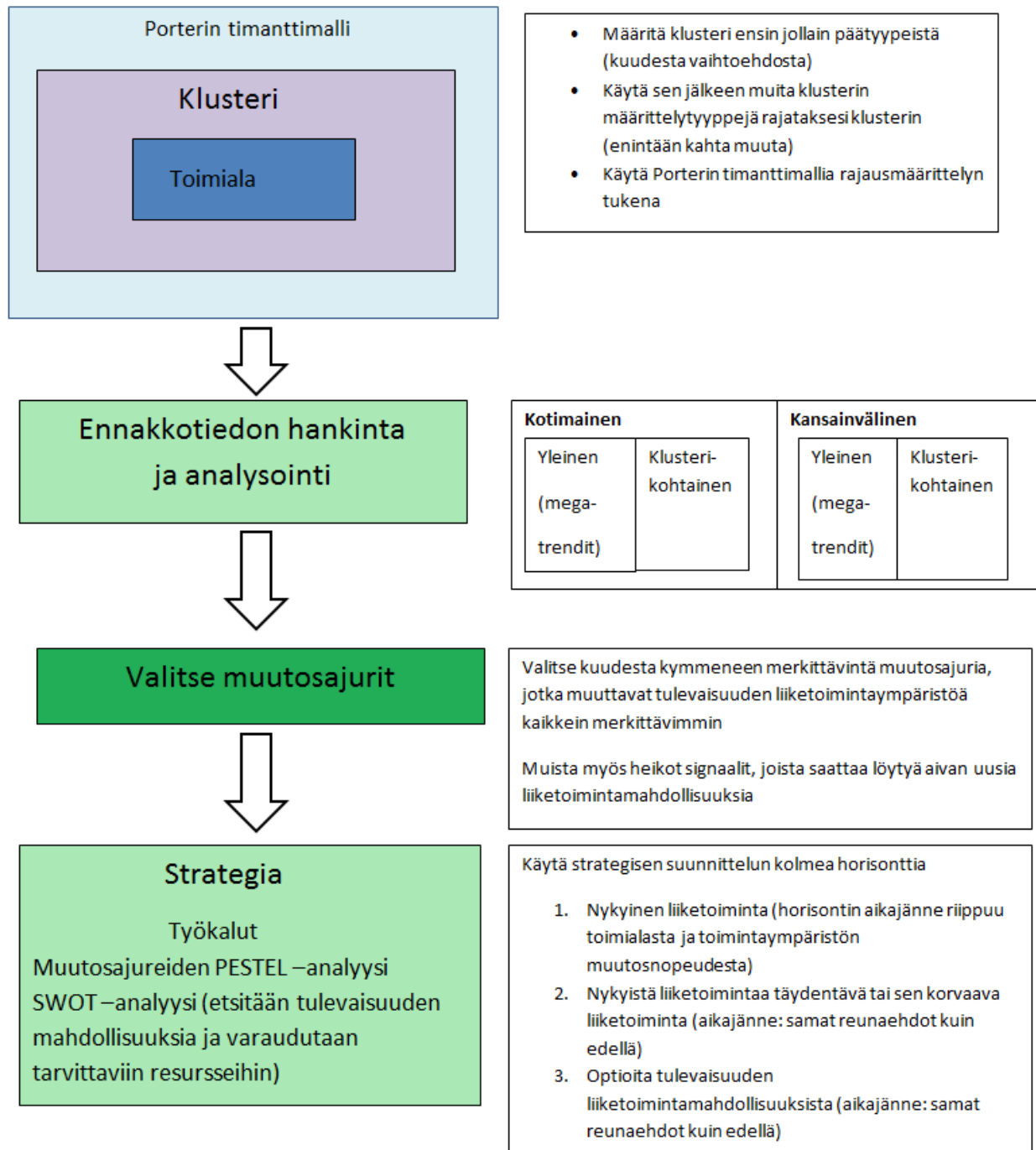
3 STRATEGINEN SUUNNITTELU TULEVAISUUDEN ENNAKOINNIN AVULLA

Strategista suunnittelua ja johtamista tarvitaan mahdollistamaan yrityksen pitkän aikavälin menestys. Operatiivinen johtaminen keskittyy tämän päivän ja lähiviikkojen asioiden johtamiseen. Strategisessa johtamisessa tehdään puolestaan päätöksiä ja toimenpiteitä lähikuukausien, vuosien ja jopa vuosikymmenten päähän. Yrityksen laatima strategia on lähtökohtaisesti näkemys yrityksen tulevaisuudesta ja se muodostuu konkreettisista valinnoista, jotka vision määrittelemänä on päätetty. Strateginen johtaminen on näin ollen tulevaisuuden tekemistä, jonka tehtävänä on huolehtia, että yritys tietoisesti suuntaa kohti toivomaansa päämäärää. Strategisessa johtamisessa yritys valitsee tietoisesti ja tavoitteellisesti suunnan muuttuvassa toimintaympäristössä. (Meristö, Molarius, Leppimäki, Laitinen & Tuohimaa 2007, 12; Vuorinen 2013, 15.)

Suuret yritykset ovat jo kauan hyödyntäneet tulevaisuuden ennakointia omissa strategioissaan, mutta pk-yrityksissä ennakoinnin käyttö on vielä suhteellisen vähäistä. Ennakointimenetelmät ovat pk-yritysten kannalta haastavia, sillä yrityksissä ei ole yleensä aikaa, resursseja ja osaamista ennakointiprosessin suorittamiseksi. Tämän vuoksi pienissä ja keskisuurissa yrityksissä jätetään usein tulevaisuuden ennakointi vähemmälle huomiolle. Näissä yrityksissä eletään tässä ja nyt, eikä tulevaisuuden ennakoinnin merkkejä tulkita niin systemaattisesti kuin isommissa yrityksissä. Tulevaisuuteen varautuminen ja liiketoiminnan suunnitelmallinen kehittäminen on kuitenkin yhtä tärkeää pk-yrityksille kuin se on suurillekin. Vaikka pk-yrityksiin liitetäänkin usein kyky sopeutua nopeasti muuttuneisiin olosuhteisiin, voidaan pk-yrityksissä yrittää miettiä jo etukäteen mahdollisia toimintaympäristön muutoksia ja reagoida niihin jo hyvissä ajoin. (Mannermaa 2000, 12–13)

3.1 Pk-yrityksen strategiaproessin malli

Kirsti Soraman pk-yrityksen strategiaproessi-malli pyrkii klusterikohtaisia tulevaisuuden ennakointitietoja hyödyntäen luomaan yritykselle strategian ja kuvaa kuinka tämä strategian suunnitteluprosessi etenee vaiheittain. Soraman pk-yrityksen strategiaproessi-mallin vaiheet ja niiden aikana tehtävät toimenpiteet on kuvattu kuvassa 4. Soraman kehittämä prosessimalli on suunniteltu erityisesti yritysostojen yhteydessä auttamaan ostajaa arvioimaan yrityksen liiketoiminnan toimintaympäristön tulevaisuuden muutoksia, löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä luomaan kasvustrategia ostetulle liiketoiminnalle. Soraman malli on kehitetty siten, että pk-yrityksille avautuisi mahdollisuus ennakointitiedon hyödyntämiseen strategisia toimenpiteitä suunnitellessa. Mallissa yritys kerää eri lähteistä valmiina saatavaa klusterikohtaista ennakointitietoa ja sen vaiheet ovat selkeitä seurata, joten sen käyttäminen onnistuu yrityksissä tarvittaessa myös ilman ulkopuolista apua. (Sorama 2012)



Kuva 4. Kirsti Soraman pk-yrityksille kehittämä strategiaprosessin malli. (Sorama 2012)

3.2 Pk-yrityksen strategiaproessin vaiheet

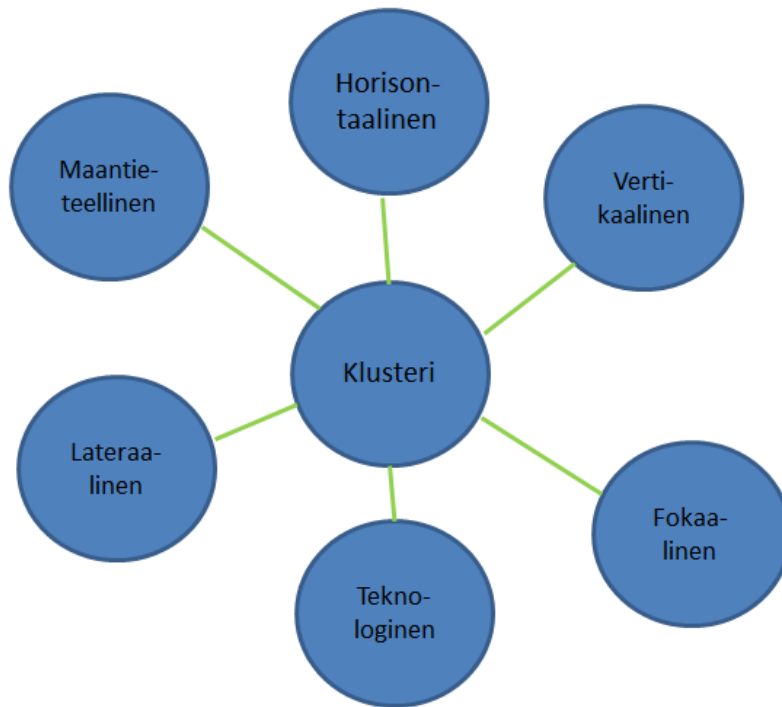
Seuraavaksi Soraman pk-yrityksen strategiaproessin vaiheiden sisältö ja niiden aikana tehdyt toimenpiteet ovat kuvattu tarkemmin.

3.2.1 Klusterin valinta

Strategian suunnitteluprosessi lähtee Soraman mallin mukaan käyntiin liiketoiminnan klusterin määrittelyllä. Soraman mallissa yritys valitsee tässä vaiheessa joko sen klusterin, jossa se toimii tällä hetkellä tai sen klusterin, jossa se haluaisi toimia tulevaisuudessa.

Termi klusteri on peräisin Michael Porterin 1990 julkistamista kansakuntien kilpailukykyä koskevista tutkimuksista. Klusterilla tarkoitetaan yritysten joukkoa, joiden keskinäinen vuorovaikutus tuottaa synergiaetuja. Tällaiset yritysryppäissä ja osaamiskeskittymissä toimivat yritykset toimivat yleensä samalla toimialalla ja ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa tuotteiden ja palveluiden tuottajina, alihankkijoina, kilpailijoina ja asiakkaina. (Mannermaa 1999, 166–167.)

Sorama käyttää itse klustereiden määrittelyyn Ala-Kojolan (2008) kuvaamaa (kuva 5.) kuutta eri näkökulmaa, joiden perusteella klustereita voidaan jakaa. Nämä näkökulmat ovat maantieteellinen, horisontaalinen, vertikaalinen, fokaalinen, teknologinen ja lateraalinen.



Kuva 5. Klusteritarkastelun näkökulmat Ala-Kojolan mukaan (Sorama 2012)

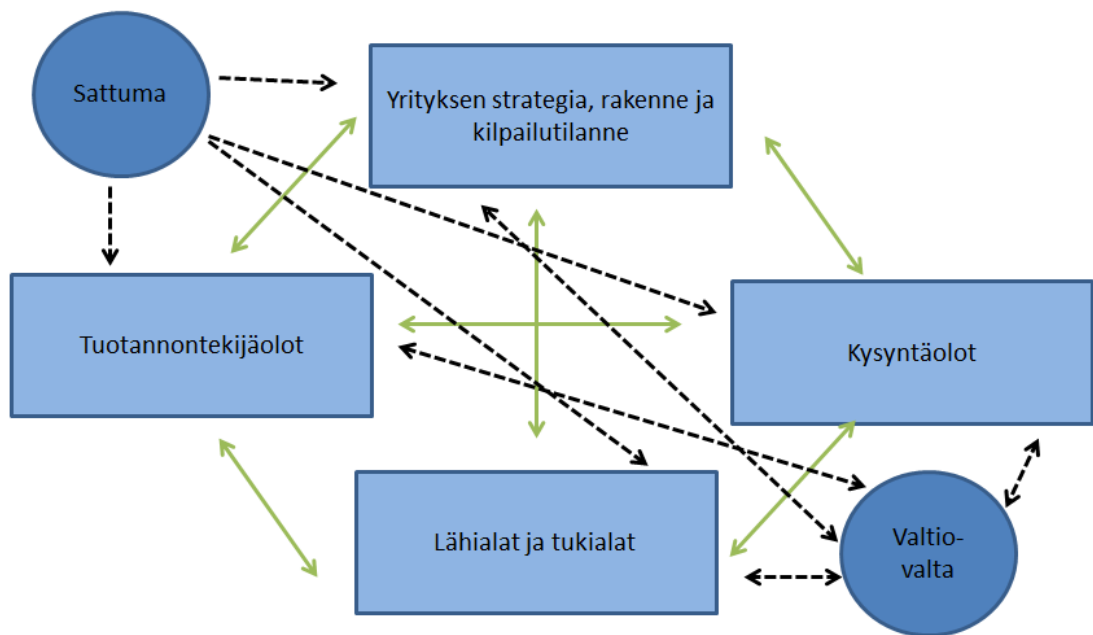
Maantieteellinen klusteri on alueellinen keskittymä, joka toimii fyysisesti toistensa läheisyydessä ja toimijoiden kesken on selkeä työnjako ja erikoistuminen. *Horisontaalinen klusteri* puolestaan on jaoteltu sektoreittain eri toimialojen osakokonaisuuksiin, jossa jokainen toimija muodostaa osan kokonaisuudesta, joka yhdessä tuottaa tuotteita ja palveluja tietylle yritykselle tai toimialalle. *Vertikaalinen klusteri* on peräkkäisten tuotantoprosessin toimijoiden muodostama ketju, jossa raaka-ainetta jalostetaan loppuasiakkaalle tarjottavaksi tuotteeksi ja palveluksi. *Fokaalinen klusteri* muodostuu yhden keskeisen toimijan ympärille ryhmittyneistä toimijoista. *Teknologisessa klusterissa* eri toimialojen toimijat hyödyntävät samaa teknologiaa toiminnassaan. Kuudes eli *lateraalinen klusteri* on yhteistuotantoa hyödyntävä yritysrypäs, jossa eri toimialojen toimijat käyttävät kapasiteettia ja resursseja siten, että saadaan taloudellisesti optimoitu tulos. (Sorama 2012.)

Klusterin määrittelyssä Sorama suosittelee käyttämään Porterin timanttimalia, joka auttaa yrityksen asemoinnissa klusteriin. Porterin timanttimalilla voidaan tarkastella yrityksen omaa ja muiden toimijoiden roolia ja löytää eri toimijoiden toimintaan vaikuttavia muutoksia. Pelkkä toimialan tarkastelu rajaisi näkemystä liian ka-

pea-alaiseksi ja siksi Soraman mallissa onkin valittu tarkasteluun laajempi klusteripohjainen lähtökohta, jotta pystyttäisiin löytämään juuri oman yrityksen liiketoimintaan tulevaisuudessa vaikuttavat muutostekijät. (Sorama 2012)

Porter tutki eri maiden kilpailuetuja ja löysi neljä perustekijää, jotka vuorovaikutuksessa vaikuttavat yritysten kilpailuympäristöön ja kilpailuedun saavuttamiseen. Tuotannontekijäolot ovat ammattitaitoiseen työvoimaan, luonnonvaroihin, pääomaan ja infrastruktuuriin liittyvät tekijät. Kysyntäolot ovat toimialan tuottaman tavaran tai palvelun kotimaista kysyntää ja niiden vaikutus kilpailuetuun tulee näkyviin asiakastarpeiden ja niihin vastaamisen kautta. Lähi- ja tukialoissa tutkitaan onko toimialaa tukemassa kansainvälisesti kilpailukykyinen lähialojen verkosto, josta saadaan hankittua esimerkiksi koneet, raaka-aineet, komponentit, suunnittelu jne. Yrityksen strategia, rakenne ja kilpailutilanne kuvaa puolestaan yrityksen perustamiseen, organisointiin ja johtamiseen liittyvät olot sekä kotimaisen kilpailun luonne. (Porter 1998, 71.)

Porterin neljän perustekijän lisäksi kilpailuedun syntyymiseen vaikuttavat sattuma ja valtiovalta. Sattumanvaraiset tapahtumat kuten keksinnöt, sodat, rahamarkkinoiden ja valuuttakurssien merkittävät muutokset saavat aikaan epäjatkuvuutta, joka vaikuttaa ympäristöön muuttaen kilpailuasemia. Valtiovallan harjoittama politiikka vaikuttaa merkittävästi kansainväliseen kilpailukykyyn ja sen vaikutus näkyy kaikissa neljässä perustekijässä mm. tukitoimien, veropolitiikan, koulutuspolitiikan ja muiden poliittisten päätösten välityksellä. Porterin timanttimalli kokonaisuudessaan on esitetty kuvassa 6. (Porter 1998, 124–127)



Kuva 6. Porterin "timanttimalin" perustekijät muodostavat ympäristön, jossa yritykset toimivat ja kilpailevat kilpailuedusta. (Porter 1998, 127.)

Soraman mukaan klusterin määrittely perustuu subjektiiviseen näkemykseen klusterin rakenteesta ja tarvittaessa klusterimäärittelyä voidaan myös yhdistää. Sorama varoittaa kuitenkin, että yhdistämisen seurauksena klusterista saattaa muodostua niin monimutkainen kokonaisuus, että sille on vaikea löytää relevanttia ennakoitietoa. Strategiaprosessin lopussa klusterin määrittelyyn palataan vielä uudelleen ja silloin tarkastellaan onko tulevaisuuden strategiatoimenpiteiden selvittyä tarpeen määrittellä uusia klusteri, johon yritys tulevaisuudessa kuuluu. (Sorama 2012.)

3.2.2 Ennakkotiedon hankinta ja analysointi

Kun klusteri on määritelty ja rajattu siirrytään etsimään ja analysoidaan siihen liittyvää ennakointitietoa. Ennakointitiedon pohjalta yritykselle luodaan kokonaiskuva toimintaympäristöön vaikuttavista muutoksista, jotka tulevat vaikuttamaan yrityksen toimintaan lähivuosina.

Ensin mietitään hakusanat, joilla klusterikohtaista ennakointitietoa löytyy. Hakusanoina kannattaa käyttää sekä suomeksi että englanniksi klusterin ja toimialan nimiä ja tulevaisuudentutkimuksen termejä kuten tulevaisuus, ennakointi ja trendi. Ennakointitietoa etsitään sekä kotimaisista että kansainvälisistä lähteistä ja klusterin ennusteiden lisäksi etsitään myös yleismaailmallisia tulevaisuuden näkymiä. Sorama mainitsee kotimaisen ennakointitiedon lähteinä mm. Valtioneuvoston ennakointiverkoston, ministeriöiden, Suomen Akatemian, Tekesin, VTT:n, Sitran ja ETLA:n tuottamat tutkimukset. Klusterikohtaisen ennakointimateriaalin lähteenä Sorama mainitsee EU:n Technology Platform materiaalit.

Ennakointitietoa on tarjolla runsaasti julkisesti, mutta Sorama muistuttaa, että ennakointitieto on nopeasti uudistuvaa tietoa, joka vanhenee nopeasti. Sorama suosittelee keskittymään 5-10 keskeiseltä vaikuttavaan lähteeseen ja etsimään näistä ne keskeiset teemat, jotka esiintyvät toistuvasti. Ennakointitiedon kerääminen voidaan lopettaa kun tieto on saturoitunut eli asiasisältö alkaa toistua. Lähteistä löytyneistä havainnoista tehdään lyhyt tiivistelmä klusteria koskettavista tulevaisuudessa ennakoitavista muutoksista. (Sorama 2012.)

3.2.3 Muutosajureiden valinta

Kun ennusteet on koottu ja analysoitu, valitaan niiden joukosta sellaiset 6-10 muutosajuria, jotka arvioidaan vaikuttavan yrityksen tulevaan liiketoimintaan vahvimmin. Sorama kertoo, että ennakointitiedon käsittely voidaan aloittaa suurista megatrendeistä kuten globalisoitumisesta, teknologian kehittymisestä tai väestörakenteen muutoksesta, mutta on tärkeää porautua syvemmälle yrityksen klusteriin vaikuttaviin yksittäisiin trendeihin. Erilaisia muutosajureita löytyy ennakointimateriaaleista lukuisia, mutta jatkojalostukseen on tarkoituksenmukaista valita vain sellai-

set, joiden avulla saatetaan löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia tai toisaalta sellaisia, jotka saattavat tulevaisuudessa uhata yrityksen toimintaa. (Sorama 2012)

3.2.4 Strategian suunnittelu

Ennakointitiedon jalostaminen eli *skenaariotyöskentely* aloitetaan arvioimalla valittujen muutosajureiden pohjalta liiketoiminnan strategisia mahdollisuuksia muuttuvassa ympäristössä. Jokainen valittu muutosajuri arvioidaan niiden oletettavien vaikutusten ja toteutumisajankohdan mukaan. Näin saadaan selvitettyä kuinka todennäköistä muutosajureiden toteutuminen on ja millaisella aikavälillä niiden vaikutuksiin tulisi yrityksen strategiassaan varautua. Mahdollisuuksien arviointi toteutetaan Soraman mallissa skenaariotyöskentelynä, jossa työkaluina hyödynnetään tulevaisuuspyörää sekä PESTEL- että SWOT-analyyseja.

Soraman malli mukaan ennakointitiedon jalostaminen aloitetaan valittujen muutosajureiden pohjalta. Yritystojen yhteydessä käytettäväksi suunniteltu malli sisältää toimintaohjeet sekä ostettavan että ostavan yrityksen ennakointitietojen jatkojalostamiseen. Prosessi on kummassakin tapauksessa samansisältöinen, ainoastaan tarkasteltavana oleva kohdeyritys ja prosessiin osallistuvan tiimin jäsenet vaihtelevat. Aikaisemmat Soraman malli vaiheista eli klusterin määrittely ja rajaus sekä ennakointitiedon hankinta on suunniteltu tehtäväksi ns. kirjoituspöytätyömuksena, joka on voitu tehdä esimerkiksi konsulttityönä, johdon valmistelemana tai yksittäisen henkilön toimesta. Ennakointitiedon jalostamiseen strategiaksi osallistutetaan sen sijaan henkilöstöä mahdollisimman laajasti suunnitteluprosessin joka vaiheessa. Ostettavan yrityksen osalta Sorama mainitsee, että yrityksen johto saattaa pitää asian yrityssalaisuutena ja tällöin strategian suunnitteluun ennakointitiedon pohjalta osallistuu mahdollisesti vain yrityksen ylin johto ja mahdollinen ulkopuolinen asiantuntija.

Skenaariotyöskentely aloitetaan esittelemällä työpajan tavoitteet ja vaiheet osallistujille. Skenaariotyöskentelyn ensimmäisessä työvaiheessa arvioidaan yrityksen

nykytila strategian elementtien perusteella. Nykytilan arvioinnissa läpikäydään toimintaympäristö, teknologia, asiakkaat, osaaminen, resurssit sekä tuotteet ja palvelut. Näiden tekijöiden pohjalta kirjataan SWOT-analyysin nelikenttään vahvuudet ja heikkoudet, joita yrityksellä (joko ostava tai ostettava yritys) on nykytoiminnassaan. Seuraavassa vaiheessa työryhmälle esitellään jatkokäsittelyyn valitut muutosajurit ja kunkin muutosajurin visuaalinen esittely jätetään työtilaan kaikkien nähtäville. Työryhmä jaetaan ryhmiin, jotka alkavat tutkia tietyn muutosajurin vaikutuksia liiketoimintaan. Arvioinnissa ryhmät käyttävät avuksi tulevaisuuspyörää. Tulevaisuuspyörässä muutosajurit puretaan osatekijöihin ja tarkastellaan näiden keskinäisiä vaikutuksia miellekarttamaisella (mind map) tavalla. Tulevaisuuspyörän keskelle merkitään muutosajuri, seuraavalle kehälle sen arvioidut vaikutukset ja sitä seuraavalle kehälle näiden vaikutusten osatekijöitä. Tämän jälkeen jokaisen muutosajurin tulevaisuuspyörästä arvioidaan tapahtumakulut sekä näiden vaikutusten toteutumisen todennäköisyydet ja ajankohdat. Jatkokäsittelyyn valitaan sellaiset vaikutukset, joiden johtavat tapahtumakulut vaikuttavat kaikkein todennäköisimmiltä. Nämä vaikutukset käsitellään PESTEL-analyysillä, jossa tarkastellaan muutosten poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja oikeudellisia vaikutuksia toimintaympäristöön. PESTEL-analyysin pohjalta saadut vaikutukset ryhmitellään liiketoiminnan kannalta positiivisiin ja negatiivisiin vaikutuksiin. Työryhmä keskustelee näistä vaikutuksista ja muodostaa yhteisen näkemyksen siitä, mitkä näistä muodostavat yritykselle merkittävimmät mahdollisuudet ja uhkat. Nämä yhteiset näkemykset kirjataan SWOT-analyysin nelikentässä mahdollisuuksiin ja uhkiin.

Edellä kuvattujen vaiheiden jälkeen yritykselle on muodostunut kaksi SWOT nelikenttäanalyysiä, toinen ostettavalle yritykselle ja toinen olemassa olevalle liiketoiminnalle. Näiden pohjalta yrityksessä lähdetään rakentamaan yhteisiä synergiaa tavoittelevia strategioita. (Sorama 2012.)

4 LIIKEIDEAN INNOVOINTI

Vaikka Soraman pk-yrityksen strategiaproessi-malli on kehitetty jo toiminnassa olevalle yritykselle strategian suunnitteluun, on sen käyttö mahdollista myös muissa tilanteissa. Tässä opinnäytetyössä mallia tullaankin soveltamaan liikeidean synnyttämiseksi ja testaamaan onko malli käyttökelpoinen uuden liikeidean innovoimiseksi täysin tyhjältä lähtötilanteesta. Tästä syystä jatkossa Soraman kehittämää pk-yrityksen strategiaproessin mallia kutsutaankin liikeidean innovointiprosessiksi.

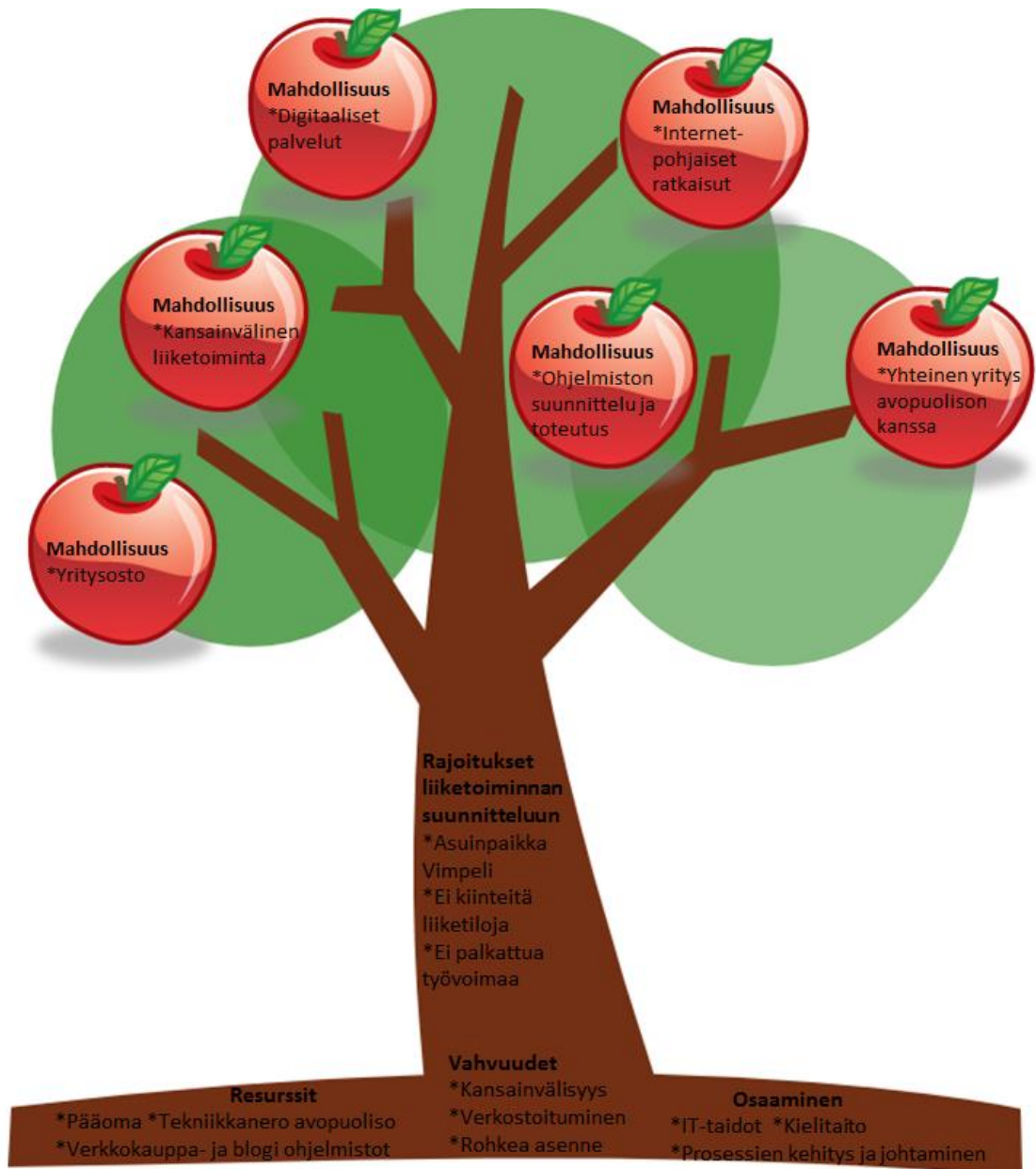
4.1 Klusterin valinta

Etukäteen Soraman mallissa minua huolestutti eniten prosessin ensimmäinen vaihe eli klusterin valinta. Soraman malli on kehitetty olemassa olevan yrityksen strategiansuunnitteluun. Jo perustetulle yritykselle klusterin valinta on selkeämpää kuin uuden liikeidean suunnittelussa täysin alkutekijöistään. Lisäksi Soraman mallissa klusteri on kaiken kehittämisen lähtökohta ja perusta, joten sen valinnan tärkeys korostuu.

Klusterin valinta olikin vaikea prosessi, jossa ensin lähdin selvittämään perinteisiä suomalaisia klustereita. Suomessa vahvoja klustereita ovat mm. metsä-, perusmetalli-, energia-, telekommunikaatio-, hyvinvointi-, kuljetus-, rakennus- ja elintarvikeklusterit. Mikään näistä klustereista ei tuntunut houkuttelevalta ja sellaiselta, jossa minulla olisi jotain erityisosaamista tai -taitoja. Toki takana oli 15 vuoden työkokemus metalliteollisuuden yrityksessä, mutta työkokemus oli pitkälti asiakaspalvelun, tietojärjestelmien ja prosessien kehittämisestä ja johtamisesta, ei niinkään itse metalliteollisuudesta.

Koska klustereiden valinta klusterinäkökulmasta ei onnistunut, päätin pitkän harkinnan jälkeen unohtaa klusterin hetkeksi ja pohtia millaisen yrityksen haluaisin perustaa ja määrittellä klusteri vasta näiden kriteereiden perusteella. Koska tarkoituksena on löytää liikeidea itselleni, lähdin tarkastelemaan omaa osaamistani, vahvuuksia ja resursseja sekä etsimään niitä toiveita ja rajoituksia, jotka vaikuttavat liikeidean innovointiin. Näiden osaamisalueiden ja rajoitteiden analysoinnin

kautta alkoi selkeästi hahmottua liiketoiminnan erilaisia mahdollisuuksia. Tämä ydinpätevyyspuun muodossa esitetty miellekartta on esitelty kuvassa 7.



Kuva 7. Klusterin valinnan pohjaksi määritellyt osaamisalueet ja niistä kumpuavat mahdollisuudet yritystoiminnan perustamiseen.

Miellekartan kautta varmistui, että yksi keskeinen suunnittelua rajaava tekijä on sijainti. Koska asun Vimpelissä ja haluan niin jatkossakin tehdä, tulee minun miettiä kuinka liiketoimintaa voidaan hoitaa sieltä käsin. Lisäksi koska en halua kiinteitä liiketiloja tai aukioloaikoja, rajaa se liiketoiminnan mahdollisuuksia. Ainut mieleen tullut mahdollisuus kotikonttoriyritykselle toimia suuremmilla markkinoilla niin koti-

kuin ulkomaillakin on toimia verkkomaailmassa. Koska avopuolisollani on omaa ohjelmistotuotantoa ja hän on mm. koodannut verkkokauppasovelluksen, oli loogista lähteä tarkastelemaan sähköisen liiketoiminnan mahdollisuuksia ja liikeideoita. Tätä kautta päätin valita tieto- ja viestintäteknologian eli ICT-klusterin liikeidean kehittämisen lähtökohdaksi. Vaikka suunniteltu liiketoiminta ei välttämättä ICT-alaan luokiteltaisikaan, tulee se toimimaan internetissä, joten kaikki mobiiliin, digitaaliseen ja sähköiseen verkkomaailmaan liittyvä kehitys on toiminnan kannalta tärkeää. Haluan siis löytää liikeidean, joka vastaa tulevaisuuden haasteisiin ja kehittää sellainen palvelumallin, joka hyödyntää digitaalisia ratkaisuja ja toimii innovatiivisemmin kuin perinteinen verkkokauppa.

ICT-ala on mielenkiintoinen myös siitä syystä, että käynnissä on meidän kaikkien ihmisten elämän mullistava digitaalinen vallankumous. Tämä digitaalinen vallankumous on jo vaikuttanut suuresti monen perinteisen toimialan kuten pankkien toimintaan. Internetin, älypuhelinien ja teknologian yleistyminen on saanut meidät jo luottamaan rahojemme säilyttämiseen verkkopankeissa, tekemään etätöitä, käyttämään verkkokauppoja ostosten tekemiseen ja siirtymään digitaalisten lehtien lukemiseen. (Kare-Silver 2011, 5–6; Limnell, Majewski & Salminen 2014, 19.)

MIT teknologiakatsauksessaan (2013) totesi, että digitaalinen teknologia ei tunne rajoja valtioiden, toimialojen, väestörakenteen, talouden tai politiikan suhteen ja sen leviämistä edistää saatavuus, edullisuus, saavutettavuus sekä valtava tietomäärä, jota se tarjoaa.

Uskonkin, että mikään toimiala, yritys tai yksittäinen henkilö ei ole digitaalisen vallankumouksen ulottumattomissa. Oli perustettavan yrityksen toimiala sitten mikä tahansa, digitaalisuus vaikuttaa kuluttajien käyttäytymiseen ja siksi on tärkeää ymmärtää ja ennakoida mitä muutoksia digitaalisuus aiheuttaa ja toisaalta mahdollistaa.

4.1.1 ICT-klusteri

ICT (Information and Communication technology) termistä käytetään suomeksi usein nimityksiä tieto- ja viestintäteknologia tai tieto- ja viestintäteknikka. ICT on nykyisin tärkeä ja kiinteä osa yhteiskuntaa ja sen vaikutus näkyy kaikkialla niin työelämässä kuin vapaa-ajallakin. ICT-ala vaikuttaa kaikkiin toimialoihin ja se kasvaa paitsi vaikutusalueensa puolesta myös sen myymien tuotteiden ja palvelujen arvo kasvaa nopeammin kuin maailmantalous keskimäärin. (Tietotekniikka-ala; Hernesniemi 2010, 9.)

Suomen asema kansainvälisesti digitaalisessa kilpailussa on hyvä. Vaikka viime vuosina Nokian vanavedessä Suomen ICT-ala on kokenut takaiskun, on Suomi maailman kärkijoukossa yhteiskunnan digitaalista suorituskyykyä tutkittaessa. Esimerkiksi englantilaisen Economist Intelligence Unitin mukaan Suomi on neljänneksi paras digitaalinen talous ja World Economic Forumin vertailussa Suomi on maailman kolmanneksi parhaiten verkottunut maa. Digibarometri 2014 tutkimuksen mukaan Suomen digitaalisuuden tilanne ei kuitenkaan ole ihan näin hyvä. Vaikka Suomi on digitaalisuuden edellytyksissä kärkipaikalla, on se vasta seitsemäntenä digitaalisten palvelujen hyödyntämisessä. (ICT-työryhmän raportti 2013, 15. Digile, Teknologiateollisuus & Verkkoteollisuus 2014.)

ICT-klusterin toimijat voidaan jaotella kolmen kerrostuman avulla, jotka on esitelty kuvassa 8. Siinä uloimman kerroksen muodostavat verkkoteknologioiden ja niihin liittyvien laitteiden tarjoajat. Näitä laitteita ovat mm. elektroniikan komponentit, tietokoneet ja päätelaitteet ja muut sähkötekniset tuotteet. Esimerkkinä tähän kategoriaan kuuluvista valmistajista ovat Ericsson, Cisco ja Nokia. Toisella kerroksella on verkko-operaattorit kuten Elisa, DNA ja Sonera. Sisimmäisen kerroksen muodostaa sovellusalojen, sisällön ja palveluiden tarjoajat kuten esimerkiksi Google, Amazon, YouTube, Twitter. (ICT2015-työryhmän raportti 2013, 16–17.)



Kuva 8. ICT-alan toimijat (ICT2015-työryhmän raportti 2013)

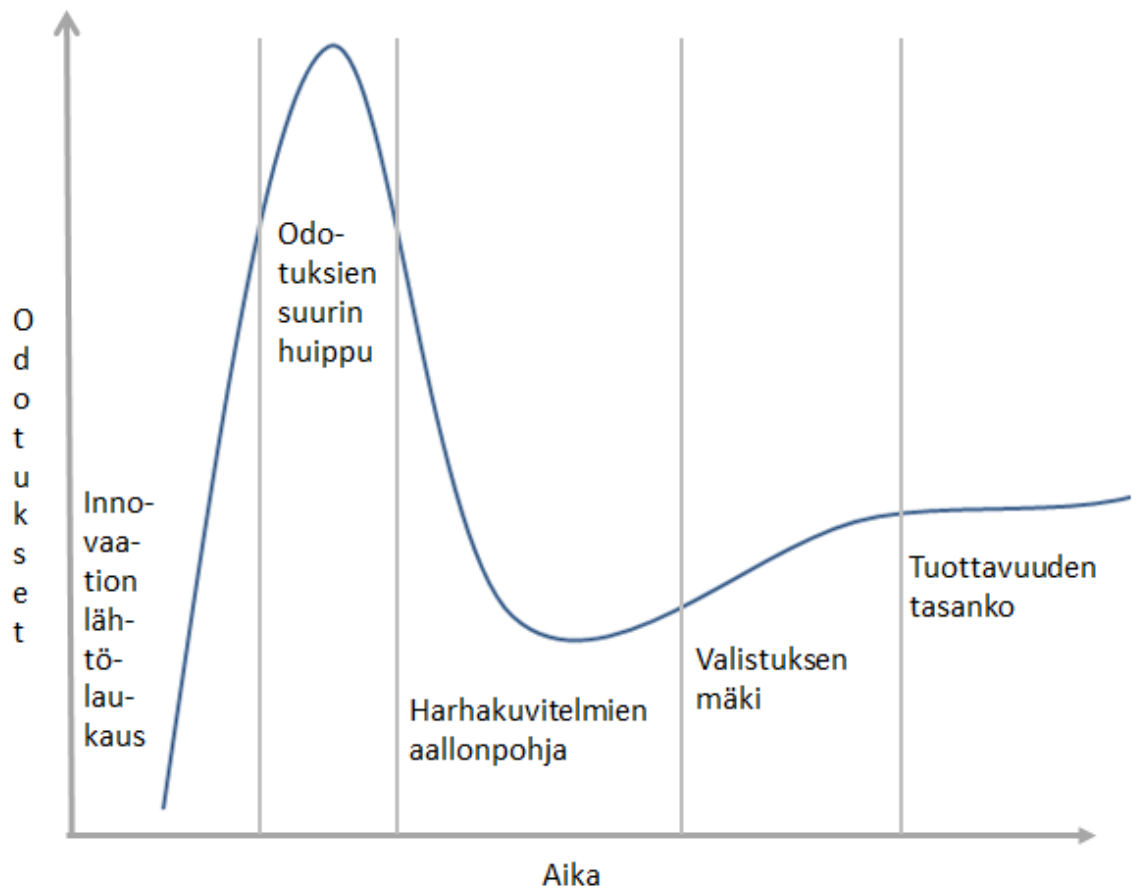
Talouden digitalisoituessa liiketoimintalogiikka on muuttumassa niin kulutustavara- kuin investointihyödykevalmistajienkin osalta palveluvetoiseksi ja tuotteet kytkeytyneet palveluihin entistä tiiviimmin. McKinseyn tutkimuksissa selvisi, että viidenes kehittyneiden talouksien kasvusta oli saavutettu internetin avulla vuosina 2004–2009. Lisäksi jokaista internetin hävittämää työpaikkaa kohti syntyi 2,6 uutta työpaikkaa. Digitaalisuuden suurimmat hyödyt eivät koidu tutkimuksen mukaan kuitenkaan suoraan internet-yrityksille. Menestyneimmät yritykset ovat osanneet kehittää tuotteensa ympärille uuden palvelumallin, joka tukee digitaalisia ratkaisuja. Nämä yritykset voivat toimia millä tahansa toimialalla. (ICT2015-työryhmän raportti 2013, 14, 16.)

4.2 Ennakointitiedon hankinta ja analysointi

Soraman mallin mukaisesti seuraavana tehtävänä oli etsiä klusteriin liittyvää ennakointitietoa eri lähteistä. ICT-alasta ja sen tulevaisuuden mahdollisista kehityssuunnista löytyi runsaasti tietoa internetistä. Kotimaisia ennakointitietoja tarjoavista organisaatioista ICT alan trendejä on kuvannut mm. Finpro, VTT, Työ- ja elinkeinoministeriö ja Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisi äskettäin ICT 2015 – työryhmän raportin ja Turun yliopiston tutkimuskeskus on vuonna 2010 julkaissut Ubitrendit 2020 tutkimusraportin. Kansainvälisiä ennakointitietoja löytyi niin ikään varsin helposti. Euroopan Unioni sekä useat valtiot ja yritykset ovat tehneet lukuisia julkaisuja ennakointiin liittyen. Kansainvälisesti löytyy myös useita kaupallisia yrityksiä, joiden päätoimiala on tuottaa ennakointitietoa.

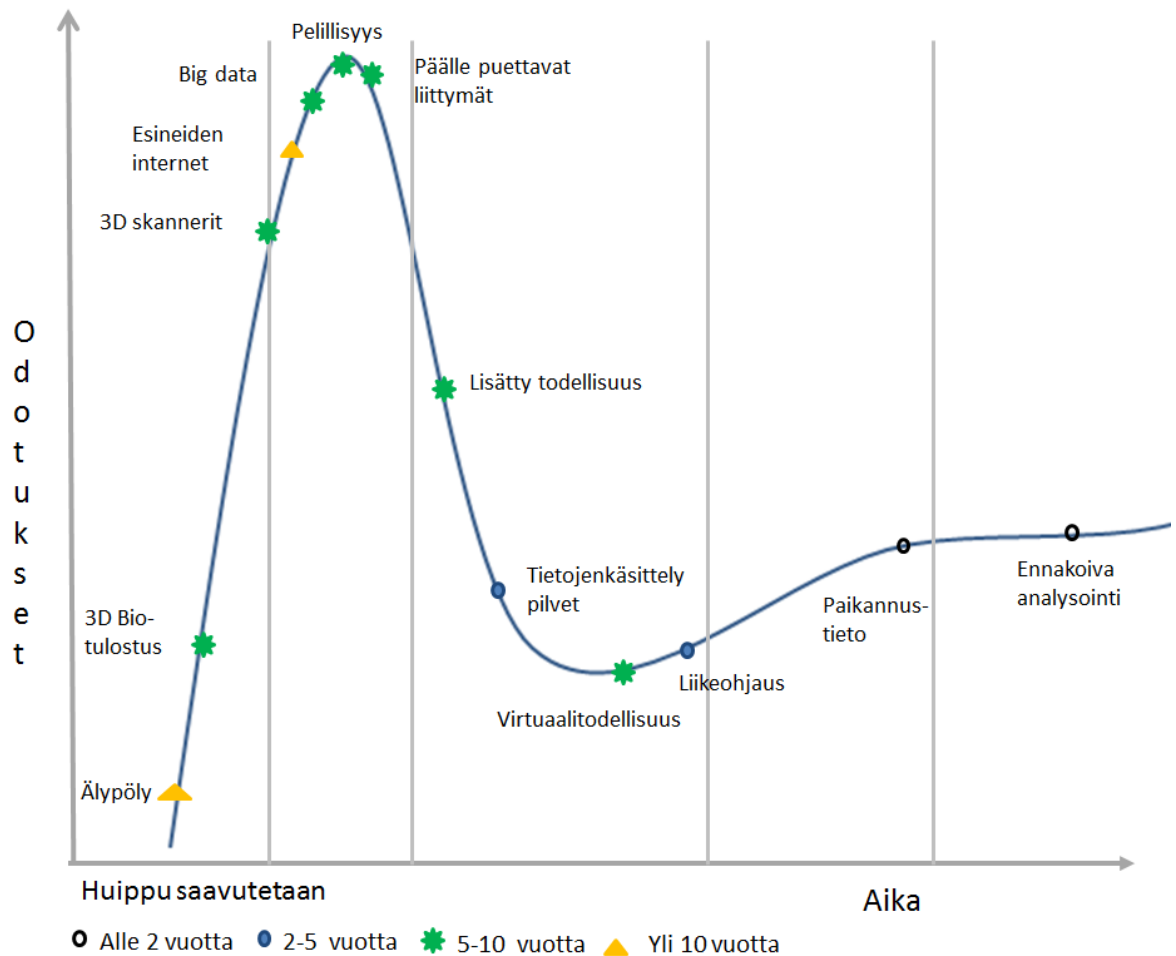
Gardnerin tutkimuslaitos julkaisee kerran vuodessa teknologisen ennustuksensa, jossa se kartoittaa uusien teknologisten innovaatioiden kypsyyttä ja niiden omaksumista. Gardnerin ennusteessa innovaatio kulkee viiden eri syklin läpi, jotka ovat esitelty kuvassa 9. Ensimmäisessä vaiheessa, innovaatioiden lähtölaukauksessa (technology trigger) uudet lupauksia herättävät teknologiset läpimurrot saavat alkunsa ja herättävät tiedotusvälineiden mielenkiinnon. Tässä vaiheessa ei kuitenkaan ole vielä olemassa käyttökelpoisia tuotteita ja kaupallinen toteuttamisen mahdollisuudet ovat vielä todistamatta. Syklin toisessa vaiheessa teknologiset innovaatiot ovat saavuttaneet niihin kohdistuvien odotuksien osalta huippunsa (peak of inflated expectations). Alkuvaiheen tiedotus on saanut osan yrityksistä tarttumaan uusiin mahdollisuuksiin ja ensimmäisiä menestystarinoita innovaatioiden hyödyntämisestä on saavutettu. Harhakuvitelmiä aallonpohjassa (through of disillusionment) teknologisen innovaation kiinnostavuus on pienentynyt ja niiden sovellukset eivät tavoita niihin asetettuja odotuksia. Kyseisen teknologian valmistajat ajautuvat vaikeuksiin ja lisäkehitykseen tarvittavia investointeja saadaan varmistettua vain jos valmistaja onnistuu kehittämään tuotettaan ensimmäisten kuluttajien mieleisesti. Valistuksen mäki vaiheessa (slope of enlightenment) innovaation omaksuminen kiihtyy ja teknologian hyödyntämisen mahdollisuudet alkavat kirkastua suuremmalle joukoille yrityksiä ja kuluttajia. Syklin viimeisessä vaiheessa eli tuottavuuden tasangossa (plateau of productivity) valtavirta kuluttajista on jo

omaksunut teknologian. Laajan kysynnän ansiosta teknologian tuottaminen on muuttunut kannattavaksi. (Hype Cycles.)



Kuva 9. Gardnerin tutkimuslaitoksen teknologisen ennustuksen malli. (Hype Cycles)

Gardnerin vuoden 2013 ennustuksessa kuvassa 10. on esiteltyä joitain tutkimuslaitoksen mielestä tällä hetkellä pinnalla olevat teknologiat ja niiden tämänhetkinen kypsyysvaihe. (Gartner's 2013 hype cycle for emerging technologies maps out evolving relationship between humans and machines.)



Kuva 10. Gardnerin 2013 vuoden ennustuksen teknologiat. (Gartner's 2013 hype cycle for emerging technologies maps out evolving relationship between humans and machines)

Keräsin ICT-alaan liittyvää ennakointitietoa vuoden ajan kaikista mahdollisista lähteistä: lehdet, kirjat, internet, YouTube, blogit, televisio jne. kunnes kasassa oli todella suuri määrä tietoa. Tiedon hankintaa oli yllättävän vaikea lopettaa, sillä mitä enemmän asioihin perehtyi, sitä mielenkiintoisemmalta kaikki tuntui ja niistä halusi saada lisätietoa. Varsinkin loppuvuodesta alkoi ilmestyä uusia trendiraportteja, johon oli koottu innovaatioita, joiden uskottiin toteutuvan tai lyövän läpi seuraavana vuonna. Uusi tieto ei kuitenkaan tuonut enää uusia näkemyksiä vaan pikemminkin toisti toisista lähteistä löydettyjä tietoja ja vahvisti niitä keskeisiä muutosteemoja. Ennakointitiedon hankintaprosessia pitkitti myös se, että innostuksen herättyä oli asioita päästävä testaamaan itse käytännössä. Ennakointitiedon hankinnan aikana

tulikin testattua lukuisia mobiilisovelluksia ja – palveluita sekä verkkokauppoja ja -yhteisöjä.

4.3 Muutosajureiden valinta

Runsaasta ennakoitiedosta olisi löytynyt kymmeniä muutosajureita, joita olisi voinut valita jatkokäsittelyyn, joten niiden oikeiden valinta muodostui keskeiseksi. Valintaa tehdessä mietin useasti kannattaako valita sellaisia muutosajureita, jotka ovat jo nyt selkeästi nähtävillä vai haluanko rohkeasti valita sellaisia, joiden toteutuminen on vielä epävarmaa tai näkyvissä vasta useamman vuoden päässä. Valintakriteereinä päädyin käyttämään sellaisia, jotka soveltuivat parhaiten alussa määrittelemiini liiketoiminnan lähtökohdille. Koska mahdollinen yritystoiminta on tarkoitus aloittaa vuoden 2015 aikana, päädyin myös käyttämään muutosajureita, jotka ovat ajankohtaisia ja näkyvissä jo tänä päivänä, mutta joiden hyödyntämisestä löytyy kasvupotentiaalia tulevaisuudessa. Muutosajureihin valitsin myös sellaisia, jotka tarjoavat mahdollisuuksia innovatiivisiin oivalluksiin myös muualla kuin ICT-sektorilla. Lisäksi näiden muutosajureiden tuli soveltua monipuolisesti liiketoimintaan mahdollistaen sovellukset, palvelut, tuotteet sekä yritys että kuluttaja-asiakkaille. Etsin myös sellaisia muutosajureita, jotka yhdistettyinä toisiinsa voisivat tuottaa lisää innovatiivisia ideoita.

Valitsin tarkempaan analyysiin ja jatkokäsittelyyn seuraavat muutosajurit: pelillisuus, lisätty todellisuus, mobiili elämä, joukkoistaminen ja esineiden internet.

4.3.1 Pelillisuus

Pelillistäminen tarkoittaa pelisuunnittelun ja pelimäisten elementtien soveltamista aloille ja alueille, joihin ei perinteisesti yhdistetä pelejä. Pelillisyyttä voidaan hyödyntää ihmisten innostamisessa, motivoinnissa, oppimisessa, harrastuksissa, työssä ja kuluttamisessa. Pelillisiä ominaisuuksia käytetään tuomaan elämyksellisyyttä ja miellyttävyyttä ympäristöihin ja samalla sen tarkoituksena on edistää palvelunkäyttäjien osallistumista ja sitoutumista peleissä käytettyjen ominaisuuksien avulla. Näitä pelillistämisen keinoja ovat mm. pisteet, saavutukset, tasot, vertailu

(käyttäjien, palvelujen, ominaisuuksien, käyttökokemusten jne.), edistymispalkit, tunnustukset ja kunniamerkit, tulostaulut sekä internet/virtuaali-valuutta.

Tällä hetkellä on jo lukuisia verkkokauppoja, jotka käyttävät näitä pelillisyyden ominaisuuksia. Esimerkiksi tarjoukset ovat voimassa vain rajoitetun ajan tai tarjoustuotteet vaihtuvat joka tunti. Lisäksi on yleistynyt ”diilit”, joissa tarjous toteutuu vain, jos riittävä määrä ihmisiä ostaa tuotteen. Nämä tikittävää kelloa vastaan ostamiset ja ostoksen epävarmuus saa kuluttajan innostumaan eri tavalla kuin perinteinen verkkokauppa. Jännityksen ja intensiivisen kokemuksen metsästäjälle tarjotaan elämykseks ostostapahtuma, joka koukuttaa ja saa palaamaan uudestaan sivustolle. (Chatfield 2011, 165–169.)

Suomessa peliteollisuus on ollut nousussa viimeisinä vuosina, mutta pelit edustavat perinteisiä tietokoneella tai kännykällä pelattavia pelejä ja vielä ei ole hyödynnetty pelimäisten ominaisuuksien käyttöä muualla. Työelämässä, kotona, opiskelussa ja harrastuksissa löytyy kuitenkin paljon potentiaalisia käyttökohteita pelimäisille sovelluksille ja palveluille. Pelillisten elementtien käyttö rutiininomaisissa työtehtävissä voisi tuoda niihin uudenlaista virikettä ja estäisi herpaantumisen tarjoamalla jatkuvaa ärsykettä.

4.3.2 Lisätty todellisuus

Lisätty todellisuus tuo virtuaalisia objekteja ja tietoelementtejä käyttäjän ympäristöön. Se on siis järjestelmä, jossa keinotekoisista, tietokoneella tuotettua tietoa kuvan, äänen, videon, tekstin tai GPS-informaation muodossa on lisätty näkymään todellisesta ympäristöstä. Tekniikalla luodaan luonnollinen käyttöliittymä, joka yhdistää digitaalisen tiedon käyttäjän fyysiseen todellisuuteen. Lisätty todellisuus sopii visualisointiin ja vuorovaikutukseen erilaisissa sovelluksissa ja se tuottaa lisäarvoa monenlaisiin käyttötarkoituksiin digitaalisen ja painetun median yhdistämisestä digitaaliseen visualisointiin. Lisätyn todellisuuden palvelujen käyttämisen etu tavalliseen mobiili-internet-selaamiseen on tilanteen mukaisen lisätiedon saaminen liikkuvassa käytössä. Lisätty informaatio voi olla saavutettavissa paitsi paikkatiedon perusteella, myös itse ympäristöön sijoittuvien linkkien avulla kuten QR-koodeilla. Vuorovaikutteiset ominaisuudet luovat uudenlaisia innovatiivisia sovel-

luskehitysmahdollisuuksia, kuten sijaintipohjaiset palvelut, mainokset, pelit ja viihdepalvelut. (Salmenkivi 2012, 43–45, 78–79.)

4.3.3 Mobiili elämä

Matkapuhelinliittymien määrä on kolminkertaistunut vuodesta 2005. Vuonna 2013 matkapuhelinliittymiä oli kaikkiaan 6,8 miljardia, joka on kuusi kertaa enemmän kuin perinteisiä lankaliittymiä. Kännykät ovat olleet jo pitkään markkinoilla, mutta viime vuosina niihin on tullut enemmän toiminnallisuuksia ja sovelluksia, jotka mahdollistavat sen, että kännykkää voidaan käyttää puhumisen ja tekstiviestien lisäksi muuhunkin. Onkin alettu puhua älypuhelimista. Älypuhelimet ja tabletit ovat jo aloittaneet vallankumouksen, jossa niistä on tulossa kommunikaation, sisällön ja kaupan pääasiallisia kanavia. Älypuhelimet ja tabletit korvaavat kamerat, kirjat ja jopa perinteisen valuutan. Älypuhelin kulkee koko ajan mukana ja langattomat verkot mahdollistavat sen, että olet kaikkialla ajan tasalla tapahtumista. Sovellusten ja palveluiden räätälöinti mobiiliteknologiaan soveltuvaksi tarjoaa monia potentiaalisia innovaatioita. Syyskuussa 2013 tutkimusyhtiö IDC ennusti, että tablettien myynti ylittää jo kuluvan vuoden aikana kannettavien tietokoneiden myynnin ja vuoden 2015 aikana myös pöytäkoneiden myynnin. (Microsoftin painajainen toteutuu - jo vuonna 2015?; MIT 2013, 8)

Mobiilin elämän yksi keskeisimmistä sovelluksista on app eli sovellusohjelma, jotka on suunniteltu jonkin tietyn tehtävän helpottamiseen tai ongelman ratkaisemiseen. Perinteisesti sovellusohjelma on ollut laskutus- tai kirjanpito-ohjelman tapainen tietokoneohjelma, mutta viime aikoina sovelluksista on tullut entistä räätälöidympiä tarkempaan käyttötarkoitukseen. Mobiilimaailmassa apps-sovellukset ovat lisääntyneet räjähdysmäisesti ja älypuheliiniin on saatavilla sovelluksia sanakirjoista, säätilasta, peleihin, liikuntasuoritusten tallentamiseen, kalorien laskemiseen, ruokaohjeisiin jne. Myös yritykset ovat alkaneet tehdä omia sovelluksia, jotka helpottavat käyttäjien arkea ja nopeuttavat asiointia mobiilisti.

4.3.4 Joukkoistaminen

Yleisön osallistaminen, talkoistaminen, parviäly, joukkojen viisaus eli joukkoistaminen (englanniksi crowdsourcing) on avointa innovaatiota sosiaalisen median välityksellä. Joukkoistamisessa toimeksiantaja hyödyntää yhteisön osaamista rajattua tehtävää varten. Joukkoistamisessa ongelma tai tehtävä annetaan ratkaistavaksi ennalta määrittelemättömälle joukolle avoimen kutsun avulla. Työn teettäjä voi halutessaan maksaa osallistujille korvauksen, mutta työn suorittaminen voi tapahtua myös ilman mitään rahallista korvausta. Tällaista sosiaalista teknologiaa hyödynnetään mm. Wikipediassa, mutta se on myös yleistymässä yritysmaailmassa. (Ojala & Pöysti 2012, 188.)

Gary Hamel (2012, 43-44.) on sitä mieltä, että tämän päivän yhteiskuntaa eniten uhkaavat haasteet eivät ole pelkästään teknologisia vaan ne ovat myös sosiaalisia ja kulttuuriin ja politiikkaan liittyviä. Nämä haasteet on globalisaation vuoksi muuttuneet entistä haastavammaksi sillä niiden vaikutus näkyy entistä maailmanlaajuisemmin. Tästä syystä innovointiprosessia tulisi Hamelin mielestä kehittää yhteisöllisen innovoinnin kuten joukkoistamisen suuntaan, jolloin voidaan innovoida yli tieteenalojen, valtioiden, organisaatioiden ja ideologioiden rajojen.

4.3.5 Esineiden internet

Ensin tietoliikennekaapelit yhdistivät tietokoneet keskenään, seuraavaksi langaton verkko ja älypuhelimet yhdistivät ihmiset. Internet on siirtymässä tietokoneiden ja kännyköiden lisäksi myös muihin esineisiin kuten kahvinkeittimeen, lämpömittariin, avaimenperään, kelloon, kehon sensoreihin, jne. Esineiden internet (internet of things) tulee olemaan Internetin seuraava aalto, jossa esineet kommunikoivat keskenään sensoreiden kautta matkapuhelimella ja web-selaimella. Jokaisella paikalla ja tuotteella tulee olemaan jokin tunnistus, jolla ne voidaan yhdistää digitaaliseen avaruuteen. Älykkäät jääkaapit havaitsevat ruoka-aineiden vähentymisen ja tekevät ostoslistan tämän perusteella. Samoin maitopurkki ilmoittaa jääkaapille, että sen parasta ennen päiväys on tulossa pian, jotta jääkaappi tietää lisätä myös maitotölkin ostoslistaan. Älyauto huomaa öljynvaihdon ajankohdan lähestyvän ja ehdottaa kalenteristasi ja huoltamon varauskirjasta sopivaa ajankohtaa huollolle.

Esineiden internetin yksi näkyvä muoto on myös päälle puettava elektroniikka, jossa korut, lasit, kello, kengät tai vaatteet keräävät käyttäjänsä liikkeistä tai elintoinnoista tietoa, jota voidaan hyödyntää eri tavoilla. (Salmenkivi 2012, 35-36.)

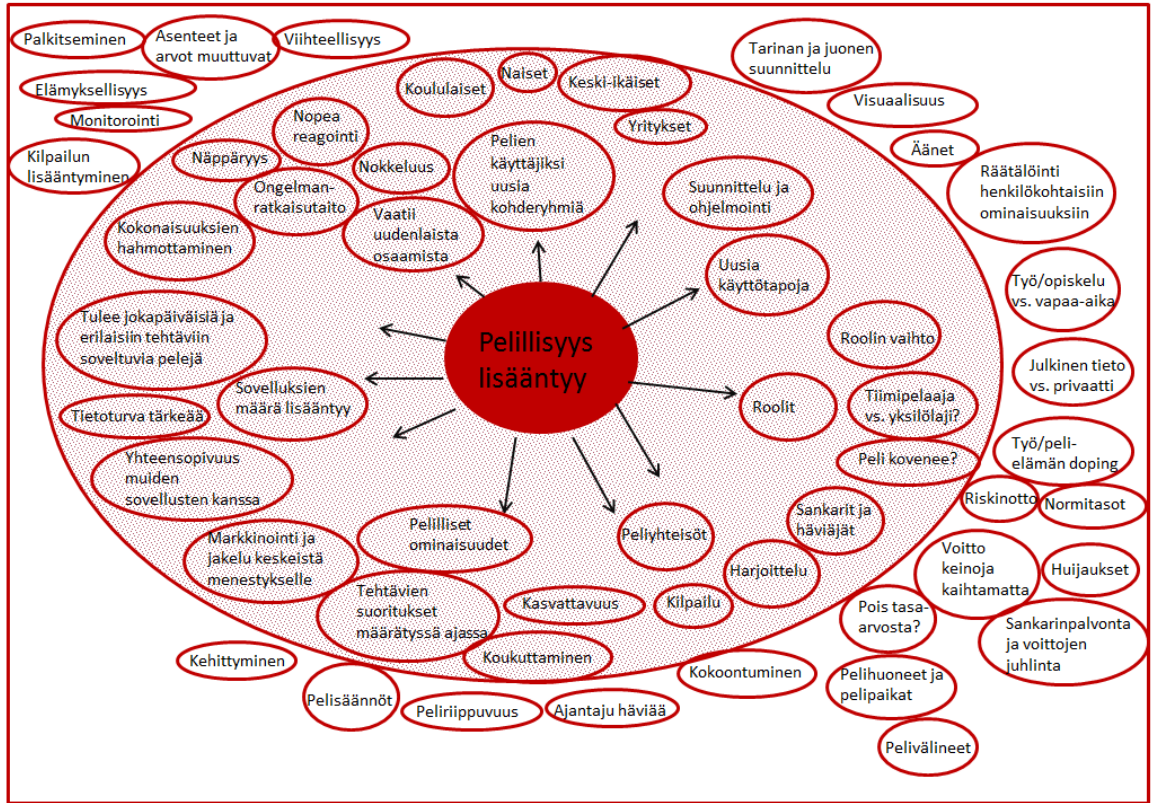
4.4 Strategian suunnittelu

4.4.1 Tulevaisuuspyörä

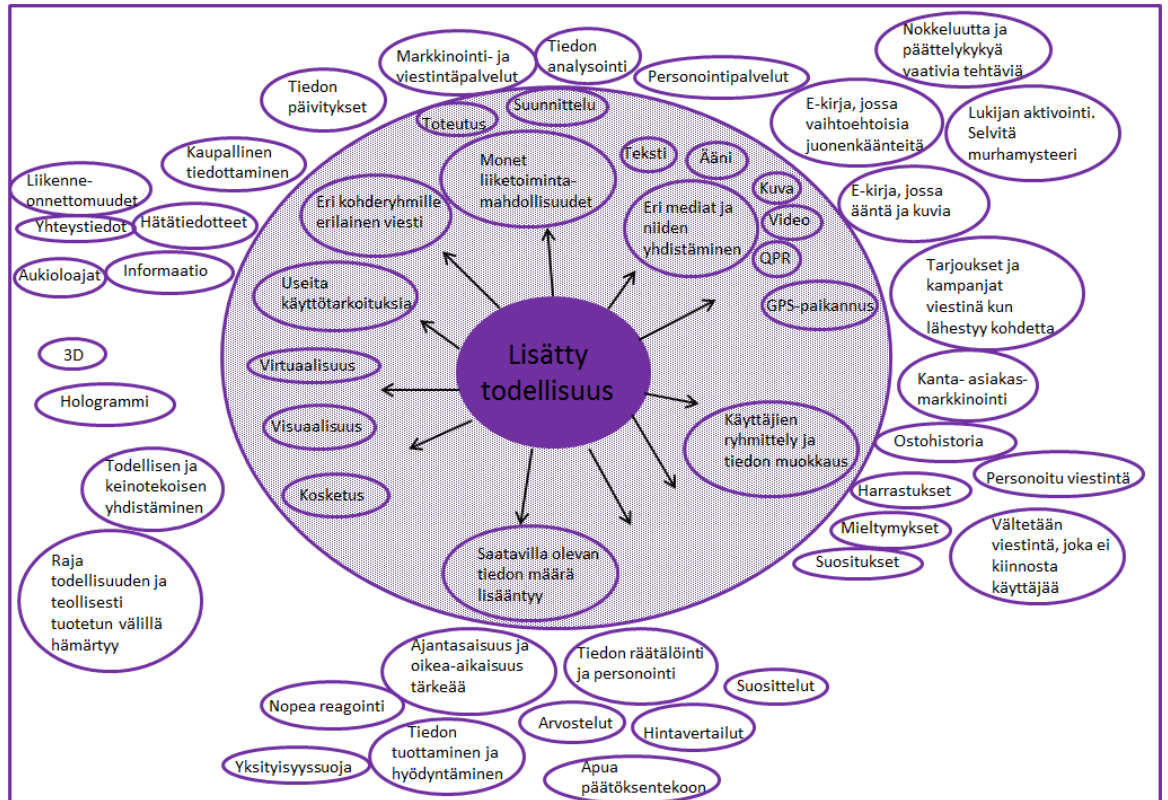
Tulevaisuuspyörä on Jerome Glennin 1970-luvulla kehittämä strukturoitu, aivoriihityyppinen menetelmä, jossa tutkittava asia voidaan purkaa osatekijöihinsä. Tulevaisuuspyörän avulla voidaan myös analysoida ja arvioida, miten tulevaisuuspyörässä kuvatut tekijät vaikuttavat kuhunkin muuhun osatekijään. Tulevaisuuspyörän avulla voidaan järjestellä, ymmärtää ja täsmentää erilaisia tiettyyn asiaan, teemaan tai tulevaisuuteen liittyviä näkemyksiä ja niiden mahdollisia vaikutuksia. Paperin keskellä olevan pyörän keskelle kirjoitetaan muutosajuri ja ryhmän vetäjä alustaa keskustelun kertomalla oman näkemyksensä siitä, mitä ryhmän teema hänen mielestään sisältää. Tämän jälkeen keskustellen muut ryhmän jäsenet tuovat esille omia näkemyksiään teeman sisällöstä. Kaikki keskustelussa esille nousseet teeman avaukset kirjataan paperille tulevaisuuspyörän muotoon sitä mukaa, kun asioita tulee esille. (Hiltunen 2012, 212–213.)

Valitut muutosajurit käsiteltiin miellekartta eli mind map -tyylillä ideariihessä, jonka olin järjestänyt jouluaattona 2012 kun lähiomaiseni (avopuolisoni, vanhempani sekä sisarukseni perheineen) olivat kaikki yhdessä koossa. Painotin saatesanoissa, että emme ole miettimässä tässä vaiheessa vielä minulle liikeideaa, vaan kartoitamme mitä mielleyhtymiä kukin muutosajuri herättää. Pyysin paikallaolijoita rohkeasti esittämään ajatuksiaan ilman mitään sensuuria.

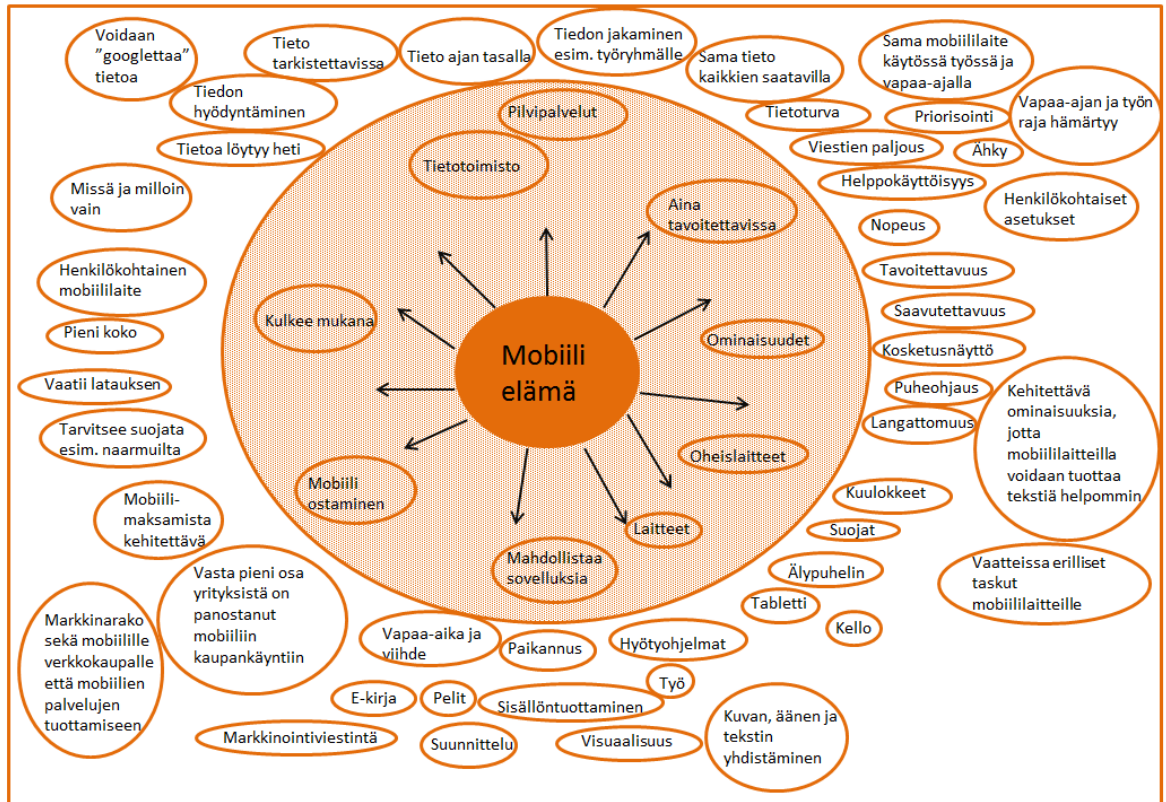
Ohessa kuvattuna tulevaisuuspyörät (kuvat 11–15), jotka syntyivät kustakin muutosajurista.



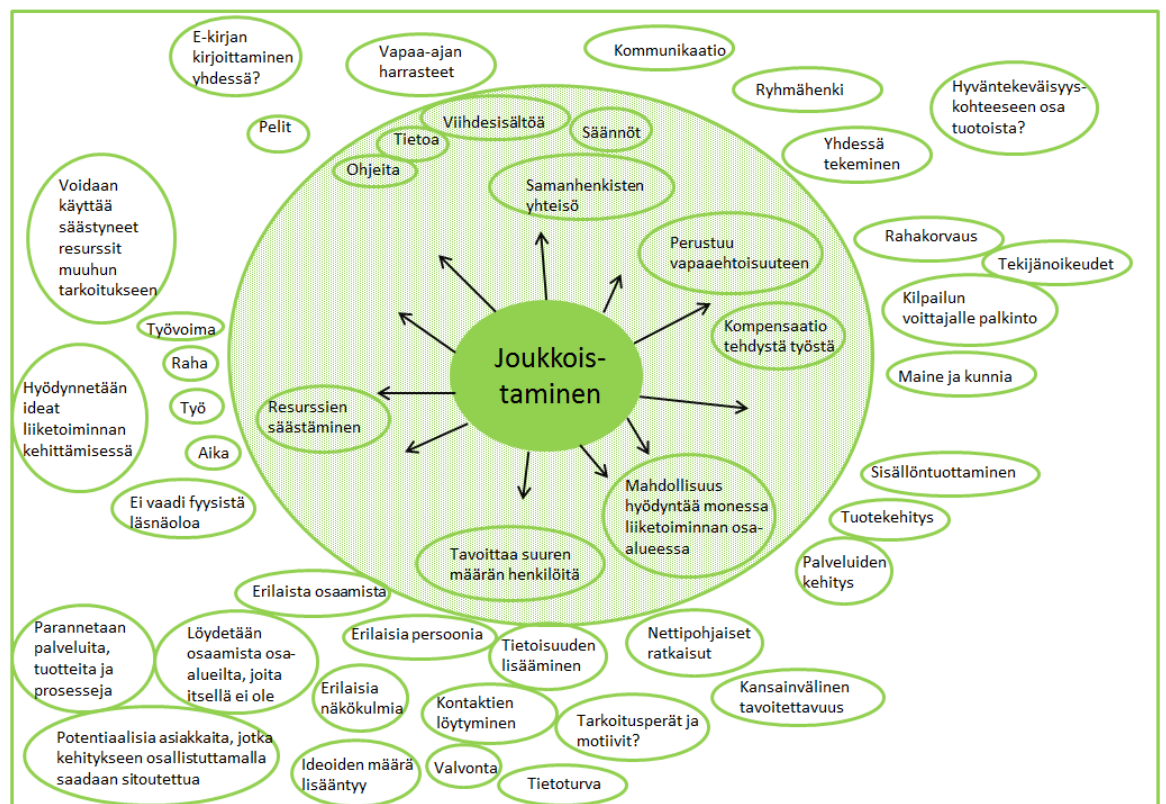
Kuva 11. Pelillisyyden tulevaisuuspyörä



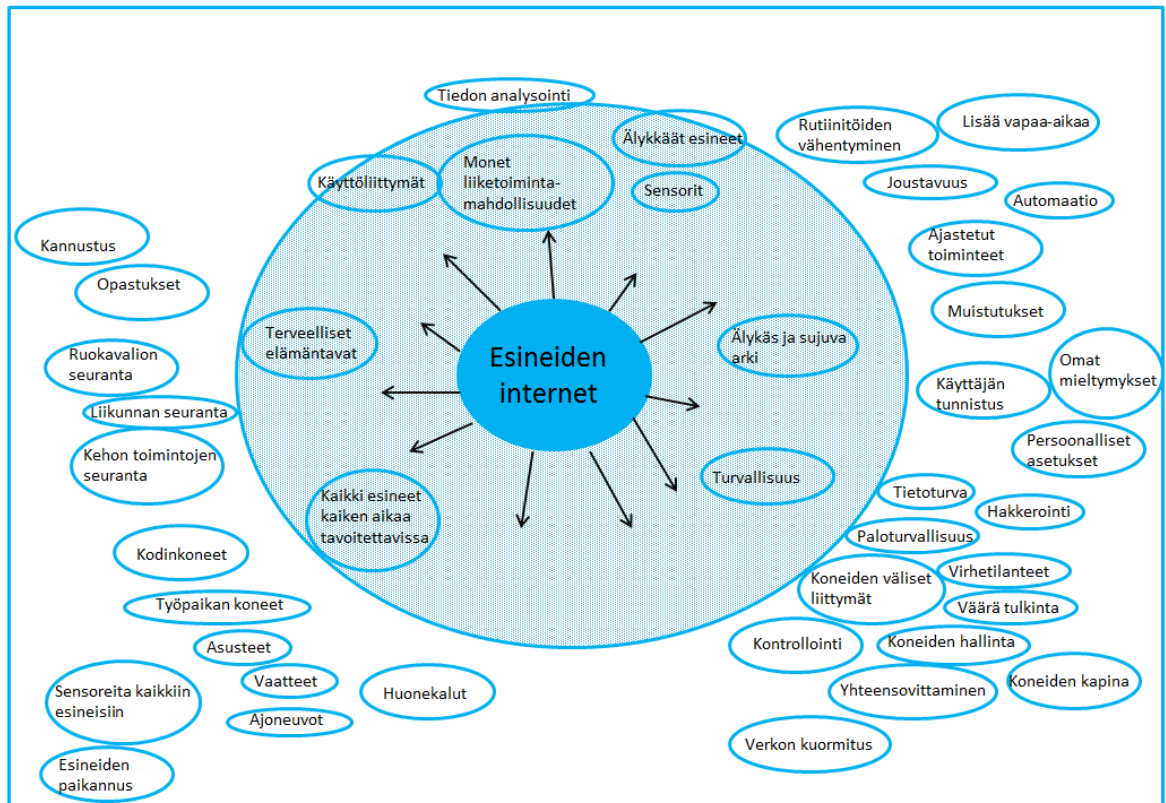
Kuva 12. Lisätyn todellisuuden tulevaisuuspyörä



Kuva 13. Mobiilin elämän tulevaisuuspyörä



Kuva 14. Joukkoistamisen tulevaisuuspyörä



Kuva 15. esineiden internetin tulevaisuuspyörä

Kuten kuvista näkyy, mitään repäisevän erilaista ja mullistavaa ideaa ei löytynyt ideariihessä. Suurin osa esille nousseista asioista ovat jo läsnä tässä päivässä ja mitään tulevaisuuteen suuntaavaa visionääristä kuningasideaa ei löytynyt. Olin alusta alkaen ollut sitä mieltä, että idea ei välttämättä löydy yhdestä muutosajurista yksistään vaan pikemminkin sen voi löytää muutosajureiden yhdistelmästä. Päätinkin lisätä erillisen muutosajureiden tulevaisuuspyörä-käsittelyn jälkeen uuden innovointiprosessin, jossa yhdistäisin löydökset ja ideoisin niiden perusteella.

4.4.2 Innovointiprosessi liikeidean löytämiseksi

Löysin trendejä etsiessäni Trendhunter.com sivuston. Sivusto kerää tuhansia ihmisten ympäri maailmaa lähettämiä trendihavaintoja yhteen muodostaen yksittäisistä havainnoista uusia trendikokonaisuuksia. Trendhunters sivusto kerää ensin trendihavainnot yhteen ja jaottelee ne samankaltaisten teemojen ympärille klusterimaisiksi kokonaisuuksiksi. (Gutsche 2009, 178–194.)

Trendhuntersin käyttämän mallin mukaisesti yhdistin ideariihessä kaikista tulevaisuuspyöristä saadut havainnot ja etsin näistä yhteisiä teemoja. Ideoiden yhdistämisen ja uudelleenjaottelun kautta esille nousi uusia teemoja. Nämä yhteiset aihepiireittäin klusteroidut uudet teemat on esitetty kuvassa 16. (Gutsche 2009, 178–194.)



Kuva 16. Tulevaisuuspyörien sisällöistä muodostui uudelleenjaottelun kautta uusia ideakokonaisuuksia.

Seuraavaksi Trendhuntersin mallissa järjestellään ideat vielä kertaalleen ja yhdistellään ensimmäisen vaiheen pohjalta syntyneitä teemoja keskenään uusiksi kokonaisuuksiksi. Trendhuntersin kokemuksen mukaan trendihavainnosta tulee tarkempi ja kohdistetumpi, kun se kohdistetaan ensimmäisten ideoiden pohjalta syntyneiden teemojen pohjalta syntyneeseen uuteen teemojen yhdistelmään. Nämä uudelleenryhmittelyssä esille tulleet ideat on esitelty kuvassa 17.



Kuva 17. Uudet teemakokonaisuudet syntyivät yhdistelemällä ideoita keskenään.

Näistä ajatuksista alkoi toden totta kirkastua idea, joka jäi pitkäksi aikaa muhimaan päähäni. Tässä ideassa yhdistyy useampi muutosajureiksi valitsemani trendi ja siinä toteutuu kuvassa 7. esitellyt toiveet suunnitellulle liiketoiminnalle. Lisäksi se perustuu rakkaimman harrastukseni ympärille.

4.5 Innovointiprosessissa löydetyn liikeidean kuvaus

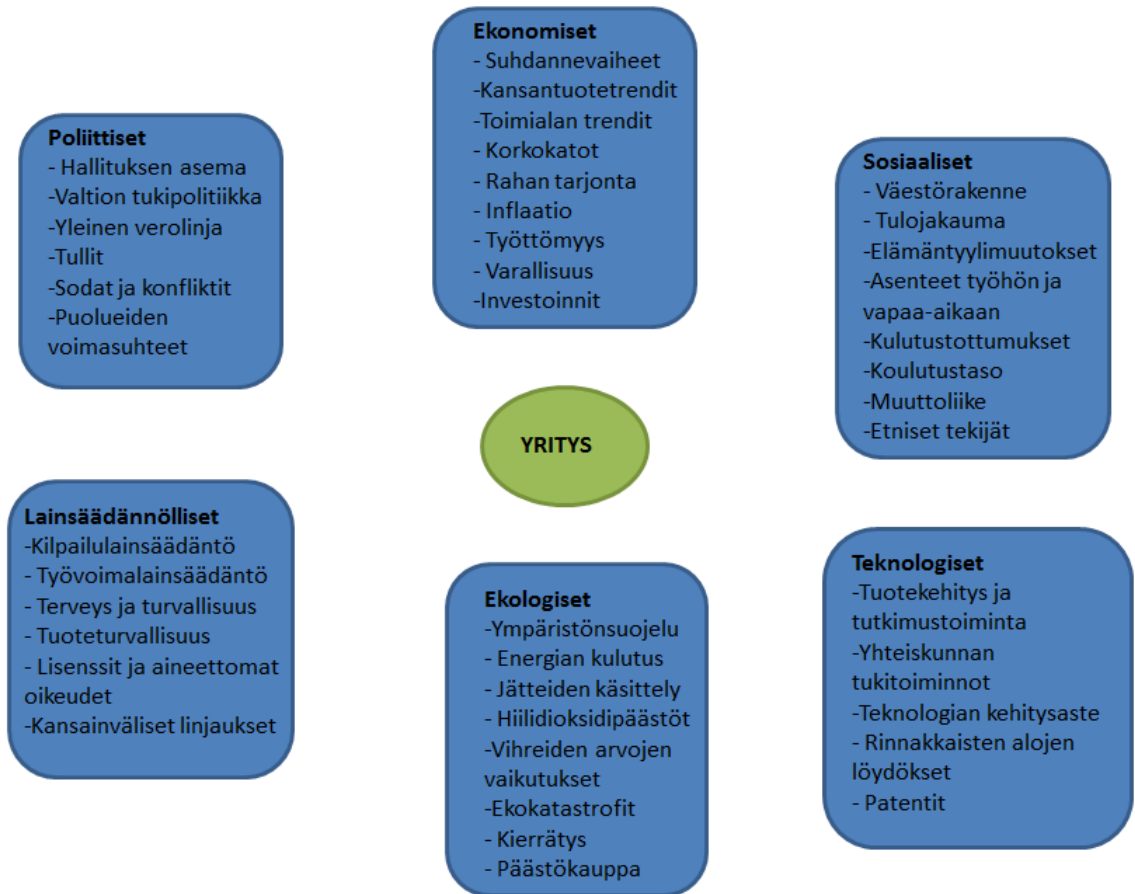
Innovointiprosessissa liikeideaksi muodostui e-kirjojen ympärille perustettava portaali, jossa kirjailijan urasta haaveilevat kirjoittajat voisivat julkaista ja myydä omaa tuotantoaan joko omalla nimellään tai nimimerkillä. Kirjailija itse saisi päättää julkaiseeko hän tekstinsä ilmaiseksi vai haluaako hän siitä korvauksen. Osa teoksen veloituksesta tulisi kirjailijalle ja osa portaalin ylläpitäjälle. Portaalin ideana olisi antaa palautetta kirjailijoille ja auttaa heitä kehittämään kirjoitustaitoaan. Lukijoille portaali tarjoaisi mahdollisuuden lukea vaihtoehtoista kirjallisuutta, auttaa löytä-

mään uusia kirjallisuuden helmiä sekä osallistumaan kirjan syntyprosessiin vaikuttamalla juonenkäänteisiin ja sisältöön. Tällainen e-kirjoja välittävä portaali ei kilpailisi kustantamoiden kanssa vaan olisi puhtaasti ”amatöörien puuhastelua”, joka tarjoaisi perinteisten teosten vastapainoksi erilaista kokeellista kirjallisuutta.

Liikeideassa yhdistyvät mobiililaitteiden käyttö (kännykkä, tabletti), joukkoistamisen avulla luotu teksti ja yhteisöllinen tekeminen, lisätyn todellisuuden visuaalisuus ja interaktiivisuus sekä pelillisyyden roolit ja kehittyminen.

4.5.1 PESTEL-analyysi

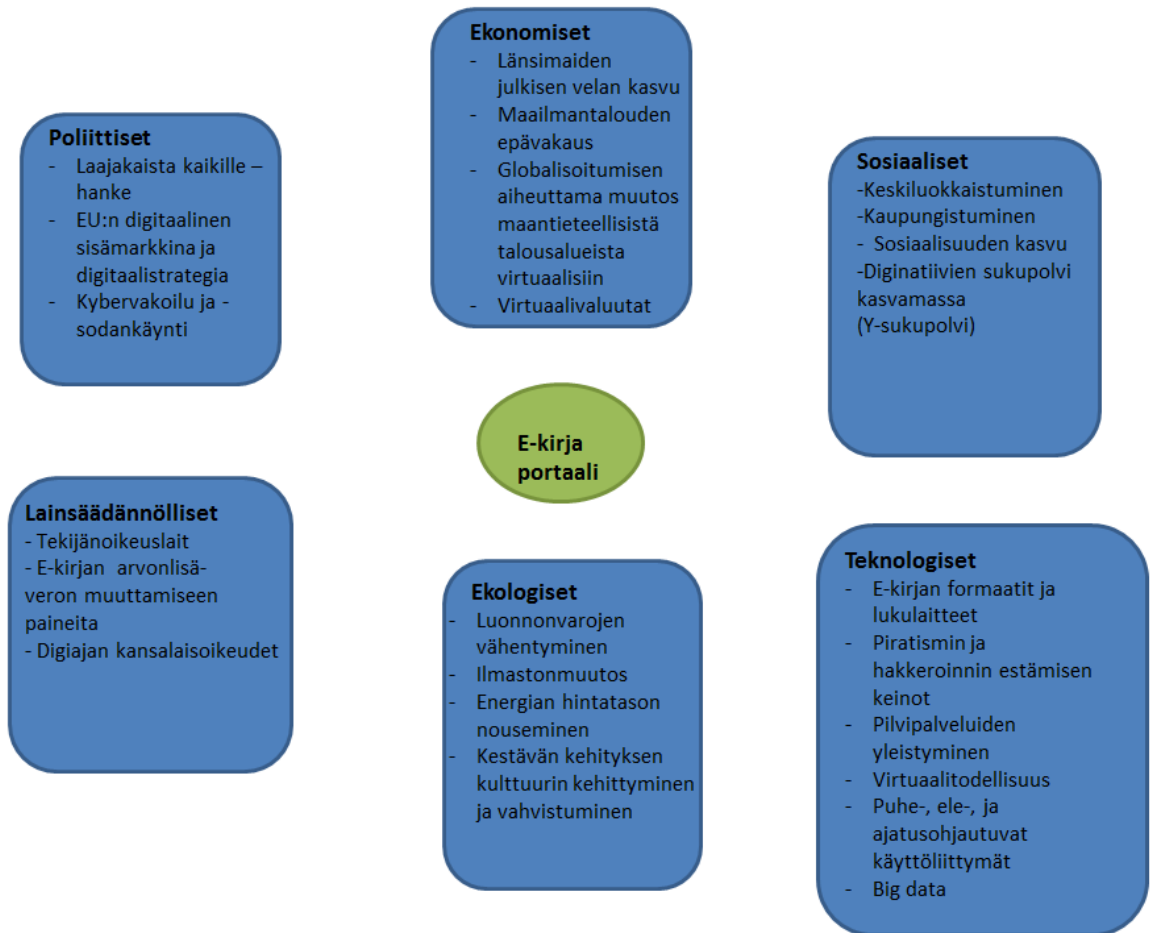
PESTEL-analyysin tarkoituksena on selvittää yrityksen toimintaympäristöön keskeisesti vaikuttavat muutosvoimat seuraavien 3-10 vuoden aikana. Työkalun avulla tuotetaan jäsennelty kuvaus kunkin osion muutosvoimista ja näiden vaikutuksesta yrityksen toimintaan. Kuvassa 18. esitellyt työkalun osiot ovat poliittinen, ekonominen, sosiaalinen, teknologinen, ekologinen ja lainsäädännöllinen. Vuorinen (2013) suosittelee PESTEL-analyysiä käytettäväksi strategian asemoinnin työkaluna. PESTEL toimii hyvänä lähtökohtana, mutta yksistään käytettynä tällä analyysillä ei vielä päästä kovin syvälle muutosten hyödyntämiseen. Liitettynä muihin työkaluihin PESTEL-analyysi tuottamat muutosvoimat tarjoavat hyvän pohjan strategiasuunnittelun jatkokäsittelylle. (Vuorinen 2013, 220–223.)



Kuva 18. PESTEL-analyysin osa-alueet. (Vuorinen 2013, 222)

Innovaattorit pitävät tarkasti silmällä teknologian, lakien ja säädösten, elämäntapojen ja arvojen nousevia trendejä, niitä orastavia epäjatkuvuuksia, jotka vaikuttavat liiketoimintaan luoden uusia mahdollisuuksia. Gary Hamelin mukaan innovaattorit eivät yleensä tuhlaa aikaansa miettiessään mikä saattaa muuttua, saati laadi skenaarioita näiden muutosten varalle. Sen sijaan innovaattorit tarkkailevat asioita, jotka ovat jo muuttumassa, mutta jotka ovat vielä muilta jääneet huomioimatta. Tähän havainnointiin ei tarvita kristallipalloa vaan laajakulmainen näkökulma. Yrityksen strategian luominen nousevaa, mutta voimakasta trendiä hyödyntäen voi parhaimmillaan antaa yritykselle merkittävän kilpailuedun tulevaisuuden liiketoiminnassa. (Hamel 2012, s. 65-66.)

Innovointiprosessissa löydetylle liikeidealle tehty PESTEL-analyysi on esitelty kuvassa 19. Siinä jokaisen osion muutosvoimat on käsitelty e-kirjan portaalin näkökulmasta.



Kuva 19. E-kirjoja välittävän portaalin PESTEL-analyysi

4.5.1.1 Poliittiset muutosvoimat

E-kirjan verkkokauppaan yksi keskeisimmistä kansallisella tasolla vaikuttavista poliittisista muutoksista on laajakaista kaikille – hanke, jossa valtioneuvoston periaatepäätöksen nojalla yritetään tuoda valokuitu- tai kaapeliverkko jokaisen suomalaisen vakituisen asunnon, yrityksen ja julkishallinnon organisaatioiden ulottuville. Tavoitteena on vuoden 2015 loppuun mennessä saada 100 Mbit/s yhteys kahden kilometrin etäisyydelle yli 99 prosentille väestöstä. Tämä muutos tulee parantamaan verkkoyhteyksiä ja mahdollistaa sen, että sähköiset palvelut ovat kaikkialla

Suomessa tavoitettavissa. Myös Euroopan Unionilla on käynnissä merkittävä digitaalisten sisämarkkinoiden kehittäminen kun Eurooppa 2020 strategiaan on yhdeksi seitsemästä keskeisimmästä tavoitteeksi kirjattu eurooppalaisen digitaalistrategian laatiminen. Digitaalistrategian tarkoituksena on parantaa ICT-alan mahdollisuuksia mm. parantamalla laillisen verkkotarjonnan saatavuutta yksinkertaistamalla tekijänoikeuksia, hallintaa ja rajat ylittävää lisensointia. Lisäksi EU kehittää sähköistä maksamista ja laskutusta, sähköistä allekirjoitusta sekä laitteiden, sovellusten, tietokantojen, palveluiden ja verkkojen yhteensopivuutta. (Laajakaista kaikille; Digitaaliset sisämarkkinat.)

Kesäkuussa 2013 koko maailmaa ravisutti Edward Snowden paljastamalla kuinka Yhdysvallat ja heidän kansallinen turvallisuusvirastonsa NSA tarkkailevat kaikkea kansainvälistä tietoliikennettä. Turvallisuusvirastolla paljastui takaportti mm. Microsoftin, Yagoon, Googlen, Facebookin, YouTubeen, Skypeen ja Applen palvelimille, josta se pääsee käsiksi käyttäjien tietoihin. Yhdysvaltojen käytössä paljastui olevan mm. ohjelmia, joilla päästään käsiksi yksityishenkilöiden sähköposteihin ja puheluihin. NSA:n tarkkailulistalle saattaa päästä hakemalla internetistä tietoa tiettyillä sanoilla. Terroristien ja muiden epäilyttävien henkilöiden seuraamisen lisäksi paljastui, että NSA on vakoillut poliitikkojen kuten Saksan liittokansleri Angela Merkelin kännykkää. Tämä Snowdenin paljastus on ollut äärettömän kiusallinen Yhdysvalloille, mutta toisaalta se on avannut käyttäjien silmät verkkomaailman tietoturva-asioille ja sille, että kansainvälinen lainsäädäntö on puutteellinen. Muutospaineita kohdistuu näiden epäkohtien korjaamiseen, mutta vielä on epäselvää ollaanko luomassa digitaalista vapautta vai ”isoveli valvoo – yhteiskuntaa”. (NSA-skandaalista näkyy vasta jäävuoren huippu ja tätä emme vielä tiedä; Megatrendit.)

Maailmantalous, yhteiskuntien turvallisuus, yritysten toiminta ja ihmisten koko elämäntapa on nykyisin suuresti riippuvainen digitaalisesta maailmasta. Siksi verkon turvallisuus ja palvelujen jatkuva turvaaminen ovat nousseet keskeiseen rooliin. Monen valtion osalta kyberturvallisuus onkin noussut yhdeksi asevoimien alueista maan, meren, ilman ja avaruuden lisäksi. Samalla sodankäynti on siirtynyt osittain kybermaailmaan ja sen avulla voidaan esimerkiksi tehdä sähkönjakelu

toimintakyvyttömäksi, lamauttaa johtamisjärjestelmiä ja viestintäverkkoja. (Limnell ym. 2014, 20–21, 140–141.)

4.5.1.2 Ekonomiset muutosvoimat

Ekonomisista muutoksista havaittavissa on länsimaiden julkisen velan kasvu ja maailmantalouden epävakaus. Globalisaatio on tuonut oman lisämausteensa myös talouteen ja eri valtioiden ja talousalueiden rahamarkkinat ovat entistä enemmän kytköksissä toisiinsa. Markkinat reagoivat siis kaikkialla kun joku yksittäinen valtio tai talousalue ajautuu ongelmiin. Viime vuosien taantumassa on havaittu, että perinteiset talouden tervehdyttämisen toimenpiteet ja työkalut eivät enää toimi. (Megatrendit.)

Perinteisten valuuttojen horjuessa markkinoille on tullut virtuaalivaluuttoja, joista Bitcoin lienee tunnetuin. Bitcoineja voidaan käyttää internetissä maksuvälineenä, mutta ne ovat tulossa myös kivijalkaliikkeisiin. Kuitenkin virtuaalivaluuttojen lainsäädäntö ja turvallisuus ovat vielä määrittelemättä. Esimerkiksi Suomen keskuspankki on sitä mieltä, että Bitcoin ei nyky muodossaan täytä virallisen rahan tai maksupalvelulain mukaisen maksuvälineen kriteerejä eikä sen vakautta valvota tai säännellä minkään virallisen tahon toimesta. Keskuspankki totesi myös, että Bitcoin ei nykyisellään vaikuta rahoitusjärjestelmän vakauteen. (Bitcoinin käyttöön liittyy riskejä; Megatrendit.)

4.5.1.3 Sosiaaliset muutosvoimat

Eräs globaaleista sosiaalisista muutostrendeistä on väestön ikääntyminen. YK:n ennusteiden mukaan vuonna 2050 yli 60-vuotiaiden osuus maailmassa on 22 %. Vuonna 2009 heidän osuus oli 11 %. Ikääntymisen lisäksi myös kaupungistuminen vaikuttaa globaalisti. Tällä hetkellä enemmän kuin puolet maailman väestöstä asuu kaupungissa. Seuraavan 20 vuoden aikana ennustetaan 2 miljardin ihmisen muuttavan kaupunkiin. Huolestuttavinta kehityksessä on se, että nopeinta kau-

pungistuminen on kehitysmaissa ja vuosina 2000–2010 slummissa asuvien määrä kasvoi vuosittain kuudella miljoonalla. (Hiltunen 2013, 44–46.)

Teknologian kehityksellä on oma vaikutuksensa myös kansantalouksien kasvuun, väestön määrän kehitykseen, odotettavissa olevaan elinikään sekä koulutusmahdollisuuksiin. Teknologia vaikuttaa työelämän käytäntöihin, tapoihin kommunikoida, miten suhtaudumme työkavereihimme ja miten arvioimme arvo- ja moraalikykyjä. Teknologia on mahdollistanut uuden yksilöllisyyden nousun ja ihmisten verkostoitumisen. (Andersson & Kaivo-oja 2012, 33.)

Talouselämässä (11/2014) julkaistiin laaja suomalainen arvotutkimus, joka paljasti selkeästi sen, että nuorten ja vanhojen arvomaailmat ovat täysin erilaiset. Suurin arvoluokka Suomessa on nykyisin elämykselliset, johon kuuluu 15–17 vuotiaista lähes puolet. Elämykselliseen arvoryhmään kuuluvat ovat avoimia ja uteliaita uusille ideoille ja kulttuureille sekä arvostavat kokemusten keräämistä ja sosiaalista verkottumista. Elämyksellisten vastakohta on kotirakkaat ja perinteikkäät, joiden arvoryhmiin kuuluu yli puolet yli 75-vuotiaista. 15–17 vuotiaista kotirakkaita ja perinteikkäitä on ainoastaan 2 %.

Yhteiskunnan vaurastuminen on ratkaissut monia materiaalien niukkuuteen liittyviä hyvinvointiongelmia, mutta samalla on syntynyt henkisiin hyvinvointiin liittyviä ongelmia. Yhteiskunnan nopea muutos, arjen hallinnan ongelmat, kiire, stressi sekä työelämän ja ihmissuhteiden muutokset löytyvät usein ongelmien taustalta. Joka viidennellä suomalaisella on jokin psyykkisen sairauden diagnoosi ja masennuksen ja työperäisen pahoinvoinnin vaikutus valtion budjettiin on 25 miljardia menetettyä työpanoksena. (Megatrendit.)

4.5.1.4 Lainsäädännölliset muutosvoimat

Lainsäädännöllä ja verotuksella pystytään ohjaamaan teknologian kehitystä. Esimerkkinä tästä on Suomessa mm. autojen verotuksen muuttaminen siten, että veron määrä määräytyy auton kulutuksen ja hiilidioksidipäästöjen mukaan. E-kirjan osalta Euroopassa on ongelmana vanhentunut lainsäädäntö arvonnlisäveron osalta. Laki määrittelee, että kirja täytyy olla fyysisessä muodossa, jotta se voidaan

myydä alhaisemmalla verokannalla. Tästä syystä esimerkiksi Suomessa paperisen kirjan arvonlisävero on 10 % ja e-kirjan 24 %. Korkeampi arvonlisävero näkyy suoraan kuluttajahinnoissa ja tämän arvioidaan olevan yksi tärkeä syy siihen miksi EU-maiden e-kirjojen myynti ei ole vielä yhtä suurta kuin esim. Yhdysvalloissa, jossa verokanta on pienempi. (E-kirja tulee – kuoleeko suomalainen kirjankustantaminen?; Hiltunen & Hiltunen 2014, 39.)

Lainsäädäntö ei ole edennyt samaan tahtiin digitalisoituminen kanssa. Suuren luokan tietovuodot, yksilön oikeudet omiin tietoihinsa ja valtioiden ja suuryritysten kuten Googlen ja Facebookin suhde kansalaisten oikeuksiin ovat suurilta osin vielä ratkaisematta. Samaan aikaan epäselvyyksiä on myös verkossa äänestämiseen, tekijänoikeuksiin, avoimeen dataan ja yksityisyyden suojaan liittyen. Näihin kaikkiin kysymyksiin vaadittaisiin poliitikoilta lainsäädäntöä. (Megatrendit.)

Toukokuussa 2014 saatiin eräs omalla tavallaan merkittävä Euroopan unionin tuomioistuimen päätös, jonka mukaan ihmisillä on oikeus pyytää Googlea poistamaan itseään koskevat vanhentuneet tai epäoleelliset tiedot hakutuloksista. (EU-tuomioistuin: Kuka vain voi vaatia Googlea poistamaan vanhoja tietojaan.)

4.5.1.5 Ekologiset muutosvoimat

Väestön kasvu, varallisuuden kasvu, lisääntyvä kulutus ja teknologian kehitys ovat nopeuttaneet luonnonvarojen vähentymistä. Varsinkin puhtaan veden uskotaan tulevaisuudessa vähentyvän niin, että se ei ole kaikkien satavilla. Tulevaisuudessa sotia ei enää käydä öljystä vaan silloin taistelut käydään mahdollisesti vedestä. (Hiltunen 2013, 46–47.)

Maailman energiankulutus kasvaa arvioiden mukaan 56 % vuoteen 2040 mennessä. Uusiutuvien energioiden osuus on nousussa, mutta vuonna 2040 arvioidaan, että 80 % energiasta tulee vielä fossiilisista polttoaineista. Ilmastonmuutos etenee ja arvellaan, että nykyisillä hiilidioksidipäästöillä maapallon lämpötila nousee 4-6 astetta. Lämpötilan nousu aiheuttaisi merenpinnan nousemista, joka puolestaan vaikuttaisi juomaveden saatavuuteen ja sitä kautta vaikeuttaisi myös viljelyn ja ruokatuotannon edellytyksiä. (Megatrendit.)

E-kirja on lähtökohtaisesti hyvin ympäristöystävällinen tuote, sillä sitä varten ei tarvitse jalostaa puuta paperiksi ja painattaa musteella tekstiä. Digitaalisen jakelukanavan ansiosta tuote ei myöskään vaadi kuljetusta ja se ei näin ollen tarvitse fossiilisia polttoaineita tai tee hiilidioksidipäästöjä.

4.5.1.6 Teknologiset muutosvoimat

Aikaisemmin sähköisten kirjojen leviämisen uskottiin olevan kytköksissä niiden lukemiseen suunniteltujen lukulaitteiden kysyntään. Varsinaisten lukulaitteiden myynti on kuitenkin kääntynyt laskuun ja kuluttajat suosivat muita laitteita kirjojen lukemiseen. Lukulaitteet kuten Amazonin Kindle ja Barnes & Noblen Nook ovatkin siis jäämässä kuluttajien muiden päätelaitteiden jalkoihin. E-kirjoja luetaankin nykyisin mm. tableteilla, tietokoneilla ja älypuhelimilla. (Lantto 2014, 14.)

Kustantajien pelkäämään E-kirjojen piratismiin estämiseen on tarjolla DRM-suojaus. Kuluttajan täytyy ladata ilmainen Adoben Digital Editions – ohjelma, jotta hän voi lukea sähköistä kirjaa. Hakkerit kuitenkin kehittävät omia keinojaan sitä vauhtia, että suojausjärjestelmiä tulee jatkuvasti kehittää. (Lantto 2014, 14.)

E-kirjoille uudenlaista sisältöä voisi tarjota tulevaisuudessa tällä hetkellä kehityksessä olevat uudet tekniikat. Näitä ovat mm. virtuaalitodellisuus, puhe-, ele ja ajatusohjautuvat käyttöliittymät sekä big data. Tulevaisuudessa uusilla tekniikoilla e-kirjoihin voisi lisätä vaikka videota, kuvaa, ääntä, vaihtoehtoisia ja lukijan ajatuksen mukaan päivittyvää juonenkäänteitä.

4.5.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysissä yrityksen strategiaa tarkastellaan vertailemalla sen vahvuuksia ja heikkouksia toimintaympäristön luomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Tavallisen nelikenttäisen analyysin lisäksi on kehitelty myös laajennettu kahdeksankenttäinen SWOT-analyysi, joka on suunniteltu helpottamaan strategian siirtämistä käytännön

toimenpiteiksi. Kahdeksankenttäinen SWOT-analyysi on esitelty kuvassa 20. (Vuorinen 2013, 88–90.)

Sisäiset Ulkoiset	Vahvuudet (S)	Heikkoudet (W)
Mahdollisuudet (O)	Hyödynnä menestystekijät → SO suunnitelma	Heikkoudet vahvuuksiksi → WO suunnitelma
Uhat (T)	Uhat hallintaan → ST suunnitelma	Mahdollinen kriisitilanne → WT suunnitelma

Kuva 20. Kahdeksankenttäinen SWOT-analyysi (Vuorinen 2013, 90)

Innovointiprosessissa löydetylle liikeidealle tehty SWOT-analyysi on esitelty kuvassa 21. Siinä jokaisen osion muutosvoimat on käsitelty e-kirjan portaalin näkökulmasta.

<p>Vahvuudet (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Edulliset, nopeat ja kansainväliset jakelukanavat - Sähköinen, kohdennettu ja kustannustehokas markkinointi - Verkkokauppa auki 24/7 ja tavoitettavissa kaikkialta - Ei varastointi- ja kuljetuskustannuksia tai kiinteitä tiloja - Luettavissa kaikilla päätelaitteilla missä tahansa - Maksu tapahtuu ennen kirjan lataamista - Portaali voidaan räätälöidä avomiehen koodaamana 	<p>Heikkoudet (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vaatii digitaalisen kopioinnin eston - Kirjojen hinnoittelu ei omilla käsissä - Vaatii paljon myyntiä tuottaakseen - Kilpailua koti- ja ulkomailla - Vaatii paljon markkinointia lanseerausvaiheessa
<p>Mahdollisuudet (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nouseva toimiala, jossa kasvupotentiaalia - Digitaalisen alan uudentyyppiset ansaintamallit - Vähän suomenkielistä kirjallisuutta saatavana e-kirjoina - Kirjallisuusyhteisön verkostoituminen 	<p>Uhat (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ollaanko amatöörien tuotoksista valmiita maksamaan? - Teosten saatavuus jo lanseerausvaiheessa - Tekijänoikeuksien ja plagioinnin tarkistaminen - Olemassa oleva kilpailu + uudet toimijat

Kuva 21. E-kirjaportaalin SWOT-analyysi.

4.5.2.1 Vahvuudet

Sähköiset markkinat poikkeavat perinteisistä liiketoiminta-aloista ja tämän vuoksi ala tarjoaa täysin uudenlaisia mahdollisuuksia kehittää innovatiivisia toimintamalleja. Digialalla on useita etuja perinteiseen liiketoimintaan verrattuna. Digitaalisten tuotteiden ja palveluiden jakelu tapahtuu kustannustehokkaasti ja nopeasti kansainvälisten jakelukanavien kautta. Digitaalisten tuotteiden ja palveluiden välittämiseen on olemassa useita jakelukanavia, joiden kautta digitaalinen sisältö markkinoidaan ja myydään. Digitaalisten tuotteiden ja palveluiden markkinointi tapah-

tuu usein sähköisesti kohdennettuja markkinointikanavia käyttäen. Markkinointi hakukoneiden, sosiaalisen median ja verkkokauppojen kautta on paitsi hyvin kohdeleisönsä saavuttavaa myös kustannustehokasta. Jakelukanavat tukevat myös monikanavaista jakelua useille eri päätelaitteille. Tämän ansiosta sovelluskaupoissa myytävät tuotteet ja palvelut ovat ladattavissa niin tietokoneille, matkapuhelimille kuin tableteillekin. Jakelukanavat ovat myös kuluttajien käytössä aina ja kaikkialla verkkoyhteyden päässä. (Hartikainen, Laine, Lanér, Piirainen & Hyttinen 2012, 5–6.)

Digitaalisen tuotteet ja palvelun tuottamisen kustannukset ovat edullisia ja niiden tuottamiseen on saatavissa edullisesti avoimen lähdekoodi- ja pilvipalveluohjelmistoja. Tuotteet ja palvelut ovat lisäksi helposti skaalattavissa myynnin noustessa ja niistä ei aiheudu varastointi- ja kuljetuskustannuksia. Digitaalinen tuote ja palvelu voidaan halutessa laittaa jakeluun jo kehitysvaiheessa, jolloin asiakkaat on mahdollisuus ottaa mukaan tuotekehitykseen tekemään tuotteesta asiakkaiden toiveiden mukainen. (Hartikainen ym. 2012, 5–6.)

Liikeidea on sellainen, jonka ohjelmoinnin avomieheni pystyisi toteuttamaan. Lisäksi toteutus ei vaatisi kiinteitä tiloja tai varastossa olevia tuotteita ja työaika olisi joustava. Sivuston rakentamisen ja markkinointitoimenpiteiden jälkeen se ei vaatisi kiinteitä kuluja. Kirjojen maksu tapahtuu luottokortilla ennen kuin tiedoston saa ladattua, joten luottoriskiä ei ole olemassa.

4.5.2.2 Heikkoudet

Digialaan liittyy kuitenkin myös paljon haasteita. Digitaaliset tuotteet ja palvelut täytyy suojata hyvin tekijänoikeuksilla, patenteilla tai digitaalisella kopioinnin estolla, jotta ne eivät ole helposti kopioitavissa. Digitaalisen tuotannon hinnoittelu on haastavaa, sillä enenevässä määrin tuotteita ja palveluita on saatavissa ilmaiseksi tai varsin huokealla hinnalla. Digiala on nopeasti muuttuva toimiala, jossa palvelut ja tuotteet vaativat jatkuvaa päivitystä, jotta ne eivät vanhentuisi. Tämä vaatii yritykseltä muutosvalmiutta ja jatkuvaa kehitystrendien seuraamista. (Hartikainen ym. 2012, 7–8.)

Verkkokauppa ja sen myynti perustuu täysin teoksiin ja kirjoittajiin, joiden olemassaolosta minulla ei ole vielä mitään tietoa. Tällainen uusi palvelumuoto vaatisi paljon markkinointia, jotta sinne houkuteltaisiin sekä kirjoittajia että lukijoita. Lisäksi vaatii paljon myyntiä, jotta olisi kannattavaa liiketoimintaa.

Taustatutkimusta toimialasta tehtäessä paljastui, että Elisa Kirja avasi keväällä 2013 kirjoita itse –palvelun, jossa kuka tahansa voi julkaista e-kirjan. Tässä palvelussa kirjojen hinnat ovat kuitenkin suhteellisen kalliita verrattuna ammattikirjoittajien teoksiin. Kansainvälisesti löytyy kuitenkin vastaavia palveluja (esim. kanadalainen Wattpad), jotka tarjoavat ilmaiseksi kirjoja.

4.5.2.3 Mahdollisuudet

Suomessa on e-kirjojen käyttö vielä pientä, mutta maailmalla ne ovat jo paikoin ohittaneet painetun kirjan myyntitilastoissa. Suomessa vuonna 2012 julkaistujen uusien teosten määrä oli 11 513. Digitaalinen julkaiseminen on kasvanut Suomessa noin 60 prosenttia viidessä vuodessa, mutta sen osuus on kuitenkin vasta kuusi prosenttia koko Suomessa myytävästä kirjallisuudesta. Digijulkaisujen korkeaa arvonlisäveroa pidetään suurimpana syynä siihen, että e-kirjat eivät ole saavuttaneet suurempaa markkinaosuutta. Digitaalinen julkaiseminen on edennyt vauhdikkaammin sellaisilla osa-alueilla, joissa halutaan saada helposti ja nopeasti ajantasaista tietoa. Tästä syystä esimerkiksi lakitieto ja lääketieteellinen tieto ovat menestyneet hyvin e-kirjoina.

Suomessa kirjamarkkinoiden arvo arvioidaan olevan 600 miljoonaa euroa. Tähän lukuun sisältyy kotimaisen kirjallisuuden lisäksi ulkomaisten kustantajien kirjat ja e-kirjat. Näissä laskuissa ei ole mukana ulkomailta ostettua kirjallisuutta sillä Suomessa ei ole saatavissa tilastoja siitä kuinka paljon e-kirjoja tilataan ulkomailta Amazonin kaltaisista verkkokaupoista (Lantto 2014, 7–8.)

Digitaalisten liiketoimintojen sisältöjen kirjo on varsin monipuolinen ja sen ansaintamallit poikkeavat huomattavasti muiden alojen toimintatavoista. Ansaintalogiikan valinta onkin yksi digialan yrityksen keskeisistä menestymisen edellytyksistä. Digialalla yleisimmin käytettyjä tapoja saada kuluttajilta korvaus on peria kertave-

loitus pääsystä sisältöön, sitoa veloitus sisällön käyttöaikaan, periä provisio sisällön jakamisesta tai välittämisestä, rahoittaa toiminta mainostuloilla sekä ns. free-mium myynti, jossa perustuote tarjotaan ilmaiseksi ja tarjotaan lisäarvopalveluita maksua vastaan. (Hartikainen ym. 2012, 9–10.)

Markkinoilla on olemassa hyvin vähän suomenkielistä e-kirjallisuutta. Varsinkin kevyempää kirjallisuutta ei ole juurikaan saatavissa sähköisessä muodossa. Lisäksi Suomesta ei löydy vastaavaa sosiaalista ja verkostomaista yhteisöä kirjallisuudesta.

4.5.2.4 Uhat

Liikeidean suurin tunnistettu uhka liittyy siihen kuinka saada lukijat maksamaan amatöörikirjoittajien tuotoksista. Lanseerausvaiheessa markkinointiin on panostettava, sillä sivuston olemassaolo on saatava sekä kirjoittajien että lukijoiden tietoisuuteen. Samoin tarjontaa tulisi olla saatavilla heti lanseerausvaiheessa. Ilman teoksia portaali kuihtuu nopeasti pois ja lukijat eivät palaa sivustolle mikäli eivät löydä sieltä runsaasti lukemista. Kirjojen plagiointi tulee tarkistaa ennen julkistamista, jotta sivustolla ei julkaista toisten tekstiä. Yksi uhka on myös markkinoilla jo olemassa olevat kilpailu ja suunnitteilla saattaa olla lisää vastaavia palveluja.

4.5.2 SWOT-analyysin strategiset suunnitelmat

Seuraavaksi liikeidealle tehtiin kahdeksankenttäisen SWOT-analyysin strategiset suunnitelmat joissa hyödynnettiin menestystekijät, muutettiin heikkoudet vahvuudeksi, otettiin uhat hallintaan ja laadittiin mahdollista kriisitilannetta varten suunnitelma. Nämä strategiset suunnitelmat on esitetty kuvassa 22.

<p style="text-align: center;">Sisäiset</p> <p style="text-align: center;">Ulkoiset</p>	<p>Vahvuudet (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Edulliset, nopeat ja kansainväliset jakelukanavat - Sähköinen, kohdennettu ja kustannustehokas markkinointi - Verkkokauppa auki 24/7 ja tavoitettavissa kaikkialta - Ei varastointi- ja kuljetuskustannuksia tai kiinteitä tiloja - Luettavissa kaikilla päätelaitteilla missä tahansa - Maksu tapahtuu ennen kirjan lataamista - Portaali voidaan räätälöidä avomiehen koodaamana 	<p>Heikkoudet (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vaatii digitaalisen kopioinnin eston - Kirjojen hinnoittelu ei omassa käsissä - Vaatii paljon myyntiä tuottaakseen - Kilpailua koti- ja ulkomailla - Vaatii paljon markkinointia lanseerausvaiheessa
<p>Mahdollisuudet (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nouseva toimiala, jossa kasvupotentiaalia - Digitaalisen alan uudentyyppiset ansaintamallit - Vähän suomenkielistä kirjallisuutta saatavana e-kirjoina - Kirjallisuusyhteisön verkostoituminen 	<p>Hyödynnä menestystekijät → SO suunnitelma</p> <p>*Räätälöidään portaali mahdollisimman sosiaaliseksi ja toimivaksi</p> <p>*Apps portaalin käyttöön → kulkee mobiilisti mukana kaikkialle</p>	<p>Heikkoudet vahvuuksiksi → WO suunnitelma</p> <p>*Hinnoittelumallilla kilpailua vastaan</p> <p>*Suomenkielinen tarjonta</p> <p>*Luodaan yhteisö</p> <p>*Markkinointiin panostettava</p>
<p>Uhat (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ollaanko amatöörien tuotoksista valmiita maksamaan? - Teosten saatavuus jo lanseerausvaiheessa - Tekijänoikeuksien ja plagioinnin tarkistaminen - Olemassa oleva kilpailu + uudet toimijat 	<p>Uhat hallintaan → ST suunnitelma</p> <p>*Lanseerausmarkkinointi aloitetaan hyvissä ajoin ennen portaalin avaamista</p> <p>*Tarjotaan palvelu ilmaiseksi lukijoille → mietitään ansaintamalli uusiksi</p>	<p>Mahdollinen kriisitilanne → WT suunnitelma</p> <p>*Verkostoituminen amatöörikirjoittajien kanssa</p> <p>→ tilataan teoksia portaalille</p> <p>* Käännöskirjallisuuden hankkiminen</p>

Kuva 22. E-kirjaportalin kahdeksankenttäinen SWOT-analyysi.

Kahdeksankenttäistä SWOT-analyysiä tehdessä liikeidea hahmottui selkeämmäksi. Analyysiä tehdessä syntyivät päätökset siitä, että portalin tuottama materiaali tulee olemaan suomenkielistä ja kuluttajille ilmaista. Tämä tarkoittaa sitä, että liiketoimintasuunnitelmassa täytyy miettiä uudestaan ansaintamalli ja laskea kuinka toiminta saadaan kannattavaksi. Elisa Kirjan kaltaista toimijaa vastaan ei kuitenkaan kannata lähteä kilpailemaan hinnalla ja toisaalta kansainvälistä kilpailua vastaan ei olisi mahdollisuutta pärjätä. Lisäksi markkinointi kansainvälisen palvelun tarjoamiseksi olisi kallista. Analyysi kirkasti myös sitä ajatusta, että portaalista tulee tehdä yhteisö, jossa on mahdollisuus aktiiviseen ja sosiaaliseen toimintaan.

4 PK-YRITYKSEN STRATEGIAPROSESSIN SOVELTUVUUS LIIKEIDEAN INNOVOINTIIN

Lähtökohtaisesti Kirsti Soraman pk-yrityksen strategiaprosessi -malli soveltui liikeidean innovointiin erinomaisesti. Osa mallin toimenpiteistä soveltui liikeidean innovointiin erinomaisesti, mutta osa vaiheista aiheutti haasteita ja ei toiminut sellaisenaan. Muutaman lisätoimenpiteen jälkeen malli oli mielestäni kuitenkin soveltuva myös liikeidean innovoimiseen.

Soraman pk-yrityksen strategia-mallissa on mielestäni otettu huomioon kaikki uuden strategiaan luomiseen tarvittavat keskeiset elementit. Siinä mietitään yrityksen lähtökohтия ja tutustutaan yrityksen klusteriin syvällisesti. Tulevaisuuden ennakoinnin avulla mukaan saadaan lähitulevaisuuden näkymät ja klusteriin vaikuttavat muutosvoimat. Näistä lähtökohdista on hyvät ainekset lähteä kehittämään yritykselle uutta strategiaa, jossa yhdistyvät yrityksen vahvuudet, osaaminen sekä toimintaympäristön muutoksista löydettävät uudet mahdollisuudet.

Soraman mallin eri työvaiheissa strategian suunnittelu etenee jouhevasti jalostuen koko ajan tarkentuen ja eri näkökulmat, muutokset ja toimintaympäristöt huomioidaan. Malli on suunniteltu siten, että se voidaan tarvittaessa toteuttaa yrityksessä ilman ulkopuolista asiantuntijaa. Ennakointitiedon kerääminen on toki mahdollista omin avuinkin, mutta suosittelisin kuitenkin käyttämään tässä ammattilaista apuna. Oman havaintoni perusteella huomasin selkeästi sen, että usean kuukauden ennakointimateriaalia kerättyäni itselläni oli sellainen tuntuma, että olen perillä alan kehityksestä ja tulevaisuuden muutosvoimista. Ongelmallista oli kuitenkin saada sama tieto tulevaisuuspyörässä työskennelleen ryhmän tietoisuuteen. Ammatillainen olisi tuonut tähän trendien esittelyyn työryhmälle luultavasti paremman panostuksen. Jälkiviisaana muuttaisin omaa skenaariotyöskentelyä siten, että antaisin työryhmälle enakkoon materiaalia, johon tutustua. Lisäksi jakaisin skenaariotyöskentelyn erillisiin tilaisuuksiin siten, että jokainen muutosajuri käytäisiin yksittäisessä muutaman tunnin aivoriivessä. Jouluaattona lähiperheen kanssa toteutettu ideariivhi kaikilla viidellä muutosajurilla ei ollut parhain ratkaisu. Tämä tilaisuus tuotti noin 5 % edellä esitellyistä ideoista. Loput ideat syntyivät sitten myöhemmin avomieheni kanssa muutosajureita työstäen.

Klusterin valinta oli selkeästi koko prosessin vaikein vaihe. Olemassa olevalle yritykselle tämä on toki helppo määrittää. Tilanteessa, jossa ei ole olemassa mitään tietoa liikeideasta, oli haastavaa lähteä valitsemaan sopivaa klusteria. Onnistuin mielestäni kuitenkin erinomaisesti ydinpätevyyspuun miellekartan avulla keksimään sen klusterin, jota minun tulisi käyttää ennakoitiedon hankkimisen pohjana.

Koin klusterin käytön muutenkin hieman rajoittavana. Mielestäni innovatiivisimmat liikeideat piilevät eri toimialojen rajapinnoilla. Onneksi valitsemani ICT-klusteri tarjosi kuitenkin sellaisia muutosajureita, jotka antoivat aika suuren liikkumavaran ideoiden muodostamiseen.

Skenaariotyöskentelyn työkalut eli tulevaisuuspyörä sekä PESTEL- ja SWOT-analyysit kirkastivat mielestäni liikeideaa ja näissä strategian suunnittelun vaiheissa liikeidea tuli paremmin kohdennetuksi. En ollut käyttänyt aikaisemmin näistä työkaluista mitään muuta kuin nelikenttäistä SWOT-analyysiä. Työkalut olivat kuitenkin helppokäyttöisiä ja ennen kaikkea ne toteuttivat niille tarkoitetun tehtävän strategian suunnittelussa. Kahdeksankenttäinen SWOT-analyysi oli aivan loistava työkalu. Sen pystyi toteuttamaan nopeasti ja helposti ja sen avulla päästiin suoraan tekemään vaadittavia strategisia päätöksiä.

Lisäsin omassa innovointiprosessissa Trendhuntersin kehittämän ideoiden klusteroitikäytännön skenaariotyöskentelyn rinnalle. Tämä oli todellisuudessa se vaihe kun useat irralliset ideat kristalloituivat yhdeksi liikeideaksi. Tässä opinnäytetyössä kerroin niistä vain yhden esimerkin, mutta todellisuudessa minulle kertyi seitsemän erilaista ideaa uudesta liiketoiminnasta. Moni näistä ideoista liittyi yritysten sisäisen työn sekä kuluttajien ja yrityksen vuorovaikutukseen soveltuvien digitaalisten ratkaisujen kehittämiseen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tulevaisuudentutkimuksella ja tulevaisuuden muutosvoimien ennakkoinnilla voidaan löytää käyttökelpoisia liikeideoita. Lisäksi Soraman pk-yrityksen strategiaprosessi -malli muutamalla lisätoimenpiteellä suoritettuna antoi ideoille hyvän alustan jalostua liikeideoiksi.

Pitkäksi venähtäneen tutkimusprosessin aikana tuli todistetuksi myös se, että muutaman vuoden aikana valitut trendit vain vahvistuivat. Yksikään vuonna 2012 valitsemistani trendeistä ei osoittautunut virheelliseksi tai sellaiseksi, joka jollain aikavälillä ei toteutuisi.

Tutkimusprosessin aikana tapahtui ympäröivässä maailmassa mielenkiintoisia asioita, joita seurasin ihan erilaisella mielenkiinnolla kuin aikaisemmin. Snowdenin tietoturvapaljastuksesta ja Himasen tulevaisuusselonteosta syntyneet kohut sekä Nokia-imperiumin hajoaminen olivat tämän ajan kuumia aiheita.

Tulevaisuudentutkimuksen ja tämän opinnäytetyön suurin oppi minulle oli se, että tulevaisuuteen katsominen on asenne, jonka voi omaksua. Lisäksi vahvistui myös se, että tulevaisuutta voi tehdä meistä kuka tahansa. Pystymme vaikuttamaan omaan tulevaisuuteen ja tekemään siitä valinnoillamme paremman. Vielä en tiedä toteutanko tätä kuvattua liikeidea, mutta se on ainakin selvää; tämän kokemuksen jälkeen katson maailmaa ihan eri silmin.

LÄHTEET:

- 21 polkua kitkattomaan Suomeen. ICT 2015 –työryhmän raportti 17.1.2013. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja.
http://www.tem.fi/files/35440/ICT2015_raportti_final.pdf
- Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi. Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Andersson, C., Kaivo-oja, J. 2012. Bohobusiness. Ihmiskunnan voitto koneesta. Talentum, Helsinki.
- Anttila, P. 2005. Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Akatiimi Oy, Hamina.
- Bitcoinin käyttöön liittyy riskejä. [Verkkosivu]. Suomen Pankki. [Viitattu 1.5.2014]
 Saatavana: http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/ajankohtaista/muut_uutiset/Pages/uutinen_140114.aspx?hl=bitcoin
- Carleton, T., Cockayne, W. & Tahvanainen, A. 2013. Playbook for Strategic Foresight and Innovation. A hands-on guide for modeling, designing, and leading your company's next radical innovation. [Verkkójulkaisu] [Viitattu 14.3.2014]
 Saatavana: <http://www.lut.fi/documents/27578/270423/playbook-for-strategic-foresight-and-innovation.pdf/ef1df345-eeb8-4fea-a664-3f8f0c39e35b>
- Chatfield, T. 2011. Hupi Oy. Miten pelaaminen mullisti viihdeteollisuuden. WSOY-pro, Jyväskylä.
- Digile, Teknologiateollisuus & Verkkoteollisuus. 2014. Digibarometri 2014 Taloustieto Oy [Verkkójulkaisu] [Viitattu 1.5.2014] Saatavana: <http://www.etla.fi/wp-content/uploads/Digibarometri-2014.pdf>
- Digitaaliset sisämarkkinat. [Verkkosivu]. Euroopan parlamentti. [Viitattu 1.5.2014]
 Saatavana: http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/fi/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.9.4.html
- E-kirja tulee – kuoleeko suomalainen kirjankustantaminen? [Verkkosivu]. It-viikko. [Viitattu 1.5.2014] Saatavana: <http://www.itviikko.fi/teknologia/2013/03/22/e-kirja-tulee--kuoleeko-suomalainen-kirjankustantaminen/20134290/7>

- EU-tuomioistuim: Kuka vain voi vaatia Googlea poistamaan vanhoja tietojaan. [Verkkosivu]. Helsingin Sanomat. [Viitattu 30.5.2014] Saatavana: <http://www.hs.fi/kotimaa/a1399949704361>
- Gartner's 2013 hype cycle for emerging technologies maps out evolving relationship between humans and machines. [Verkkosivu]. Gartner. [Viitattu 1.5.2014] Saatavana: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2575515>
- Goodman, M. & Dingli, S. 2013. Creativity and strategic innovation management. Routledge, Padstow.
- Gutsche, J. 2009. 150 Ways to Spark Innovation During Times of Change. [Verkköjulkaisu] [Viitattu 14.3.2014] Saatavana <http://www.trendhunter.com/book>
- Hamel, G. 2012. What Matters Now. How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition and unstoppable Innovation. Jossey-Bass a Wiley Imprint, New York.
- Hartikainen, E., Laine, H., Lanér, S., Piirainen, P. & Hyttinen, T. 2012. Pikastartti digialaan. Liiketoimintaa digitaalisista tuotteista ja palveluista, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu Digiregion-hanke, Joensuu . [Verkköjulkaisu] [Viitattu 14.3.2014] Saatavana <http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/52534/PikastarttiDigialaan.pdf?sequence=1>
- Hernesniemi, H. (toim.) (2010). Digitaalinen Suomi 2020. Älykäs tie menestykseen. Teknologiateollisuus ry, Helsinki. [Verkköjulkaisu] [Viitattu 14.3.2014] Saatavana http://www.teknologiainfo.net/content/kirjat/pdf-tiedostot/Sahko_elektroniikka_ja_tietoteollisuus/digitaalinen_suomi-ekirja.pdf
- Hiltunen, E. 2013. Foresight and Innovation. How Companies are coping with the Future. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Hiltunen, E., Hiltunen, K. 2014. Teknoelämää 2035. Miten teknologia muuttaa tulevaisuuttamme? Talentum, Helsinki.
- Hype Cycles. [Verkkosivu]. Gartner. [Viitattu 1.5.2014] Saatavana: <http://www.gartner.com/technology/research/methodologies/hype-cycle.jsp>
- Jones, T. 2010. Future Agenda. The World in 2020. Infinite Ideas Limited, Durrington.
- Kettunen, J. & Meristö, T. 2010. Seitsemän tarinaa ennovaatiosta. Rohkea uudistaa ennakoiden. Teknologiaiinfo Teknova Oy, Tampere.
- Koskela, L., Koskinen, J. & Lankinen, P. 2007. Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa. WSOY, Juva.

- Kuusi, O. 1993. Delfoi-tekniikka tulevaisuuden tekemisen välineenä. Teoksessa: M. Vapaavuori (toim.) Miten tutkimme tulevaisuutta? Tulevaisuuden tutkimuksen seura, 132-140.
- Laajakaista kaikille. [Verkkosivu]. Liikenne ja viestintäministeriö. [Viitattu 1.5.2014] Saatavana: <http://www.lvm.fi/web/hanke/laajakaista-kaikille>
- Lampikoski, K. & Lampikoski, T. 2004. Kehitä ideasi innovaatioksi. WSOY, Vantaa.
- Lantto, R. 2014. Bitteinä ja paperilla. Graafisen viestinnän trendejä. Digitext, Espoo.
- Limnell, J., Majewski, K. & Salminen, M. 2014. Kyberturvallisuus. Docendo, Saarijärvi.
- Malaska, P., 1993. Tulevaisuustietoisuus ja tulevaisuuteen tunkeutuminen. Teoksessa: M. Vapaavuori (toim.) Miten tutkimme tulevaisuutta? Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry, 6-12.
- Mannermaa, M. 1992. Evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus. VAPK-Kustannus, Helsinki.
- Mannermaa, M., 1993. Tulevaisuudentutkimus tieteellisenä tutkimusalana. Teoksessa: M. Vapaavuori (toim.) Miten tutkimme tulevaisuutta? Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry, 19-33.
- Mannermaa, M., 1999. Tulevaisuuden hallinta –skenaariot strategiatyöskentelyssä. WSOY, Porvoo.
- Mannermaa, M. 2000. Tulevaisuuden haltuunotto. Pk-yrityksen ennakkoinnin käsikirja.
- Mannermaa, M. 2008. Jokuveli. Elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa. WSOY, Juva.
- Megatrendit. [Ppt-esitys]. Sitra. [Viitattu 1.5.2014] Saatavana: <http://www.slideshare.net/fullscreen/SitraFund/sitran-trendilista-20132014/2>
- Meristö, T., Molarius, R., Leppimäki, S., Laitinen, J. & Tuohimaa, H. 2007. Laadukas SWOT. Työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. Corporate Foresight Group CoFi / Åbo Akademi, Turku [Verkkójulkaisu] [Viitattu 14.3.2014] Saatavana http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/LAADUKAS_SWOT.pdf

- Microsoftin painajainen toteutuu – jo vuonna 2015? ? [Verkkosivu]. Talouselämä. [Viitattu 1.5.2014] Saatavana: <http://www.talouselama.fi/uutiset/microsoftin+painajainen+toteutuu++jo+vuonna+2015/a2203651?service=mobile&page=1&fullsite=true>
- Mitä on ennakointi? [Verkkosivu]. Opetushallitus. [Viitattu 1.5.2014] Saatavana: http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/ennakoinnin_sahkoinen_tietopalvelu_ensti/mita_on_ennakointi
- NSA-skandaalista näkyy vasta jäävuoren huippu ja tätä emme vielä tiedä. [Verkkosivu]. Yle uutiset. [Viitattu 1.5.2014] Saatavana: http://yle.fi/uutiset/nsa-skandaalista_nakyy_vain_jaavuoren_huippu_ja_tata_emme_vielä_tiedä/6994181
- Nurmi, T., Vähätalo, M., Saarimaa, R. & Heinonen, S. 2010. Ubitrendit 2020: Tulevaisuuden ubiteknologiat. Kehityskulkuja, sovelluksia, trendejä sekä heikkoja signaaleja. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 14.3.2014] Saatavana <http://www.prizz.fi/asiakaskuvat/JPT/Ubitrendit2020ISBN.pdf>
- Otala, L. & Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0. Kilpailuhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla. Kauppakamari, Hämeenlinna.
- Porter, M. E., 1998. The Competitive Advantage of Nations. MacMillan Press LTD, Basingstoke.
- Rahkonen, J. 2014. Pinnan alla muhii arvomuutos. Talouselämä (11), 29-32.
- Solatie, J. & Mäkeläinen, M. 2009. Ideasta innovaatioksi. Luovuus hyötykäyttöön. Talentum Media Oy, Hämeenlinna.
- Salmenkivi, S. 2012. Digitaalitodellisuus. Seuraava murros on täällä. Talentum, Helsinki
- Sorama, K. 2012. Pk-yrityksen strategiaprosessi. Julkaisematon.
- Taatila, V. (toim.) 2009. Innovaatioiden lähteillä. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja A68. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 14.3.2014] Saatavana <http://markkinointi.laurea.fi/julkaisut/a/a68.pdf>
- Tietotekniikka-ala. [Verkkosivu]. Työ- ja elinkeinotoimisto. [Viitattu 1.5.2014] Saatavana: <http://www.mol.fi/avo/alat/25.htm>
- Tulevaisuudentutkimuksesta [Verkkosivu]. Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry. [Viitattu 1.5.2014] Saatavana: <http://www.tutuseura.fi/tutu/>
- Tuulenmäki, A. 2010. Lupa toimia eri tavalla. WSOYpro, Porvoo.

Topi tulevaisuustutkimuksen oppimateriaali. [Verkkosivu]. [Viitattu 1.5.2014] Saatavana: <http://www.tulevaisuus.fi/topi/>

Vehkaperä, U. 2013. Innovatiivisuus ja innovaatio. Teoksessa: U. Vehkaperä, K. Pirilä & M. Roivas (toim.) Innostu ja innovoi. Käsikirja innovaatioprojektio-pintoihin. Metropolia Ammattikorkeakoulu, 22-38.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Talentum, Helsinki.

LIITTEET

LIITE 1 Liiketoimintasuunnitelma

Yleisesittely

Digitaalisen kirjallisuuden verkkoyhteisö lukemisen ja kirjoittamisen ystäville. Palvelu tarjoaa kirjailijan urasta haaveileville mahdollisuuden kehittää taitojaan ja saada palautetta tuotoksistaan. Lukijoille palvelu tarjoaa mahdollisuuden lukea vaihtoehtoista kirjallisuutta, auttaa löytämään uusia kirjallisuuden helmiä sekä osallistumaan kirjan syntyprosessiin vaikuttamalla juonenkäännteisiin ja sisältöön. Portaali tarjoaa verkostoitumista, keskustelua, suosituksia ja mahdollisuuden kehittää omia kirjoitustaitojaan.

Kirjoittajat voivat julkaista omalla nimellään tai nimimerkillään kirjoittamaansa tekstiä luku kerrallaan. Lukijat voivat kommentoida tekstiä ja kirjoittaja saa näin ollen suoraa palautetta. Lukijat voivat lisätä teoksia kirjastoonsa ja kirjoittajan päivittäessä uuden luvun kirjastossa olevaan teokseen, lähtee siitä ilmoitus lukijalle.

Teos voi sisältää tekstin lisäksi musiikkia, videota, kuvaa tai linkkejä muihin sähköisiin dokumentteihin. Kirjoittajalla on myös mahdollisuus teettää lukijoille kyselyitä, joiden avulla lukijat pääsevät osallistumaan kirjan sisältöön.

Portaali rakennetaan siten, että se on käytettävissä tietokoneelta, tabletilta tai älypuhelimella. Mobiilia käyttöä varten suunnitellaan erillinen apps-ohjelma, joka helpottaa lukemista. Tällä tavoin palvelut ovat käytössä missä tahansa milloin tahansa.

Portaali toimii käyttäjille ilmaisena palveluna ja kerää tulonsa pääasiassa mainosten avulla. Lisätuloja voidaan hankkia tekemällä esimerkiksi yhteisostoja kirjoista. Kun yhteisön toiminta on saatu käynnistettyä, voidaan jäsenille tarjota maksullisia klubituuotteita kuten esimerkiksi paitoja, tabletin suojuksia tms. Lisäksi järjestetään yhteisön jäsenille kokoontumisia ja erilaisia tempauksia. Myöhemmin mahdollisuus käännättää myös kirjoittajan suostumuksella teos englanniksi ja laittaa myyntiin kansainvälisiin e-kirjojen verkkokauppoihin.

Tällainen e-kirjoja välittävä portaali ei kilpailisi kustantamoiden kanssa vaan olisi puhtaasti "amatöörien puuhastelua", joka tarjoaisi perinteisten teosten vastapainoksi erilaista kokeellista kirjallisuutta.

Liikeidea:

Mitä tarjotaan: sähköisiä luku- ja kirjoittamiselämyksiä yhteisöllisesti

Mitä myydään: mainostilaa yrityksille, yhteisöille ja kirjoittajille

Miten: verkkoyhteisön portaalin kautta

Kenelle: suomenkielistä lukemista ja/tai kirjoittamista harrastaville

Kilpailijat:

Kotimaassa Elisa Kirja Kirjoita Itse –palvelu sekä Mediapinta Ellibs e-kirjakaupan kautta. Kummatkin palvelut välittävät maksullisia kirjoja ja heiltä puuttuvat yhteisölliset ominaisuudet.

Kansainvälisesti kanadalainen Wattpad, jonka toiminta tulisi vastaamaan perustettavan suomenkielisen portaalin toimintaa. Amazon Kindle Direct Publishing palvelu, joka myy kirjoja provisiokaupalla.

Strategia:

Tarjota luku- ja kirjoittamiselämyksiä yhteisöllisesti

Markkinointi:

Lanseerauksen markkinointikampanja aloitetaan hyvissä ajoin ennen portaalin aukaisemista. Portaaliin tehdään alkuvaiheessa infosivut, jossa tietoa perustetusta palvelusta ja yhteisöstä. Markkinointia tehdään sähköisesti ja kohdennetaan mainokset sivustoille, joissa lukemista harrastavat vierailevat. Lisäksi esitteitä ja julisteita lähetetään kirjastoissa jaettavaksi. Osallistutaan kirjallisuusalan messuille ympäri Suomea ja esitellään yhteisön toimintaa. Käynnistetään jo suunnitteluvaiheessa yhteistyökumppaneiden etsintä ja etsitään potentiaalisia sivustolla mainostajia.

Käytännön järjestelyt:

Toiminta ei vaadi kiinteitä tiloja tai aukioloaikoja. Portaali suunnitellaan ja toteutetaan yhteistyössä avopuolison kanssa. Portaalin tarvitsema serveritila vuokrataan avopuolison yritykseltä. Serveri sijaitsee valokuidun päässä omakotitalomme serverihuoneessa. Kirjanpito tehdään itse.

Rahoitus ja kannattavuus:

Toiminta rahoitetaan omalla pääomalla ja työllä. Oma työtä on portaalin tekninen suunnittelu ja toteutus ja omalla pääomalla rahoitetaan markkinointikulut yms. yrityksen perustamisen aloituskustannukset. Palkkatyössä ollaan niin kauan kunnes selviää onko portaali saavuttanut kannattavuuden rajan.