



Think Tank

Datavallankumous ja liiketoiminta

SOLITA

Think Tank

Datavallankumous ja liiketoiminta

04 ESIPUHE

05 SOLITA THINK TANK -JÄSENET

08 DATA LUO UUTTA LIIKETOIMINTAA

Pohjoismaiset yritykset etsivät uuden dataliiketoiminnan mahdollisuuksia

Tuleeko datasta kauppatavara?

Data kannattaa jalostaa

Datan ostaminen on järkevää

Data täytyy luokitella – mitä dataa jaat muille?

Mikä jarruttaa dataliiketoimintaa?

20 NÄIN LÄHDET LIIKKEELLE

Tunnista asiakastarpeet ja omat datakyvykkytesi!

Panosta data-arkkitehtuuriin sekä datan laatuun

Miten organisoida dataliiketoiminnan kehittäminen?

26 DATA MUUTTAA YRITYSKULTTUURIN

Data pyörittää vanhat johtamisteesit

Analytiikka ja ihmistieteet yhdistyvät

32 MENESTYJÄT HYÖDYNTÄVÄT ALUSTALIIKETOIMINTAA

Kilpailu alustataloudessa alkaa

Data on alustatalouden uusi valuutta

Datataloudessa ei pärjää yksin

Onko Euroopassa kilpailukykyistä alustataloutta?

41 EU:N TIETOSUOJA-ASETUS GDPR LÄHESTYY – UHKA VAI MAHDOLLISUUS?

Lakiuudistus vauhdittaa datataloutta?

GDPR jarruttaa innovaatioiden kehittämistä?

Syntyykö datalle jälkimarkkinat?

46 8 KESKEISTÄ NÄKÖKULMAA DATALIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISEEN:

Data muuttaa kaikki liiketoiminnat

Yritykset tarvitsevat datastrategian

Datan laadulla on merkitystä

Data pitää jalostaa – asiakasnäkökulma ratkaisee voittajan

Ymmärrä datan ja alustatalouden symbioosi

Johtamisen ja kulttuurin täytyy muuttua

Empatia ratkaisee dataliiketoiminnassa!

Rohkeasti liikkeelle – investoi myös villeihin kortteihin

Julkaisija: Solita Oy

Copyright: Solita Oy ©2017

Yhteystiedot: ajankohtaista@solita.fi

Lue lisää: solita.fi/think-tank

Kuvat: Solita, Petri Mast

Esipuhe

Data on tulevaisuuden holistisen maailman ydin, sielu ja älykkään toiminnan moottori. Yritykset ja organisaatiot ovat alkaneet oivaltaa datan keskeisen roolin ja arvon. Meneillään olevaa datavallankumousta kuvaa osuvasti toukokuussa 2017 ilmestyneen The Economist -lehden kansiotkko "The World's Most Valuable Resource – Data and the New Rules of Competition". Lehden kansikuvassa dataa poraavat Google-, Amazon-, Microsoft-, Uber-, Tesla- ja Facebook-nimiset öljynporauslautat.

Muutos arjessa on valtava. Murroksessa ei ole kyse pelkästään teknologiasta – samalla muuttuvat yrityksen liiketoimintamallit, osaa- mistarpeet, toimintatavat, kulttuuri ja johtaminen.

Entä mitkä ovat nykyisen datavallankumouksen ajurit? Kolme tekijää ovat merkittävy- deltään ylitse muiden. Ensinnäkin 1.) kaikesta liiketoiminnasta tulee palveluliiketoimintaa.

Omistaminen ei ole tärkeää, vaan hyvä ja toi- miva arki. Laadukas palvelu edellyttää paljon enemmän kuin tuote. Datan älykäs hyödyn- täminen on siksi palvelutuottamisen keskiös- sä – palvelussa asiakastarve on merkittävästi laajempi kuin tuotteessa. Teollisen internetin murroksen ytimessä on perinteisen teollisuuden muuttuminen palveluliiketoiminnan suuntaan.

Lisäksi 2.) teknologia kehittyä ja halpe- nee jatkuvasti. Vuoden 2007 miljoonan euron infrastruktuuri-investointi maksaa enää vain 10 000 euroa. Samalla teknologian kyvykky- det ovat kasvaneet. Mukaan ovat astuneet tekoäly, lohkoketjuteknologia sekä kuva- ja äänitunnistus. Datan käsittely on huomatta- vasti monipuolisempaa ja edullisempaa kuin aikaisemmin.

Kolmas vaikuttava tekijä on 3.) alustaliike- toiminnan voitonkulku ja esiinmarssi kaikille liiketoiminnan alueille. Uudet innovatiiviset



pilvipalvelut ovat merkittävä osa tätä kehitystä. Tulevaisuudessa yritysten keskeisenä tehtävänä on rakentaa alustaliiketoimintaa ja hyödyntää älykkäästi olemassa olevia alustoja. Alustoissa on kyse kilpailusta asiakasrajapinnan hallinnasta. Data on alustatalouden keskeisin kilpailuetekijä.

Moni pohtii, synnyttääkö data myös uutta liiketoimintaa. Uuden datapohjaisen liiketoiminnan kehittäminen on kiinnostusta herättävä ja ajankohtainen asia useissa yrityksissä. Miten voimme hyödyntää nykyisiä datavarojamme? Miten voimme kerätä tai ostaa uutta dataa? Miten voimme jalostaa nykyistä dataa? Sitä, minkälaisia uudet liiketoiminnot ovat, on mahdotonta tietää etukäteen. Uuden menestyksellisen liiketoiminnan kehittäminen on aina kompleksinen ilmiö.

Datan älykäs hyödyntäminen on useimpien liiketoimintojen keskeisimpiä strategisia kehi-

tyskohteita. Uutta liiketoimintaa syntyy ainoastaan rohkeiden ja älykkäiden kokeilujen kautta: "Firmat eivät epäonnistu, koska ottavat riskiä, vaan siksi, että lopettavat riskien ottamisen", Supercellin Ilkka Paananen sanoi Talouselämä-lehdessä (22/2017).

Keräsimme yhteen eturivin yritysjohtajia ja tutkijoita keskustelemaan datasta ja siitä, miten sen avulla kehitetään uutta ja tuloksempaa liiketoimintaa. Näiden keskusteluiden ja haastatteluiden pohjalta teimme tämän uuden Think Tank -raportin. Uskomme, että raportti toimii Sinulle matkaoppaana uuteen, uljaaseen, datakeskeiseen maailmaan.

PEKKA AHOLA

Solita

Solitan Think Tank -ryhmät pohtivat Suomen, suomalaisten yritysten ja julkishallinnon digitaalista tulevaisuutta. Ryhmät koostuvat maamme eturivin päättäjistä, vaikuttajista

ja asiantuntijoista. Aiemmin ilmestyneet Think Tank -raportit mm. kaupan, liikenteen ja julkishallinnon digitalisaatiosta voit lukea osoitteessa: solita.fi/think-tank

Think Tank -jäsenet



PEKKA AHOLA on Solitan pilvi- ja analytiikkaliiketoimintoista vastaava johtaja. Aholalla on pitkä ja monipuolinen kokemus suurten,

kansainvälisten yritysten talousjohtamisesta. Hän on työskennellyt talousjohtajana Metso Automationilla sekä muiden muassa Wärtsilässä, Nokian Renkailla, Sandvik Tamrockissa ja Otiksella. Aholan keskeisiä vastuualueita koko uran ajan ovat olleet liiketoiminta-analytiikka, talous- sekä muutosjohtaminen.



KATRI HARRA-SALONEN aloitti vuoden 2016 alussa Finnairin digijohtajana (Chief Digital Officer). Sitä ennen hän työskenteli perustamansa konsulttityhtiö Umbrella Strategic Advisoryn toimitusjohtajana. Harra-Salonen on työskennel-

lyt pitkään myös Tukholmassa, muiden muassa Fjord AB:n toimitusjohtajana. Hän on tehnyt pitkän pohjatyon digitaalisen maailman rakentamisessa ja kuului jo vuosituhanen alussa Satama Interac-

tiven johtoryhmään.



KATRIINA KIVILUOTO

vastaa Solitan Agile Data-liiketoiminnasta. Kiviluoto on työskennellyt aiemmin muiden muassa Pir-

kanmaan Osuuskaupan markkinoinnin ja asiakasanalytiikan johtajana. Hänen intohimonaan on auttaa yrityksiä kasvattamaan liiketoimintaansa ja luomaan uusia palveluita dataa ja modernia teknologiaa hyödyntämällä. Kiviluodolla on laaja-alainen kokemus tiimien rakentamisesta, strategisesta brändinhallinnasta sekä datan hyödyntämisestä liiketoiminnan kehittämisessä.



JUHANI NUMMI on työskennellyt YIT:n kehitysjohdajana vuodesta 2013. Hän on työskennellyt yli 20 vuotta rakennusalan asiantuntija- ja

johtotehtävissä sekä kehittänyt tuotantoa sekä palveluita nykyaikaisen elämän tarpeisiin. Koulutukseltaan hän on diplomi-insinööri.



JUSSI OLKKONEN on Solitan omistaman palvelumuotoilutoimisto Palmun perustaja ja hallituksen puheenjohtaja.

Hänellä on laaja-alainen kokemus digitaalisten palveluiden suunnittelusta eri toimialoille. Olkkonen on myös Suomen ensimmäisen palvelumuotoilutoimisto Ego Betan sekä Razorfishin Suomen toimiston perustaja. Aiemmin hän on työskennellyt muiden muassa mainostoimisto Egon toimitusjohtajana ja osakkaana.



KARI ONNISELKÄ on suunnittelu- ja konsulttiyhtiö Rambollin Suomen toimitusjohtaja. Ennen Rambollia

hän työskenteli Comptelissa globaaleista palveluista vastaavana johtajana ja johtoryhmän jäsenenä. Onniselkä on ollut myös Talent Partnersin toimitusjohtaja vuosina 2006–2011. Tätä ennen hän oli johtotehtävissä Nokiassa.



PETRI PARVINEN on Helsingin yliopiston strategisen markkinoinnin johtamisen professori sekä sivutoimisesti Aalto-yliopiston myynnin

johtamisen professori. Parvinen on perustanut uransa aikana 14 tutkimuslähtöistä yritystä. Hän kuuluu Mehiläisen, Solitan, Kotipizzan sekä Molokin hallituksiin.



TIMO SEPPÄLÄ on Aalto-yliopiston professori ja Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen Etlan johtava tutkija. Hän on toiminut pitkään eri kansain-

välisen yritysten globaaleissa johto- ja liiketoiminnan kehitystehtävissä.



KATI SULIN on DNA:n digi- ja brändijohtaja ja kuuluu LähiTapiolan, Kalevala Korun, Markkinointi-instituutin sekä Rastorin hallituksiin. Ennen

DNA:ta Sulin on vetänyt Sanoman sisältömarkkinointiin keskittyvää kasvuhanketta Head Office Finlandin toimitusjohtajana sekä työskennellyt muun muassa Fazerin online-johtajana. Sulinilla on myös vahva kokemus digitaalisen liiketoiminnan erilaisista konsultointirooleista Suomessa, Pohjoismaissa ja Venäjällä.



VELI-PEKKA ÄÄRI on S-ryhmän viestinnästä, asiakkaista sekä digitaalisista palveluista vastaava johtaja. Hän on työskennellyt S-ryhmän joh-

tohtotehtävissä vuodesta 2011. Hänen mottonaan on "Vision before numbers".

Data luo uutta liiketoimintaa

Pohjoismaiset yritykset etsivät dataliiketoiminnan mahdollisuuksia.

Emme voi sanoa, että koko pohjoismainen yrityskanta olisi lähtenyt rohkeasti liikkeelle – toimiala- ja yrityskohtaiset erot ovat suuret.

– Katriina Kiviluoto, Solita

Pohjoismaiset yritykset ovat heränneet datan hyödyntämisen monenlaisiin mahdollisuuksiin. Kiristyneessä kilpailutilanteessa yritysten on tärkeä keksiä ennen kilpailijoita, millaista dataliiketoimintaa niiden kannattaisi rakentaa. Suuri osa pohjoismaisista yrityksistä vasta miettii datan hyödyntämisen mahdollisuuksia. Käytännön toimet ovat kuitenkin alkumetreillä.

Dataintensiiviset yritykset kulkevat luonnollisesti kehityksen etujoukoissa, koska uusi raaka-aine on niille tutumpi. Esimerkiksi pankki-, peli-, telecom- ja teknologia-alan yritykset ovat yleisesti pitkällä datan hyödyntämisessä. Datan rooli suhteessa liiketoimintaan vaihtelee lähtökohtaisesti eri aloilla paljon. Todellinen kansallinen kilpailukyvyyn muutos näkyy vasta sitten, kun sata vuotta vanhat teollisuusyritykset ovat liikkeellä datan käytännön toteu-

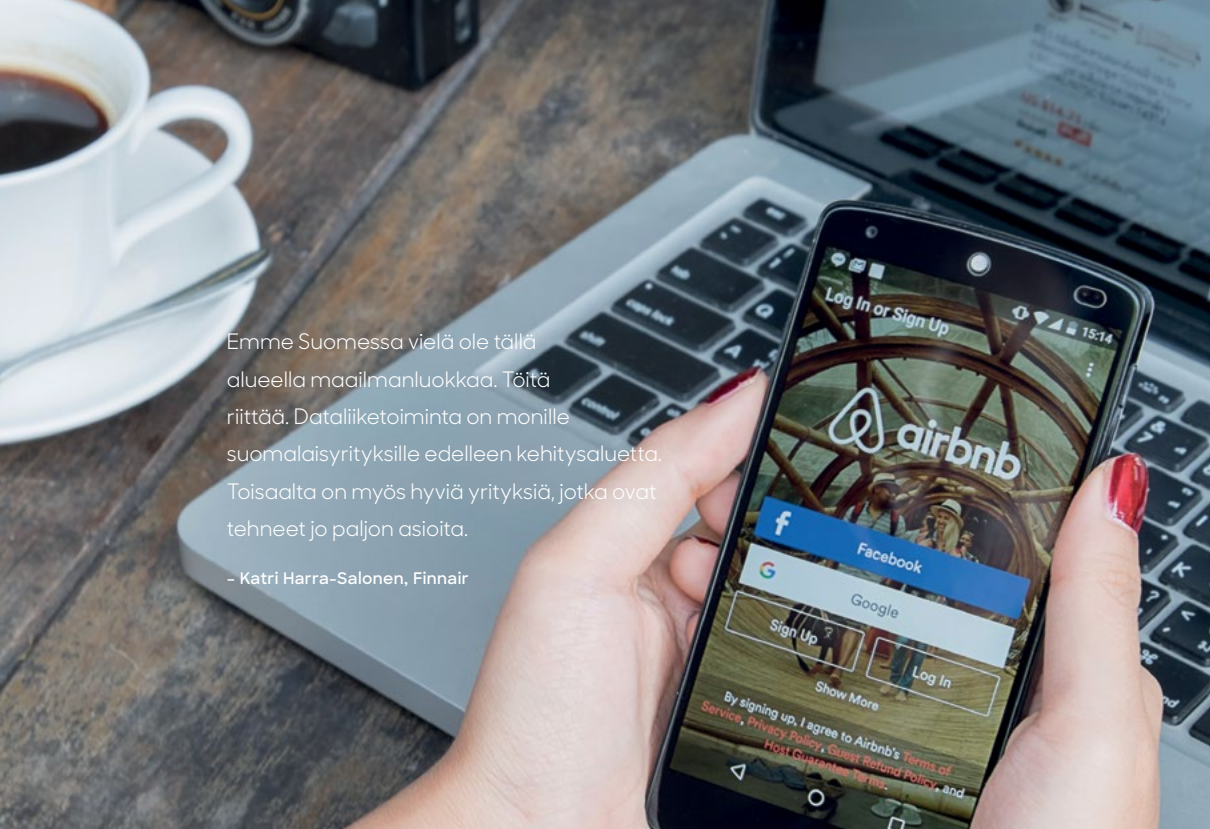
tuksissa. Esineiden internet IoT ja teollinen internet synnyttävät jatkuvasti uutta dataa ja uusia liiketoimintamalleja. Dataohjautuvuus ja tekoäly levittäytyvät kaikille toimialoille.

Yksittäiselle kuluttajalle datan määrän kasvu ei merkitse välttämättä valinnanvapauden lisääntymistä.

Valinnat tehdään ihmisille niin helppoiksi, että kuluttaja alkaa käyttäytyä, kuten häntä ohjataan. Dataa on niin paljon, että sitä on mahdoton käsitellä. Siksi määrätyt algoritmit valitsevat kuluttajille kiinnostuksenkohteet suodattamalla datan. Oikeassa maailmassa valintoja tehdään rivakasti. Lopulta datan paljous usein supistaa ihmisten näkökulmaa.

– Kari Onniskä, Ramboll

Uusien, puhtaalta pöydältä liiketoimintansa aloittavien yritysten on selvästi helpompi lähteä liikkeelle datan hyödyntämisessä, koska niillä ei ole taakkanaan vanhoja tietojärjestelmiä, joissa tieto makaa siloissa. Perinteisimmätkin toimialat ovat silti heränneet datan hyödyntä-



Emme Suomessa vielä ole tällä alueella maailmanluokkaa. Töitä riittää. Dataliiketoiminta on monille suomalaisyrityksille edelleen kehitysaluetta. Toisaalta on myös hyviä yrityksiä, jotka ovat tehneet jo paljon asioita.

– Katri Harra-Salonen, Finnair

misen välttämättömyyteen sekä sen suomiin mahdollisuuksiin.

Toimialat, joissa digitaalinen asiakaskokemus on toiminnan ytimessä, vievät kehitystä.

– Veli-Pekka Ääri, S-ryhmä

Viime aikoina kaikkien alojen yritykset leipomoista teknologiayrityksiin ovat etsineet riveihinsä data-analytikoita.

– Jussi Olkkonen, Palmu

Entä mitä datan hyödyntämisellä liiketoiminnassa ylipäätään tarkoitetaan? Hyvin monenlaisia asioita. Yritykset hyödyntävät dataa nykyliiketoimintansa tehostamisessa sekä kehittämisessä. Erityisen kiinnostava aihe dataliiketoiminta on silloin, kun sillä tarkoitetaan

datan pohjalta rakentuvaa täysin uutta liiketoimintaa sekä uusia tuotteita, palveluita tai lisäominaisuuksia.

Datan hyödyntäminen liiketoiminnan raaka-aineena voidaan määrittää ainakin viidellä eri tasolla. Alkeellisimmillaan yritys kerää dataa muttei varsinaisesti hyödynnä sitä. Toisella tasolla yritys hyödyntää dataa jonkin yrityksen osan tehostamiseen, esimerkiksi markkinoinnin tai tuotannon kiihdyttämiseen. Kolmannella tasolla yritys on yhdistänyt eri silloissa olevan datansa ja käyttää sitä läpi organisaation leikkaavissa prosesseissa, esimerkiksi asiakaskokemuksen johtamisessa koko yrityksen tasolla. Tällöin yrityksen katse alkaa jo suuntautua omasta yrityksestä ulospäin.

Neljännellä tasolla yritys katsoo jo täysin ulospäin uusiin perinteisen liiketoimintansa ulkopuolisiin alueisiin. Se etsii vanhan paran-

tamisen sijasta uutta liiketoimintaa. Viidennellä tasolla yritys on hyväksynyt, että sen asiakkaiden tarpeet ovat moninaisemmat kuin yrityksen tuoterepertuaari. Yritys pyrkii nyt mukaan ekosysteemiin tai parhaimmassa tapauksessa muodostamaan tärkeiden toimijoiden kanssa oman ekosysteemin, jossa osapuolet voivat muodostaa asiakkaaseen merkityksellisen suhteen. Omaa dataa ei ole enää mielekästä suojella kilpailuedun menettämisen pelossa, vaan yritys jakaa sitä ekosysteemiin kuuluvien toimijoiden kanssa ja saa rikastetta oman liiketoimintansa kilpailukyvyyn kohentamiseen.

Malleja, joiden avulla yritys voi mitata omaa datan hyödyntämisen astettaan, on monia. Muiden muassa Gartner, TDWI ja DELTA (Data, Enterprise, Leadership, Targets, Analytics) tarjoavat omat tarkastelumallinsa. Yrityksen on oleellista ymmärtää tällaiset datan hyödyntämisen kypsyysastetta kuvaavat mallit monipuolisesti: datan, organisaation, johtamisen, tavoitteiden, teknologian sekä analytiikkaosaimisen näkökulmista.

Yrityksen on hyvä soveltaa monipuolisesti itselleen sopivaa maturiteettimallia osana datastrategiansa toteuttamista.

– Pekka Ahola, Solita

Kun yritys haluaa mennä eteenpäin ja kehittää datan pohjalta uutta liiketoimintaa, askel vaatii paljon enemmän rohkeutta ja innovatiivisuutta kuin nykyliiketoiminnan tehostaminen datan avulla. Uuden liiketoiminnan rakentaminen pakottaa yritykset katsomaan omaa perinteistä liiketoimintaa uusista kulmista.

Startupeissa ajattelu lähtee liikkeelle jostakin ihmisen tai asiakkaan ongelmasta, jonka yritys haluaa ratkaista. Kun pakottavia rakenteita tietynlaiseen toimintaan ei ole, tällainen on mahdollista. Kun ratkaisu on selvitetty, yritys alkaa kerätä tarvittavia resursseja ongelman ratkaisemiseksi. Perinteisillä yrityksillä on paljon opittavaa startupeilta.

– Kari Onniskä, Ramboll



Esimerkiksi MIT:n viimeaikainen tutkimus osoittaa, että ne yritykset, jotka jakevat dataa rajapintojen kautta, tekevät keskimäärin 13,5 prosenttia suurempaa liikevoittoa kuin yritykset, joilla ei ole tarjota avoimia rajapintoja datalle.

– Timo Seppälä, Aalto-yliopisto, Etla

Suomalaisyrityksissä on nyt hyvä pössis. Oraalla on paljon positiivisia asioita myös julkissektorilla.

- Veli-Pekka Ääri, S-ryhmä

Etenkin valmistava teollisuus on kovan disrupti-opaineen alla. Perinteiset korporaatorakenteet kyseenalaistetaan.

Mikä on se peruste, että tällainen 6000 hengen, vajaan kahden miljardin YIT on tällaisena entiteettinä tulevaisuudessa olemassa? Liiketoimintamallit menevät uusiksi. Yrityksistä tulee pikkuhiljaa osa hyvin monimutkaisia, hierarkkisia ja dynaamisia ekosysteemejä.

- Juhani Nummi, YIT

Kaksi isoa uutta ilmiötä pakottaa nyt yritykset miettimään datan hyödyntämistapoja ja uutta liiketoimintaa: Uusi maksupalveludirektiivi PSD2 vaatii pankit avaamaan rajapintansa niin, että kuka tahansa toimija voi ryhtyä maksujen tai datan välittäjäksi. Esimerkiksi verkkokauppa voi tulevaisuudessa ryhtyä itse maksujen välittäjäksi. Toinen suuri mullistava taustatekijä on keväällä 2018 voimaan astuva EU:n tietosuojasetus GDPR. Se tuo kuluttajalle vallan päättää, kuka saa käyttää häneen liittyvää asiakasdataa.

Vuodessa ei vielä tapahdu paljon, mutta kymmenen vuoden kuluttua arvoketjut teollisuudessa ovat aivan toisenlaiset. Kaikki lähtee siitä, että läpinäkyvyys päätöksentekoon paranee. Valta siirtyy kuluttajan suuntaan.

- Kari Onniselkä, Ramboll

Kuten on jo aiemmin todettu, datan hyödyntäminen oman liiketoiminnan tehostamiseen ja kehittämiseen on tyypillisesti alkuvaihe yritysten dataliiketoiminnassa. Datan hyödyntäminen nykyliiketoiminnan tehostamisessa ja

täysin uuden liiketoiminnan kehittäminen eivät myöskään ole toisilleen vastakkaisia tai toisensa poissulkevia asioita. Monet yritykset hyödyntävät jo dataa menestyksekkäästi nykyisen liiketoiminnan tehostamisessa ja kehittämisessä, mutta vasta suunnittelevat ja virittelevät uutta dataan pohjautuvaa liiketoimintaa.

Datan merkittävin hyöty tällä hetkellä tulee meille nykyliiketoiminnan tehostamisesta ja asiakaspalvelun parantamisesta. Uutta dataliiketoimintaa ei myöskään synny sivubisneksenä vähän fiilistellen. Yritys tarvitsee strategisen päätöksen panostaa uuteen liiketoimintaan.

- Kati Sulín, DNA

TULEEKO DATASTA KAUPPATAVARA?

Yksi keskeinen tulevaisuuden dataliiketoimintaan liittyvä kysymys kuuluu, tuleeko datasta itsestään myytävä tuote, kauppatavara.

Kaikki yritykset ja toimialat tuskin myyvät dataa tulevaisuudessa.

En usko, että kaikilla toimialoilla on relevanttia lähteä myymään dataa. Datan monetisointi, uusien liiketoimintojen perustaminen, vaatii aina investointeja. Tuotteistus, tuotekehitysporukka, projektitoimisto... Kaikki tämä vaatii investointeja eikä data kaikilla toimialoilla ole niin arvokasta tai laadukasta, että takaisinmaksu olisi taattu.

– Kati Sulin, DNA

Tulevaisuudessa datasta kuitenkin uskotaan tulevan yli toimialarajojen kulkeva hyödyke, vaikka kaikki eivät sen myynnin pohjalta tee liiketoimintaa. Kaikille datan ei tarvitsekaan olla uusi tulovirta, mutta kaikkien yritysten toiminnan perusedellytys tulevaisuudessa on, että ne pystyvät hyödyntämään tehokkaasti dataa ja rakentamaan sen pohjalta uudenlaista liiketoimintaa.

Kymmenen vuoden päästä kukaan ei kyseenalaista, että datasta on tullut hyödyke.

– Katri Harra-Salonen, Finnair

DATA KANNATTAA JALOSTAA

Yritykset tyypillisesti pohtivat, löytyykö niiltä sellaista dataa, jota ne voisivat myydä. Ajattelutapa saattaa olla väärä. Joskus puhdas datan myyminenkin voi olla järkevää liiketoimintaa, mutta yleensä yritys saa datasta irti paremmat hyödyt, kun se jalostaa datan. Harva globaali, pitkällä dataliiketoiminnassa oleva yritys keskittyy datan myymiseen. Datan soveltaminen, sen jalostaminen uusiksi tuotteiksi tai palveluiksi, on yleensä moninkertaisesti kannattavampaa kuin raakadatan myyminen.

Palvelumuotoiluyhtiö Palmu on tehnyt käytännössä saman huomion. Yhtiö teki asiakkaalleen kokeilun, jossa tiettyä datakokonaisuutta myytiin ulospäin muille yrityksille. Tämän raakadatan arvo oli myytynä vajaat 2000 euroa kuukaudessa. Kun Palmu kehitti saman datakokonaisuuden pohjalta palvelun eli jalosti datan, palvelun arvo oli 50 000 euroa kuukaudessa.

Datan arvo jalostettuna on moninkertainen raakadataan verrattuna. Ne yritykset, joiden on pakko, myyvät dataa. Ne yritykset, joilla on kyky jalostaa dataa, eivät myy sitä.

– Jussi Olkkonen, Palmu

Myös Elinkeinoelämän tutkimuslaitos Etlasta löytyy esimerkkejä datan jalostamisen kannattavuudesta. Monet datalähteet ovat maksuttomia. Tilastokeskus esimerkiksi tarjoaa työttömyysluvut ilmaiseksi.

Vierastan ajatusta, että alkaisimme
YIT:ssä tehdä pelkästään datalla
kauppaa. Arvon täytyy rakentua
datan päälle. Vaikka varmasti datan
vaihdannallekin löytyy sijansa.

– Juhani Nummi, YIT





On selvää, että tekoäly muuttaa maailmaa enemmän kuin uskomme. Nyt huippusuunnittelijat sanovat, että ihmiset tulevat aina suunnittelemaan siltoja, koska työ on niin vaikeaa. Itse uskon, että kymmenen vuoden päästä tekoäly antaa vaihtoehtoja, joista ihminen valitsee ja työstää lisää tarkennuslaskelmia. Lopputuloksena tekoäly on tehnyt 70 prosenttia työstä.

- Kari Onniselkä, Ramboll

Etlä kokosi työttömyysdatan, historia- ja co-datan, sekä kehitti sen pohjalta algoritmin, joka ennustaa työttömyyttä. Bloomberg olisi halunnut reilu vuosi sitten ostaa sen satojen tuhansien eurojen vuositaita maksua vastaan. Tämän jälkeen olen aina sanonut, että datan ainoa oikea loppumuoto on jonkinlainen algoritmi, koska sen voi suojata. Palveluita ei esimerkiksi voi käytännössä tänä päivänä suojata, mutta kun niihin rakennetaan algoritmi, innovaatio on suojassa. Näin yritykset voivat myös rakentaa aivan toisenlaista liiketoimintaa patenttien kautta.

- Timo Seppälä, Aalto-yliopisto, Etlä

Tekoäly, teknologiat ja koneoppiminen avoavat valtavasti uusia mahdollisuuksia datan jalostamiseen. Datan analysointikeinot, etenkin pilviteknologia-pohjaiset ratkaisut, ovat kehittyneet huomasti ja kehittyvät jatkuvasti. Kuvan, videon, äänen tai vapaan tekstin analysointi ei enää edellytä yritykseltä suuria investointeja.

Datan jalostamisessa kannattaa lähteä ketterästi liikkeelle ja selvittää, mitä uutta tekoälyn avulla datasta paljastuu.

- Katrini Kiviluoto, Solita

Data on ilma, jota hengitämme. Se on vetä, jota juomme. Data on perusedellytys. On tärkeää, miten yritys hyödyntää dataa ja yhdistää omaa massadataansa ulkopuolelta tulevaan co-dataan ja rakentaa tämän pohjalta algoritmeja, joiden avulla

se lisää tuottavuutta, kehittää uusia tuotteita, uudistaa liiketoimintaprosessejaan sekä rakentaa uusia markkinoita.

- Timo Seppälä, Aalto-Yliopisto, Etlä

DATAN OSTAMINEN ON JÄRKEVÄÄ

Monissa pohjoismaisissa yrityksissä vallitsee vielä tyypillisesti insinöörimäinen, tuotokeskeinen ajattelu. Kun yrityksille kertyy dataa, ne alkavat miettiä, mitä datalle pitäisi tehdä, että ihmiset ostaisivat sitä. Notkeimpia ja menestyneimpiä ovat kuitenkin tähän asti usein olleet yritykset, jotka ovat kääntäneet ajattelun toisin päin: Mitä dataa tarvitsemme? Millaista dataa voisimme ostaa?

Datan ostaminen on usein myös hyvä tapa jalostaa omaa dataa. Kun yritys on ymmärtänyt datan arvon ja merkityksen liiketoiminnalleen, ostaminen on luonteva keino datan hankintaan ja olemassa olevan datan rikastamiseen.

Toistaiseksi ne yritykset, jotka ovat onnistuneet ostamaan dataa, ovat hyötynneet enemmän siitä kuin ne yritykset, jotka ovat myyneet sitä. Yritykset keskittyvät liikaa siihen, mitä dataa niillä on hallussaan, mitä ne voisivat sillä tehdä, ja miten dataa voisi myydä.

- Petri Parvinen, Helsingin yliopisto, Aalto-yliopisto

Suomesta löytyy kuitenkin esimerkkejä yrityksistä, jotka hyödyntävät omaa ja muualta hankittua tietoa nokkelasti oman liiketoimintansa

tehostamiseen ja kehittämiseen. Kotipizza on hyvä esimerkki tällaisesta yrityksestä. Se hyödyntää liiketoiminnassaan aktiivisesti ihmisen muuttuvia, ajankohtaisia haluja syödä. Pelkkä rautainen tuotantokoneisto ei ole riittävä keino pysyä ajan tasalla kuluttajien toiveista. Yritys tarvitsee käyttöönsä erilaista, relevanttia ja ajantasaista dataa aiheesta.

Kuvittele olevasi pizzaketjuyrittäjä. Jos sinulle olisi kaupan kansainvälinen datavirta, joka kertoisi luotettavasti, miten juomien myynti lisääntyy pizzakaupan yhteydessä, ostaisitko tiedon? Minä ainakin ostaisin.

– Petri Parvinen, Helsingin yliopisto, Aalto-Yliopisto

Hyviä ostetun datan hyödyntäjiä ovat muiden muassa olleet verkossa toimivat piilolinssien välittäjäyhtiöt tai multibrändiverkkokaupat. Jälkimmäiset esimerkiksi ostavat muo-dikkailta verkkokaupoilta dataa siitä, millaiset tuotteet ovat suosittuja, ja myyvät omassa verkkokaupassaan ainoastaan niitä tuotteita, joita ihmiset himoitsevat.

Esimerkkejä löytyy useilta toimialoilta.

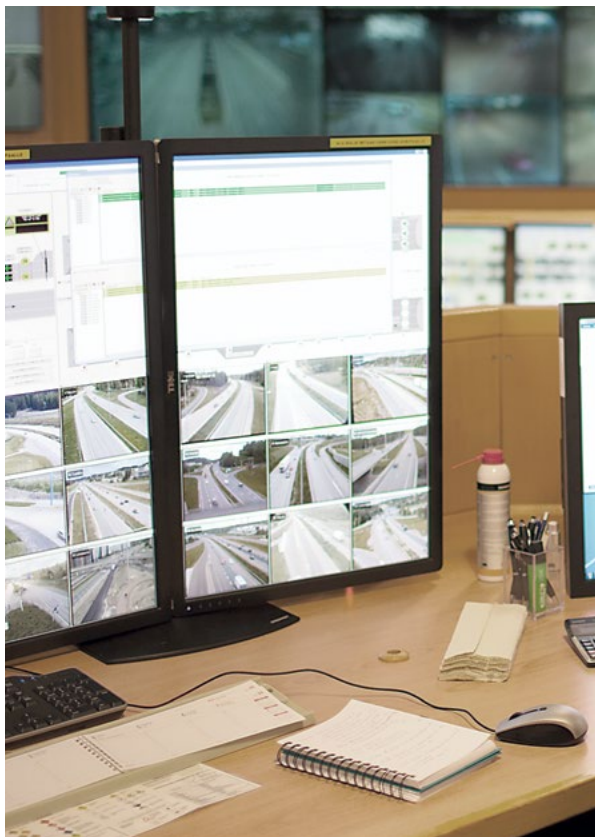
Lloyds Merivakuutus vaihtoi jo aikojen sitten Wärtsilän dataa, jota se hyödynsi omassa liiketoiminnassaan pystyäkseen tarjoamaan sellaisia vakuutus tuotteita, jollaisia ei ilman dataa olisi. Datan ostaminen vai-kuttaa b-to-b -maailmassa hyvin syvällä arvoketjussa oleviin asioihin.

– Petri Parvinen, Helsingin yliopisto, Aalto-yliopisto

DATA TÄYTYY LUOKITELLA – MITÄ DATAA JAAT MUILLE?

Ennen kuin yritys voi lähteä myymään dataa tai rakentamaan sen pohjalta uutta liiketoimintaa, se joutuu miettimään, mitkä ovat sen avainresurssit ja –funktiot. Tämä tieto täytyy määritellä huolella. Yrityksen täytyy tiedostaa, mikä on sille bisneskriittistä dataa, joka pitää säilyttää yrityksellä itsellään. Mikä data taas on sellaista, jota voi jakaa hallitusti omaan verkostoon kuuluville yrityksille? Kolmantena yrityksellä on dataa, joka voi olla kenen tahansa osapuolen vapaasti käytettävissä.

Esimerkiksi Finnairissa on tehty datatase, jotta yritys ymmärtäisi paremmin, minkälaisista dataa sen ympärillä on. Yritys on tehnyt jaotteen, jossa data on jaettu kolmeen eri ryhmään.



Ensimmäiseen ryhmään kuuluu data, jota yritys hyödyntää sisäisesti. Toisessa ryhmässä on data, jota yritys voi jakaa kumppaneidensa kanssa. Kolmanteen ryhmään taas kuuluu data, jonka päälle yritys voi rakentaa uutta liiketoimintaa.

Olemme viime aikoina harjoitelleet data-taseen tekemistä. Aluksi varmistamme, että data on laadukasta, oikeaa ja oikeassa muodossa. Tämä on valtavan iso asia, joka vaatii paljon jatkuvaa työtä.”

– Katri Harra-Salonen, Finnair

Kun iPhone tuli vuonna 2007 markkinoille, se oli suljettu järjestelmä. Kaikkea iPhoneen sisältä-mää tietoa pidettiin aluksi bisneskriittisenä. Näin telekommunikaatioalan yritysten arvoketjuja

aiemmin tyyppillisesti hallittiin. Kun ulkopuoliset hakkerit alkoivat murtautua iPhoneen tietoihin, Applen oli pakko alkaa miettiä, miten järjestelmällä ja laitteella ympäristöstä kerättyä tietoa voisi jakaa muille toimijoille.

Pikkuhiljaa yli kymmenen vuoden kehityksen tuloksena iPhone tarjoaa yli tuhat data- ja ohjelmointirajapintaa ilmaiseksi sovelluskehittäjille, jotka voivat hyödyntää rajapintoja innovaatioiden kehittämisessä ja kaupallistamisessa.

Kun Nokia hallitsi ennen vuotta 2007 mobiiliin internetin arvoketjua, koko mobiilivellusmarkkinoiden arvo oli noin 150–200 miljoonaa euroa. Nykyisin pelkästään kehittäjille maksetaan 30 miljardia euroa.”

– Timo Seppälä, Aalto-yliopisto, Etla

MIKÄ JARRUTTAA DATALIIKETOIMINTAA?

Jos yrityksessä ei ole ymmärrystä siitä, mitä se on tekemässä ja mitä kaikkea uuteen liiketoimintaan siirtyminen edellyttää, uutta liiketoimintaa ei synny. Uusien liiketoimintamallien ymmärrys kehittyy rohkeilla kokeiluilla.”

– Pekka Ahola, Solita

Liiketoimintajohdolla on vuotuiset tavoitteet, eikä niitä ole rakennettu siten, että riskien ottamiseen ja uuden luomiseen kannustetaan. Jos näin tekee, jää vuotuisista tavoitteista, vaikka liiketoiminta saattaa tuplaantua muutaman vuoden aikajänteellä.”

– Katriina Kiviluoto, Solita



Useimmat yritykset tiedostavat hyvin datan hyödyntämisen merkityksen ja haluaisivat lähteä rakentamaan datan pohjalta uutta liiketoimintaa. Miksi liikkeellelähtö kuitenkin takkuu? Kaksi merkittävintä jarruttavaa tekijää ovat datastrategian puuttuminen sekä vesiputousmallin toimimattomuus dataliiketoiminnassa.

Suurelta osalta yrityksiä puuttuu edelleen datastrategia. Datastrategia on aina yritykselle yksilöllinen ja vastaa laajasti yrityksen datan hyödyntämisen ratkaisuihin, tavoitteisiin sekä johtamiseen liittyviin kysymyksiin: Millaista dataa yritys hyödyntää ja mihin tarkoituksiin? Missä yrityksen oma data sijaitsee ja millainen on yrityksen data-arkkitehtuuri? Millainen toimintakulttuuri datan hyödyntämiseen liittyy?

Pohjimmiltaan yritykset eivät ole oivaltaneet datan strategista merkitystä liiketoiminnalleen. Ne eivät ole tottuneet pitämään dataa strategisesti merkittävänä kilpailuetuna. Koska strategia puuttuu, yrityksille ei ole syntynyt käsitystä esimerkiksi siitä, miten integroida kolmansien osapuolten tietoa osaksi omaa dataa, ja miten yritys voisi hyödyntää eri dataa asiakaskokemuksensa kerryttämisessä.

Datakeskeinen ajattelu lähtee aina asiakkaan tarpeista. Ilman laaja-alaisia datalähteitä ja niiden hyödyntämistä yritys ei pysty ymmärtämään syvällisesti asiakkaan toiveita. Dataliiketoimintaan siirtyminen edellyttää, että toimintakulttuurin lisäksi myös yrityksen ajatusmallit uudistuvat. Suurelle osalle yrityksiä esimerkiksi ajatus datan vaihtamisesta ja

yhdistämisestä yli yritysrajojen on esimerkiksi edelleen vieras. Data pysyy yhä suurimmassa osassa yrityksiä omien palomuurien sisällä.

Tutkimusten mukaan suomalaisyritykset näkevät datan keräämisen hyvin perinteisesti ja perustavat sen vain omiin sovelluksiin ja some-lähteisiin. Ne eivät kerää asiakastietoa ulkopuolisista sovelluslähteistä (co-data)."

- Timo Seppälä, Aalto-yliopisto, Etla

Yritykset eivät ole myöskään miettineet, millainen teknologia-arkkitehtuuri niiden pitäisi rakentaa siiloissa olevan oman datan keräämisen sekä datan vaihtamisen ympärille. Merkittävä data ei tule vanhojen järjestelmien syövereistä vaan uusista älykkäistä tuotteista ja palvelusta. Teollisen internetin eteneminen lisää edetessä uusia mielenkiintoisia datavarantoja.

Älykkyyks siirtyy yhä laajemmin tuotteisiin ja palveluihin. Uusi dataliiketoiminta ei synny vanhoista enterprise-rakenteista."

- Timo Seppälä, Aalto-yliopisto, Etla

Perinteisten ohjelmistokehityshankkeiden vesiputousmalli, jossa eri vaiheet suunnittelusta toteutukseen seuraavat toisiaan, ei toimi dataliiketoiminnan kehittämisessä. Toinen merkittävä dataliiketoimintaa jarruttava tekijä on liiallinen suunnittelu. Dataan pohjautuvassa liiketoimintamaailmassa tulevaisuutta ei voi



Myös osaamisen puute uusilla osa-alueilla on merkittävä selitys sille, etteivät yritykset pääse eteenpäin uuden dataliiketoiminnan rakentamisessa. Mutta kyse ei ole myöskään siitä, että vanha osaaminen olisi arvotonta. Tämä on sekä että -asia – eikä joko tai -asia.

– Katriina Kiviluoto, Solita

piirtää valmiiksi. Tämä on yrityksille merkittävä kulttuuri- ja toimintatapojen muutos.

Uusi dataliiketoiminnan ympäristö on monimutkainen ja monille liiketoiminnasta vastaville ihmisille vaikeasti hahmotettava. Yritykset eivät taivu dataliiketoiminnan edellyttämiin toimintakulttuurin sekä ajattelumallien muutoksiin. Selkeitä ROI-laskelmia on etukäteen

mahdotonta tehdä. Asioita ei ylipäättään pysty suunnittelemaan loppuun asti etukäteen. Vain liikkeelle lähtemällä yritys voi kehittää uutta dataliiketoimintaa ja oppia. Kukaan muu ei tiedä vastauksia seuraavista askeleista itseä paremmin.

Näin lähdet liikkeelle

Tunnista asiakastarpeet ja omat datakyvykkyytesi.

Tavoittelemme, että YIT:ssä meillä olisi enenevässä määrin aikaa luoda palveluita kuluttajien arkeen. Uskon, että asumisen maailmaan syntyy paljon uusia malleja tulevaisuudessa. Asunnon ostamisesta siirrymme asumisen kuluttamiseen, asunnon ostaminen ei ole kiveen hakattu käsite. Isoja muutoksia asumisen saralle on näkyvissä.

- Juhani Nummi, YIT

Miten yritykset pystyvät tunnistamaan datan pohjalta syntyviä täysin uusia liiketoimintamahdollisuuksia? Miten lähteä liikkeelle uuden dataliiketoiminnan rakentamisessa?

Uutta dataliiketoimintaa ei synny ellei yrityksen ylin johto hahmota yrityksen ulottuvilla olevan datan arvoa ja potentiaalia. Dataylläkölläisen maailman liiketoimintamallit ovat

abstraktimpia kuin mihin teollisuusyritykset ovat tottuneet. Paikoilleen jäähmettyminen on kuitenkin kohtalokasta. Yrityksillä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin hankkia kokemuksia ja oppia ja tehdä johtopäätöksiä niiden pohjalta. Parhaimmillaan kokeiluista tulee käytäntöjä, vaikka aina näin ei käy.

Useimmat toimialamurrokset perustuvat älykkääseen datan hyödyntämiseen. Suuri datamurros tekee kaikista toimialoista asiakaskeisempiä. Kärjistetysti voi sanoa, että kaikessa liiketoiminnassa on kohta kyse taistelusta asiakasrajapinnoista: asiakkaan parempi tunteminen mahdollistaa paremman palvelun.

Kun yritys pohtii uuden liiketoiminnan mahdollisuuksia, sen pitää tutkia markkinoita. Tämä pätee kaikkeen liiketoimintaan. Yrityksen pitää hahmottaa, millaisilla markkinoilla se toimii tällä hetkellä. Entä mahdollistaako data laajentumisen uudelle alueelle markkinoilla?

Kaikkein tärkeintä on, että yritys ymmärtää





Hackathonien, startupien, akateemisen yhteistyön ja omasta henkilöstöstä dedikoidun iskujoukon avulla yritys voi lähteä rohkeisiin kokeiluihin ja happotestaamaan uutta strategiaa. Tärkeää on luoda ilmapiiri, jossa epäonnistuminen on sallittu. Jos hypoteesi osoittautuu oikeaksi, voi jatkaa vauhdilla eteenpäin.

– Kati Sulin, DNA

asiakkaan tarpeen, johon se on ratkaisun luomassa. Kun yritys on tunnistanut datan mahdollistamalta uudelta liiketoiminta-alueelta mielenkiintoisia lähtöjä ja strategiatyö on tehty, mukaan astuu ketterä kokeilemisen kulttuuri.

Dataliiketoiminnan kehittäminen ei eroa ylipäätään uuden liiketoiminnan kehittämisestä.

Samat liiketoimintamallien kehittämisen lainalaisuudet pätevät myös uuden dataliiketoiminnan rakentamisessa.

– Pekka Ahola, Solita

Palvelumuotoilu auttaa uuden liiketoiminnan määrittelyssä. Palvelumuotoilu perehtyy aina

aluksi syvällisesti asiakkaan tarpeisiin. Yritysten täytyy oppia katsomaan asioita asiakkaan kokeman arvon näkökulmasta niin, että kyse ei ole olemassa olevien palveluiden digitalisoimisesta. Yrityksiä pitäisi pystyä katsomaan kyvykkyyksinä ja datalähteinä.

Tästä on hyvä aloittaa. Olemme tehneet asiakkaidemme kanssa harjoituksia, joissa katsomme yritystä ulkoapäin datan ja kyvykkyyksien kokoelmana. Unohdamme yrityksen yksikkörakenteen ja katsomme, mitä dataa ja kyvykkyyksiä yritykseltä löytyy, miten yritys pystyisi tarjoamaan palveluita uudella tavalla ja muuttamaan

toimialaa. Uusien palveluiden suunnittelun täytyy lähteä liikkeelle datasta ja olemassa olevista kyvykkyyksistä.

- Jussi Olkkonen, Palmu

Oman tilanteen katsominen ulkoapäin on tärkeää. Kyky tähän puuttuu monilta suomalaisyhtiöiltä.

Monesti yrityksestä ei löydy porukkaa, joka osaisi katsoa tilannetta laatikon ulkopuolelta. Yrityksiä ei ole viritetty sellaisiksi. Innovatiivisimmat ihmiset pystyvät kasvattamaan liiketoimintaa kymmenen prosenttia. Mutta mistä löytyvät ne ihmiset, jotka kääntävät suunnan 180 astetta?

- Kari Onniselkä, Ramboll

Yhtä oikeaa vastausta, miten lähteä liikkeelle dataliiketoiminnassa, ei ole olemassa. Yritysten täytyy pystyä tarkastelemaan aluksi myös omaa strategista ajatteluaan ja valmiuksiaan.

Valmius on tärkeä asia, silloin kun puhumme transformaatiosta. Valmius ei ole pelkästään teknologista valmiutta, vaan myös operatiivista ja strategista valmiutta. Datankin hyödyntämisessä kannattaa etsiä sellaiset paikat yrityksessä, joissa valmiustaso on olemassa. Kun puhutaan liiketoiminnan rakentamisesta datan päälle, perusasioiden pitää olla kunnossa. Datan kanssa ei kannata hätiköidä. Pitää etsiä jokin kohta, jokin lohko, mistä voi lähteä liikkeelle. Tässä mielessä pienet,



rajoitetut pilotit ovat hyvä tapa avata markkinoita ja uutta tekemistä.

- Katri Harra-Salonen, Finnair

Dataliiketoiminnan asiakkaat löytyvät usein nykyisen asiakaskunnan ulkopuolelta. Esimerkiksi Etlan havaintojen mukaan vakuutusyhtiöt voisivat olla monille liiketoiminta-alueille iso potentiaalinen asiakkuus.

Jos esimerkiksi laivanmoottori on myyty operaattorille, joka tuottaa laivauspalveluita, se pystyy laivan törmätessä merellä välittämään onnettomuustiedot laivasta



Moni yritys on lyönyt kirveensä kiveen huomattessaan, miten siiloutunutta ja heikkolaatuista oma data on.

– Juhani Nummi, YIT

vakuutusyhtiölle. Näin korvauspäätös on jo valmis, kun laivan miehistö ehtii satamaan. Paikalle ei tarvita erillisiä ihmisiä tekemään analyysia. Paljon työtä ja aikaa säästyy.

– Timo Seppälä, Aalto-yliopisto, Etlä

PANOSTA DATA-ARKKITEHTUURIIN SEKÄ DATAN LAATUUN!

Yrityksen pitää tunnistaa, millainen sen nykyinen data-arkkitehtuuri on. Kuinka hajallaan data on yrityksen järjestelmissä? Kannattaako sen rakentaa ratkaisu, joka tuo yritykselle yhdenmukaisen näkymän käytössä oleviin datalähteisiin?

Yritykset ovat heränneet datan rooliin keskeisenä kilpailuetekijänä. Data saattaa kuitenkin olla surkeassa kunnossa. Yritys haluaisi lähteä hyödyntämään dataa älykkäillä algoritmeilla, mutta datavarannot eivät ole riittävän laadukkaita. Nyt kysymys kuuluu, onko yrityksellä uskallusta investoida siihen, että data saadaan sellaiseen kuntoon, että sen pohjalta olisi mahdollista kehittää uutta, kiinnostavaa liiketoimintaa.

Yritys pystyy hyödyntämään omaa datansa parhaiten, kun sen datavarannot on

yhdistetty. Nyt data sijaitsee usein erillisissä silloissa, eikä yritys pysty saamaan datasta irti merkittäviä liiketoimintahyötyjä. IoT-liiketoiminnan kehittämisessä laadukkaana yhtenäisen datan merkitys korostuu.

Datan laatu paranee, kun yritys alkaa hyödyntää sitä. Data, jota käyttää laaja ja aktiivinen käyttäjäryhmä, on yleensä hyvässä kunnossa. Toimintamalli, jossa yritys päättää laittaa ensin datan laatuvaatimukset kuntoon ja vasta sen jälkeen lähtee liikkeelle, ei ole suositeltava. Liikkeellelähtö edellyttää, että data on riittävän laadukasta.

Monilla yrityksillä on jo nykyisin paljon erilaisia sisäisiä datalähteitä. Vaikeampaa yrityksille on ulkoisten datalähteiden hyödyntäminen. Datan arvo kasvaa, kun sitä yhdistää, jalostaa ja jakaa.

Datan laadun kuntotestiin löytyy paljon hyviä kysymyksiä. Sellaisia ovat esimerkiksi: Onko meillä kaikista asiakkaista 360 asteen näkymä, joka on organisaatiossa laajasti käytössä? Pystymmekö palvelemaan ja ymmärtämään asiakkaan käyttäytymistä monikanavaisesti? Yritys on jo

selkeästi lähtenyt datan hyödyntämisessä liikkeelle, jos se ymmärtää, missä kunnossa sen oma data on ja mitä keskeistä dataa siltä puuttuu.

– Pekka Ahola, Solita

MITEN ORGANISOIDA DATA-LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN?

Toimivan johdon täytyy tehdä päätös, perustetaanko uudelle liiketoiminnalle oma yksikkö tai tehdäänkö siitä kenties kokonaan oma liiketoiminta. Etenkin hyvin perinteisissä yrityskulttuureissa uuden liiketoiminnan eriyttäminen olemassa olevasta liiketoiminnasta on usein järkevä ratkaisu. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää, että uusi yksikkö saa toimia vapaasti ja tehdä päätöksiä itsenäisesti.

Yrityksille, joiden rakenne ja liiketoiminta perustuvat jatkuvaan olemassa olevan liiketoiminnan rakenteiden optimointiin, uuden dataliiketoiminnan synnyttäminen osana perusliiketoimintaa on yleensä vaikeaa. Yritykset on usein optimoitu tekemään omaa perusliiketoimintaansa, jota ne ovat tehneet pitkään. Vastuut ja päätäntävalta on luotu tämän pohjalta. Dataliiketoiminnan bisnesmalli on todennäköisesti hyvin erilainen kuin yrityksen perinteinen malli. Uusi liiketoiminta ei siksi menesty ellei sitä eriytetä yrityksen perusliiketoiminnasta.

Vanha organisaatorakenne menettää usein merkityksensä dataliiketoiminnan näkökulmasta.

– Pekka Ahola, Solita

Pohjoismaissa yritys perustaa usein uudelle liiketoiminnalle tuotekehitysyksikön. Niiden ongelmana on kuitenkin usein se, että olemassa oleva liiketoimintaa jyrää ne alleen. Pohjoismaisetkin yritykset ovat viime aikoina heränneet joko startupien perustamiseen tai niiden ostamiseen. Kun yritys ostaa tai perustaa startupin, sen on tärkeä suojella sen yrityskulttuuria.

Tärkeä kysymys kuuluu, kuinka johtaa olemassa olevan ja uuden liiketoiminnan välillä olevaa kitkaa.

– Katriina Kiviluoto, Solita

Uskon, että organisaatiot kehittyvät suuntaan, jossa niissä on useita eri organisaatiokulttuureita. On soluja, joilla on kyky tuottaa asiakkaalle arvoa. Vanhan teollisuusajakauden yrityksen ajatusmaailma, että yrityksellä on yksi tapa toimia, alkaa olla mennyttä.

– Jussi Olkkonen, Palmu

Yksi tapa saada oivalluksia uusista liiketoimintamahdollisuuksista ei ole usein riittävä. Kei-

noja synnyttää uusia ideoita on monenlaisia, ja monet yritykset tarttuvat niihin rinnakkain. Tärkeää on, ettei yritys käperry ajattelussaan liiaksi oman toimialansa sisälle.

Tarvitsemme monenlaisia instrumentteja oivallusten saamiseksi. Esimerkiksi YIT:ssä skriinaamme tarkasti mahdollisuuksiamme yhteistyöhön startupien kanssa. Tämän lisäksi meillä on paljon sisäistä pohdintaa ja yhteistyökonsoortioita. En usko, että tässä asiassa on varaa laskea yhden kortin varaan, vaan tuntosarvet pitää olla auki moneen suuntaan, kuten tiedeyhteisöihin. Rajat ylittävät mallit ovat voittajia. Pelkästään nykyisen alihankkijaverkoston kanssa yritys ei pysty kehittymään riittävästi.

- Juhani Nummi, YIT

Kiina loi kapitalismin hallittuina saarekkeina. Hongkong ja Shanghai ovat olleet erityiskauppa-alueita, joilla oli emomaasta poikkeavat säännöt.

Koska koko suuren maan järjestelmän pelisääntöjä ei voitu muuttaa kerralla, haluttiin rakentaa irrallisia, hallittuja kokeiluja, joissa on omat pelisääntönsä ja kulttuurinsa. Transformaatio isossa yrityksessäkin voi olla vaarallista. Siksi uutta liiketoimintaa voi olla hyvä valinta kehittää itsestä erillään.

- Katriina Kiviluoto, Solita





Data muutta yrityskulttuuria

Uutta dataliiketoimintaa ei synny
ilman yrityskulttuurin muutosta
ja hyvää johtamista.



Eteneminen dataliiketoiminnassa edellyttää kokeilukulttuuria. Kulttuurinmuutos ei ole pieni asia. Mutta ilman sitä ei synny uutta liiketoimintaa.

Ensimmäiseksi pitää 'vaihtaa yrityskulttuuri'. Yrityksen pitää ymmärtää, että imitaatio on innovaation vastakohta. Vanhan liiketoiminnan viilaaminen ei riitä.

- Veli-Pekka Ääri, S-ryhmä

Yrityskulttuuri ei ole tulevaisuudessa sitä, miten asiat yrityksessä tehdään. Kulttuuri on se tavoite, mihin kaikki työntekijät pyrkivät. Menestyvissä yrityksissä organisaatiomalli muuttuu. Uusissa digitalisaation myötä syntyneissä yrityksissä on enemmän tiimejä, ryhmiä, soluja, jotka tekevät asioita kuten haluavat. Taustalla on kaikille yhteinen tavoite.

- Jussi Olkkonen, Palmu

Perinteisesti meidän alallamme kokeilukulttuuri ei ole ollut vahvaa. Puhumme siitä jo, mutta milloin tämä muuttuu yleiseksi käytännön toiminnaksi, on eri asia.

- Juhani Nummi, YIT

Joko sinulla on muutoksen salliva kulttuuri tai sitten sitä ei ole.

- Kati Sulin, DNA

Perinteiset pohjoismaiset yritykset ovat olleet mestareita leikkaamaan kustannuksensa minimiin. Uusien markkinoiden luominen; uuden kokeileminen on aina ollut niille vaikeampaa. Viime vuosilta löytyy kuitenkin esimerkkejä perinteisistä yrityksistä, jotka ovat uskaltaneet lähteä rohkeasti luomaan liiketoimintaa uudelta pohjalta. Pohjoismaisten peliyritysten menestys on myös avannut teollisuusyritysten silmät näkemään uusien toimintamallien ja bisneslogiikoiden mahdollisuudet.

Olemme usein jonkin liiketoiminnan varassa sataprosenttisesti. Ei olla osattu lähteä pois markkinoilta, jotka eivät enää kasva. Vaatii rohkeutta tehdä kokeiluja, jotka eivät tule suoraan omalta toimialalta.

- Timo Seppälä, Aalto-yliopisto, Etlä

Sinun pitää rikkoa itsesi, muuten sinut rikotaan. Tässä maailmassa pärjäävät ne yritykset, joilla on kirkas visio ja joiden strategian laajuus on kaksi sivua kahden sadan sijasta.

- Veli-Pekka Ääri, S-ryhmä

DATA PYÖRTÄÄ VANHAT JOHTAMISTEESIT

Perinteisen tavarantuotantoon kehittyneen linjajohdon ja dataliiketoiminnan lainalaisuuksien ja ymmärryksen siltaaminen on yritysten keskeinen haaste. Miten saada liikkeenjohto ymmärtämään uudet mahdollisuudet? Tähän tarvitaan avuksi hyviä esimerkkejä.

- Juhani Nummi, YIT

Uusi dataliiketoiminta muuttaa johtamisen täysin. Monet tunnetut johtamisopit vanhentuivat aikoja sitten. Vanhat teesit ja tavat toimia joutuvat romukoppaan. Teknologisen ja yhteiskunnallisen ymmärryksen vaatimukset ovat korkeat. Johtajan täytyy palata jatkuvasti "koulunpenkille".

Tulevaisuuden johtajalta vaaditaan todella paljon. Hänen täytyy esimerkiksi ymmär-

tää syvällisesti, mitä alustatalous merkitsee ja mitä mahdollisuuksia se yritykselle tuo. Tämä vaatii jatkuvaa opiskelua. Miten muuten johtaja löytää näkemystä ja uutta ymmärrystä?

- Katri Harra-Salonen, Finnair

Digitaalisuus, globalisaatio, yhteisöllisyys ja jakamistalous ovat suuria, kulttuurin läpi leikkaavia ilmiöitä. Jokaisen yrityksen pitää kysyä itseltään, miten se pystyy dataa hyödyntämällä vastaamaan omalla kohdalla niiden asettamiin vaatimuksiin. Yritysten pitäisi investoida tulevaisuuteen. Kun kaikista aloista tulee teknologialähtöisempiä, tulevaisuuteen investoimisen merkitys kasvaa entisestään.

Tämä kaikki edellyttää johtajilta vallasta luopumista, avoimuutta sekä tiimitaitoja.

Perinteisesti opettaja seisoi koulussa luokkahuoneen edessä ja hänellä oli kontrolli koko luokkahuoneesta. Hän määritteli, mitä kukin tekee. Tulevaisuuden maailma ei ole tällainen. Dataa pitää olla valmis jakamaan. Maailmassa on vielä paljon selaista johtajuutta, joka perustuu siihen, että joku tietää enemmän kuin toinen.

- Katri Harra-Salonen, Finnair

Yrity maailma on tänä päivänä niin monimutkainen, että menestyvät yritykset rakentuvat tiimityön päälle ja perustuvat ajatukselle, että ihmiset yhdessä tekemällä lisäävät aidosti yrityksen älykkyyttä. Datalla on tässä valtava rooli. Sen pitäisi virrata yrityksen sisällä mahdollisimman avoimesti, jotta jokainen pystyy hyödyntämään sitä ja rakentamaan sen päälle uusia asioita. Jos data ei ole saatavilla, työskentely on tehotonta.

Esimerkiksi YIT:ssä johdon ymmärrystä uusista liiketoimintamahdollisuuksista on lisätty työmaatoimintaan ja työturvallisuuteen liittyvien

esimerkkien avulla. Työmiesten suojakypärään liitetyn kameratarkkailun avulla on kerätty arvokasta dataa työmaaympäristöstä. Kamerateat ovat havainnoineet esimerkiksi turvallisuutta ja suojavarusteiden käyttöä. Saadut havainnot ovat lisänneet ymmärrystä laajemminkin ja antaneet esimerkiksi yhtiölle ideoita siitä, miten resurssipooli työmaalla otetaan paremmin hallintaan ja työmaan tehokkuus ja tuottavuus saadaan lisääntymään.

Tällaisilla hyvillä esimerkeillä kykenemme ymmärrettämään johtoa. Ajattelun siltaaminen teknisten osaajien ja muiden välillä on muutenkin hyvin olennaista. Näin

kykenemme luomaan asiakkaillemme lisäärvaa tuottavia ratkaisuja.

– Juhani Nummi, YIT

Vanhan johtamismallin kolme koota: käske, kontrolloi ja korjaa, on muuttunut kolmen in johtamismalliksi: innostu, innosta, innovoi. Luotamus ja rohkeus ovat merkittäviä yrityskulttuurin tekijöitä.

Muutosjohtamisen yksi keskeisistä työkaluista on tarinallistaminen. Kaikkien ylimmän johdon toimijoiden täytyy lukea perustarinat.

– Veli-Pekka Ääri, S-ryhmä

ANALYTIikka JA IHMISTIEETEET YHDISTYVÄT

Millaista osaamista yritykset tarvitsevat pärjätäkseen tulevaisuuden dataliiketoiminnassa? Eri toimialojen yritykset ovat jo pitkään rekrytoineet riveihinsä data-analytikoita. Taistelu parhaimmista uusien teknologioiden osaajista on veristä. Datatieteilijöitä ei riitä kaikille.

Teknologiaosaajien vähyys on todellisuutta monissa yrityksissä. Kun yritykset tekevät digirintamassa asioita, joita kukaan muu ei ole koskaan ennen tehnyt, ne ovat tilanteessa, jossa osaaja ei yksinkertaisesti ole tarjolla. Vaadittua osaamiskompetenssia, eli pohja-ajattelua, ei ole ehtinyt syntyä riittävästi. Nykyaikaisten teknologiakokonaisuuksien ymmärtäminen on suhteellisen nuorten osaajien käsissä.

Osaavat ihmiset ovat yrityksen kriittinen menestystekijä.

Data-analytikit, joilla on myös liiketoimintäkemys, ovat yrityksille ykköskriittinen menestystekijä.

– Kati Sulin, DNA



Johtajalta edellytetään reippaasti sen myöntämistä, että hän ei pysty itse kaikkea tietämään.

– Katri Harra-Salonen, Finnair

Parhaimpien osaajien löytäminen ja uuden kulttuurin luominen on dataliiketoimintaan siirtymisessä kaikkein vaikein juttu. Myös työnjako.

– Katri Harra-Salonen, Finnair

Toisaalta uutta dataliiketoimintaa ja innovaatioita ei synnytetä pelkkien insinöörien ja teknologiaosaajien turvin. Teknologia ja data eivät saa olla yrityksessä itseisarvoisia. Organisaatiokulttuurin pitää ymmärtää hyvin monella tasolla hyödyt, jotka dataliiketoiminnasta on mahdollista saavuttaa.

Millaista muunlaista osaamista menestymisen datataloudessa edellyttää kuin data-analyttikkoja?

Paras synteesi syntyy niissä yrityksissä, joissa luovuus ja analytiikka yhdistyvät. Pelkästään data edellä ei koskaan kannata tehdä asioita.

– Veli-Pekka Ääri, S-ryhmä

Tärkein asia on ihmisten arvonmuodotuksen ymmärtäminen. Ilman empatiaa ja ihmisyymmärrystä datalla ei tee mitään. Ihmiset eivät ole muuttumassa roboteiksi. Kaikki kyvykkyys lopulta palvelee sitä, miten yritykset voivat tuottaa asiakkailleen arvoa.

– Jussi Olkkonen, Palmu

Suomalaisessa ylimmässä liiketoimintajohdossa ihmis- ja yhteiskuntatieteitä sekä psykologiaa on perinteisesti pidetty ”pehmeinä tieteinä”. Uusi data-aika saattaa kuitenkin

kääntää asetelman toisinpäin. Esimerkiksi Applen tarinan ytimessä on rakkaus kauneuteen. Myös Google ja Facebook ovat ennen kaikkea sosiaalisia keksintöjä.

Luovuuden ja analyttisyyden yhdistelmä on ratkaiseva menestystekijä.

Tässä ajassa pehmeät tieteet ovat mielestäni muuttuneet kaikkein kovimmiksi tieteiksi. Suomen kansallinen ongelma on, että liitämme innovatiivisuuden diplomi-insinööreihin ja Tekesiin. Tämä on puppua! Kekseliäisyys on paljon enemmän sosiologien ja psykologien kauraa. Ennen kaikkea menestystarinoissa on kyse sosiaalisista innovaatioista, joiden takapihalta toki löytyy huipputeknologiaa.

– Veli-Pekka Ääri, S-ryhmä

Hyvin tärkeää yritysmaailmassa on ymmärtää ihmisten arvonmuodostusta. Kaikki kyvykkyys lopulta palvelee sitä, miten hyvin yritykset pystyvät tuottamaan asiakkailleen arvoa – oli kyse sitten b2c- tai b2b-yrityksistä.

Olemme lähteneet YIT:ssä ratkaisemaan ongelmaa siten, että olemme hommanneet matemaattis- ja it-taustaista väkeä, joita törmäytämme liiketoimintaihmiisiin. Täydellisen data-analyttikon etsiminen kun on yksisarvisen metsästystä. Emme kuvittelekaan löytävämme ihmeellistä moniosaajaa vaan kasvatamme tiimejä, jotka yhdessä pystyvät huippuurituksiin.

– Juhani Nummi, YIT



Menestyjät hyödyntävät alustaliike- toimintaa

Kilpailu alustataloudessa alkaa



Alustataloudessa suurin ei välttämättä vie pottia, vaan se, joka vie kuluttajan sydämen.

– Katriina Kiviluoto, Solita

Olemme siirtymässä alustatalousaika-kauteen, jonka toimintalogiikka eroaa täysin perinteisistä liiketoimintamalleista. Yritysten haasteena on, että vain harvat liikkeenjohdossa aidosti ymmärtävät alustaliiketoimintaa.

– Pekka Ahola, Solita

Alustat tulevat kaikkialle ja kaikille toimialoille. Alustat ovat valtava ajuri kehityksessä, jossa datan rooli liiketoiminnassa voimistuu jatkuvasti. Mutta mitä oikeastaan tarkoitamme, kun puhumme alustasta ja alustataloudesta?

Alusta itsessään ei ole uusi ilmiö. Nykyiset kauppaketjut voi esimerkiksi hahmottaa analogisina alustoina. Useat hyvin perinteisetkin yritykset ovat alustoja tai alustoja hyödyntäviä yrityksiä:

Leipomo hyödyntää alustana kauppaketjua tai vaikkapa toria. Monia yrityksiä voi tarkastella alustanäkökulmasta markkinapaikkoina, infrastruktuurina tai datan hyödyntämisen näkökulmasta.

– Pekka Ahola, Solita

ICT-maailmasta lähtöisin olevien ekosysteemien rooli kasvaa myös muilla

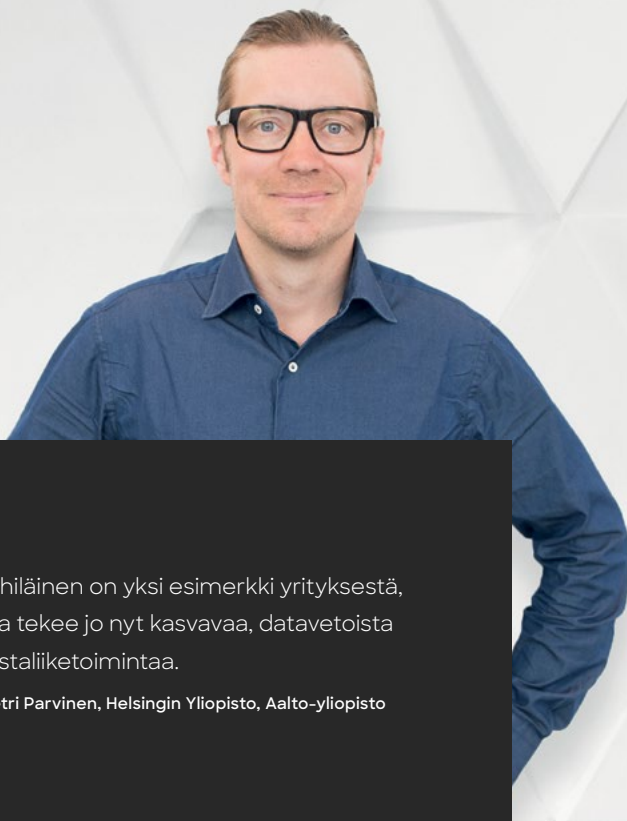
toimialoilla, koska maailma muuttuu yhä kompleksisemmaksi. Ekosysteemin keskellä moottorina toimii alusta, jonka ympärille syntyy ekosysteemipöhinää. Tämä uusi maailma muuttaa tulevaisuudessa perinteiset arvoketjut ja liiketoimintamallit.

– Kari Onniskelä, Ramboll

Uudet digitaaliset alustat ovat usein selkeästi perinteisiä liiketoimintamalleja kustannustehokkaampi ja parempi tapa palvella asiakasta, kun datan hyödyntäminen on kaikkien osapuolten toiminnan keskiössä. Digitaaliset alustat ovat skaalautuvia ja mahdollistavat personoidun palvelun. Lisäksi data jättää digitaalisen jalanjäljen kaikesta. Toisaalta perinteisillä analogisilla alustoillakin on selkeät etunsa, kuten ihmisten kohtaaminen ja tavarankäyteltävyys ja niiden näkeminen. Tulevaisuus onkin luontaisesti monikanavainen.

Kun lemmikkieläinkauppa tarjoaa digitaalisen palvelun, jossa se ei pelkästään myy omia tuotteitaan ja palveluitaan, vaan tarjoaa esimerkiksi ulkopuolisille eläinlääkäri- ja hoitopalveluyrityksille paikan tarjota omia palveluitaan, voidaan jo puhua digitaalisesta alustaliiketoiminnasta.

Terveysyhtiö, joka tarjoaa uusia mahdollisuuksia muiden yritysten liiketoiminnoille, on myös



Mehiläinen on yksi esimerkki yrityksestä, joka tekee jo nyt kasvavaa, datavetoista alustaliiketoimintaa.

– Petri Parvinen, Helsingin Yliopisto, Aalto-yliopisto

alusta. Rakennusyritykset tai S-ryhmä voidaan yhtä lailla nähdä alustoina.

**Meidän rakennushankkeemme on jo jonkinmoinen alusta, vaikka ei kovin digitaalinen sellainen. Verkotumme erilais-
ten sidosryhmien kanssa: viranomaisten,
suunnittelijoiden, tavarantoimittajien sekä
kuluttajien. Uskon, että tulevaisuudessa
syntyy nykyisten liiketoimintamallien sijas-
ta kompetenssipooloja, joiden ympärille
eri yritykset verkostoituvat.**

– Juhani Nummi, YIT

LähiTapiolan henkivakuutus taas on lähtenyt yhteistyöhön tahojen kanssa, jotka pystyvät mit-

taamaan kuluttajien terveellistä elämäntapaa eri tavoin. Mittaustuloksilla eli sillä, miten asiakas käyttäytyy, on suora vaikutus vakuutuspalveluun. LähiTapiola toimii kokonaisuuden paketoijana.

Moni ymmärtää alustoilla Googlen, Amazonin ja Applen kaltaisia jättimäisiä toimijoita. Alustojen kehittämisessä onkin tärkeää hyödyntää älykkäästi olemassa olevia alustoja, esimerkiksi teknisenä alustana AWS:n infrastruktuuria ja mobiiliapplikaatioiden jakelussa GooglePlayta tai iTunesia. Tulevaisuudessa tällaisia alustoja on paljon enemmän.

Jatkossa voi olla, että S-ryhmä ei ole enää kauppa vaan ostamisen väline. Emme enää myisikään tuotteita asiakkaillemme

vaan lähtisimme vaikkapa joukkoistamaan kimpppiä, esimerkiksi hakemaan 150 000 vasenkätiselle vuorikiipeilijälle maailman parhaita hakkuja.

- Veli-Pekka Ääri, S-ryhmä

Myös uusi EU-lainsäädäntö kiihdyttää lähtölevaisuudessa alustataloutta. Uudet direktiivit pakottavat pankit avaamaan rajapintansa. Kynnys astua finanssisektorille madaltuu muille toimijoille.

Reaalimaailman ja digitaalisen maailman yhteys alustoissa on ollut toistaiseksi aika kapea. Airbnb ja Uber yhdistävät fyysistä ja digitaalista ympäristöä melko paljon. Näen, että kun PSD2 ja MyData tulevat, alkaa villi kilpailu arjen käyttöliittymistä: Kuka yhdistää kaiken logistiikan ja maksamisen lokaalilla tasolla? Kilpailua ei todellakaan ole vielä käyty. Se on vasta tulossa. Ja jos tämä ei ole alustataloutta, niin mikä on?

- Jussi Olkkonen, Palmu

DATA ON ALUSTATALOUDEN UUSI VALUUTTA

Missä liiketoiminnassa me oikeasti olemme? Miten me palvelemme asiakasta? Miten kimpppaudumme muiden kanssa? Mikä on paikkamme arvoketjussa? Kuka muu voisi hyötyä datastamme? Nämä kysymykset jokaisen yritysjohtajan täytyy esittää päivittäin itselleen.

- Katriina Kiviluoto, Solita

Alustan määritelmä on laaja ja monille johtajille epäselvä.

Perinteinen yritys toimii suoraviivaisesti: ottaa materiaalin, tekee tuotteen ja vie sen asiakkaalle. Sangeet Paul Choudary vertaa kirjassaan Platform Scale – How an Emerging Business Model Helps Startups Build Large Empires with Minimum Invest perinteistä liiketoimintamallia "putkeksi", jossa yritys valmistaa raaka-aineista asiakkaalle toimitettavan tuotteen. Kokonaisuudesta syntyy selkeä arvoketju, jonka pääteasema on asiakas.

Tulevaisuudessa erikokoisia alustoja syntyy koko ajan uusia. Nyt kaikki yrittävät miettiä kolmen neljän alustan ympärille, mitä tekisivät. Todellisuudessa mahdollisuudet ovat paljon moninaisemmat.

- Jussi Olkkonen, Palmu

Alustaliiketoiminnassa yritys ei valmista mitään. Alustojen idea on mahdollistaa osallistujien yhteistyö ja lisäarvojen syntyminen. Alustatalouden liiketoimintamallit mahdollistavat arvon luomisen, jakamisen ja vaihtamisen eri toimijoiden välillä. Alustan luovan yrityksen liiketoimintana on luoda palvelukokonaisuus, joka mahdollistaa eri osapuolten yhteistyön.

Esimerkiksi Instagram on bisnesmalli, joka tarjoaa ihmisille paikan, jossa he voivat esitellä

ottamiaan kuvia ja keskustella muiden kuvien katsojien kanssa luomuksistaan. Instagram ja Spotify ovat esimerkkejä alustatalouden liiketoimintamalleista, jotka mahdollistavat tuottajan ja kuluttajan yhteistoiminnan sekä roolien yhdistymisen.

Sangeet Paul Choudary on vertaillut ja tarkastellut alustoja kolmesta eri näkökulmasta: 1.) verkoston, markkinapaikan ja yhteisön 2.) infrastruktuurin sekä 3.) datan.

Kaikki alustat eivät hyödynnä kaikkia kolmea oluttuvuutta, mutta menestyksikkäimmät yritykset näin kyllä tekevät. Esimerkiksi puhdas ohjelmistotuote on lähes pelkästään infrastruktuurin alusta ja jonkin verran myös alusta käyttäjäyhteisölle. Yhteistä dataa ei kuitenkaan ole.

- Pekka Ahola, Solita

Alustaliiketoiminnassa ekosysteemi on varasto sekä toimitusketju. Laajentumisen ajurina taas toimii verkosto. Alustataloudessa yritykset siirtyvät rahakeskeisyydestä transaktiokeskeisyyteen. Alustaliiketoiminnan idea on mahdollistaa tehokkaasti lisäarvoa tuovat sosiaaliset ja liiketoiminnan transaktiot.

Data on alustatalouden uusi valuutta. Yhteisön ohjaus korvaa puolestaan HR-funktion. Yrityksen maine on uusi laatukontrolli. Data science taas korvaa alustoissa prosessien optimoinnin. Nämä muiden muassa ovat Choudaryn luonnehtimia alustatalouden lainalaisuuksia.

- Pekka Ahola, Solita

Tulevaisuudessa useimpiin arvoketjuihin tulee mukaan digitaalisia alustoja. Alustataloudessa yritykset voidaankin jaotella toimijoihin, jotka pyörittävät ja hal-

linnoivat alustoja, sekä niihin yrityksiin, jotka hyödyntävät alustoja tehokkaasti.

Esimerkiksi Supercellin huima kasvu ja tuloksenteko ei olisi ollut mahdollista ilman nykyisiä iTunesin ja AWS:n kaltaisia alustoja.

- Pekka Ahola, Solita

Tällä hetkellä yritykset hahmottavat yleisesti liiketoimintansa liian kapeasti.

Kun yritys hakee datalla lisäarvoa omalle toiminnalleen, sen täytyy herätä myös miettimään, voisiko tämä tuoda jollekin muullekin lisäarvoa. Tässä vaiheessa alustatalous astuu peliin. Jos sinulla on hyvä algoritmi tai hyvää dataa, niitä ei kannata myydä pois. Kannattaa rakentaa alusta, jossa muut toimijat pääsevät rajapintojen kautta hyödyntämään tekemääsi algoritmia ja vastapalveluksena sinulle kertyy uutta dataa ja muut parantavat sinun algoritmiasi. Näin rakentamasi alustan toiminta kiihtyy entisestään.

- Juhani Nummi, YIT

DATATALOUDESSA EI PÄRJÄÄ YKSIN

Yrityksen on nykyisin mahdollon ymmärtää, mitä asiakas tarkkaan ottaen haluaa. Yhdelläkään kuluttajalla ei ole käytössään täysin samanlaista puhelinta kuin toisella ihmisellä. Jokainen kännykkä on konfiguroitu uniikiksi kokonaisuudeksi.

Olisiko yksi yritys koskaan pystynyt ymmärtämään kaikki nämä puhelimeen liittyvät asiakastarpeet? Väitän, että ei olisi pystynyt. Kun digitaalinen maailma menee

eteenpäin, yritysten täytyy pystyä vastaamaan kuluttajien yhä hienojakeisimmiksi muuttuviin tarpeisiin.

– Timo Seppälä, Aalto-yliopisto, Etlä

Alustaliiketoiminnan lähtökohta on, että ekosysteemi huomioi aina paremmin asiakkaan tarpeet kuin yksittäinen yritys. Ekosysteemi mahdollistaa monipuolisemman asiakasdatan keräämisen. Siksi yksin toimivan yrityksen on vaikea toimia ekosysteemiä vastaan. Muita vaihtoehtoja kuin liittyä osaksi ekosysteemiä, ei lopulta ole. Yksilöiden tarpeet muuttuvat digitalisaation etenemisen myötä yhä moninaisemmiksi ja hienovaraisemmiksi. Se, jolla on paras asiakasdata, tyypillisesti hallitsee asiakasrajapintaa.



Yritysten liiketoimintalogiikoiden täytyy muuttua sellaisiksi, että ne huomioivat muut toimijat. Oman liiketoimintalogiikan kautta muutkin toimijat voivat päästä osaksi markkinoita. Tällaiseen tilanteeseen viittaa käsite monisuuntainen markkina- paikka.

- Timo Seppälä, Aalto-yliopisto, Etlä

Asiakasnäkökulmasta alustatalous tarkoittaa yhteen nivottuja resursseja.

Kyse on siitä, miten yritykset määrittävät kolmansien osapuolten markkinoilletulokynnyksen siten, että ne saavat suoran pääsyn omaan asiakaskuntaamme. Alustataloudessa yritykset ovat ymmärtäneet, etteivät ne voi yksittäisenä yrityksenä ymmärtää riittävän hyvin asiakkaitaan.

- Timo Seppälä, Aalto-yliopisto, Etlä

Alustatalous on kilpailua asiakasrajapinnan hallinnasta. Se, jolla on syvällisin käsitys asiakkaan toiveista ja tarpeista, pärjää alustataloudessa. Relevantti kysymys kuuluu, ketkä ymmärtävät konseptuaalisella tasolla asiakasta parhaiten ja pystyvät rakentamaan arvoketjun tämän taustalle.

Mitä jos seurakunta olisi alusta? Järjestelmä, joka olisi monella rintamalla mukana ihmisen suurissa elämäntilanteissa. Se mahdollistaisi toisten seurakuntalaisten auttaa toinen toisiaan. Mitä jos seurakunta

antaisi seurakuntalaisille resurssit auttamiseen? Jos minua pyydetäisiin kerran kuukaudessa pariaksi tunniksi puhumaan työelämästä syrjäytyneille ihmisille, tekisin sen veronmaksajana mielelläni, jos se olisi tehty alustan avulla toimivaksi järjestelmäksi hyväntekeväisyyteen.

- Pekka Ahola, Solita

Yritykset eivät vielä useinkaan pääse keskusteluissaan arvontuotannon tasolle, vaan miettivät datansa arvoa vanhan maailman bisneslogiikoiden näkökulmasta.

Applen malli on ollut se, että toimijat ovat yhdessä päättäneet, että tällaista arvoa me yhdessä asiakkaalle tuotamme. Koska tätä pohdintaa ei usein osata käydä, datakakkua myydään asiakkaille ennen kuin se on edes leivottu.

- Jussi Olkkonen, Palmu

ONKO EUROOPASSA KILPAILUKYKYISTÄ ALUSTATALOUTTA?

Ovatko eurooppalaisyhtiöt löytäneet uuden liiketoimintamaailman edellyttämän yhteistyömallin? Entä millaiset alustatalouden mahdollisuudet Pohjoismaissa siintävät?

Toistaiseksi merkittäviä alustatalouden toimijoita on syntynyt Pohjoismaihin ja Eurooppaan pieni joukko. Eurooppa ei ole toistaiseksi pärjännyt alustataloudessa. Pohjoismaiden ja Euroopan olisi tärkeä kehittää alustatalouden pelisääntöjä ja kilpailukykyä.

Yritykset ovat olleet alustatalouden suhteen aika arkoja. Kun asiaa katsoo globaalin markkinoiden näkökulmasta, alustatalous on Euroopan akilleen kantapää. Olisi äärimmäisen tärkeää, että löytäisimme

hyvät tavat hyödyntää esimerkiksi EU:n sisämarkkinoita. Tämä on mielestäni Euroopalle tärkeä paikka, onhan alustatalous tulevaisuuden sävel.

– Katri Harra-Salonen, Finnair

Pohjoismaihinkin voisi syntyä kansainvälisiä alustoja monille toimialoille, esimerkiksi vähittäiskauppaan. Esteenä ei ole datan puute. Kyse on ymmärryksestä ja rohkeudesta hyödyntää uudentyyppisiä liiketoimintamalleja.

Ainoa resurssipuute on alustaliiketoiminnan vähäinen ymmärrys. Mitään muuta estettä suomalaiselle tai pohjoismaiselle menestykselle ei ole.

– Pekka Ahola, Solita

Yksi suomalainen yritys nimeltään Kiosked on onnistunut implementoimaan tuotantoonsa aitoja alustatalouden elementtejä. Se näyttäytyi reilu vuosi sitten Valtioneuvoston kanslian julkaisemassa alustatalouden julkaisussa Suomen kehittyneimpänä yrityksenä siitä näkökulmasta, että yhtiö tarjoaa ohjelmointirajapintaa ja työkaluja kolmansien osapuolten käyttöön – alustan käyttöön osana uutta järjestelmää.

– Timo Seppälä, Aalto-yliopisto, Etlä

Vaikka Pohjoismaihin on syntynyt vähän alustoja, esimerkiksi ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä alustoja on jo viritteillä. Erilaisten hyvinvointiteknologiaa valmistavien yritysten, kuten sykemittarivalmistajien, kannattaa etsiä aktiivisesti kumppanuuksia kuntosalien ja lääkäriasemien kanssa. Maailmalla urheilusuoritus tuotteisiin keskittyvä Under Armour osti MyFitnessPalin. Mikään ei estä suomalaisyhtiöitä tekemästä samanlaisia rohkeita liikkeitä ja pohtimasta yhteenliittymistä täysin eri toimialan yrityksen kanssa. Kyse on pitkälti siitä,

mihin segmenttiin yritykset kokevat kuuluvansa.

Lähestyvä GDPR pakottaa yritykset kunnostamaan rajapintansa ja rikkomaan näin vanhat silot ja ajattelemaan omaa liiketoimintaa reippaasti yli entisten raja-aitojen. Suomessa esimerkiksi finanssiyhtiö OP rakentaa sairaaloita ja kehittää uutta liiketoimintaa asuminen ja liikkumisen ympärille.

Mahdollisuudet ovat rajattomat. Ajattele vaikkapa työterveyttä – miksi se ei voisi toimia alustana mitä erilaisimmille hyvinvointi- ja terveyspalveluille. Tai miksi kukaan ei ole rakentanut vaikkapa omakotitaloasumiseen liittyvää alustaa?

– Pekka Ahola, Solita

Alustaksi ryhtyminen ei vaadi tämän päivän teknologiahinnoilla välttämättä mittavia investointeja.

Kaikki tarvittava teknologia on yritysten saatavissa. Kysymys on ennemminkin siitä, mitä näistä teknologioista yritys tarvitsee omassa liiketoimintaympäristössään.

– Timo Seppälä, Aalto-yliopisto, Etlä



EU:n tietosuoja-asetus GDPR lähestyy

Uhka vai mahdollisuus?

Lähestyvä EU:n tietosuoja-asetus GDPR edellyttää yrityksiltä paljon työtä ja tarkkaavaisuutta. Yksi suuri lakiuudistukseen liittyvä asia on MyData- eli omadata-periaate. MyData pakottaa yritykset ajattelemaan omaa liiketoimintaa täysin uudella tavalla. Päätös oman datan käytöstä siirtyy ihmiselle itselleen. Yksittäinen ihminen päättää, mikä yritys saa käyttöönsä hänen datansa – vai luovuttaako sitä yritysten käyttöön lainkaan.

Lainsäädännön tarkoitus on siirtää päätösvalta omasta datasta yksittäiselle kuluttajalle sekä vapauttaa data ihmisten hyötykäyttöön.

MyData tarkoittaa yrityksille sitä, että jos minä haluan, voin siirtää vaikkapa koko Keskolle kertyneen ostohistoriani osaltani kilpailevan S-ryhmän käyttöön. Yritysten näkökulmasta on todella mielenkiintoista, että kuluttaja voi halutessaan valita, että hänen oma kuluttajadatansa siirtyy kol-

mansien osapuolten käyttöön. Tämä on todella suuri asia, jos ajattelemme, että data on yritysten arvokkain omaisuus. Tilanne on vähän sama, kuin että joku tulisi sanomaan, että sinun pitää siirtää taseestasi kaikki likvidit varat kilpailijalle.

– Jussi Olkkonen, Palmu

Kukaan ei kuitenkaan toistaiseksi tiedä, mitä MyData ja koko EU:n tietosuoja-asetus yksityiskohtaisesti käytännössä tarkoittaa. Tietosuoja-asetuksella on suuri vaikutus uuteen dataliiketoimintaan. Säännöstö on tiukka, käytännön tulkintoja ei kuitenkaan vielä ole nähtävillä.

Kun yritys tarjoaa kuluttajalle tarpeeksi hyvän palvelun, ihmiset ovat yleensä valmiit luovuttamaan dataa. Niin kauan kuin ihminen kokee saamansa palvelun hyväksi, datan luovuttamisesta ei nouse hälyä. Digitaalisten palveluiden toimintalogiikka kuuluu: anna dataa, niin saat käyttää palveluamme.

Miten lähestyvä EU:n tietosuoja-asetus GDPR muuttaa ihmisten suhtautumista datan luovuttamiseen?

Tähän asti kuluttajat eivät ole piitanneet tuon taivaallista, mihin heidän tietojaan käytetään. Kun kuluttaja on halunnut palvelun käyttöönsä, hän on vastannut kaikkeen 'kyllä'. Jossakin vaiheessa ihmiset havahtuvat tilanteeseen, että heihin liittyvä data on arvokasta.

- Jussi Olkkonen, Palmu

Yrityksillä on toisistaan poikkeavia käsityksiä siitä, miten toukokuussa 2018 voimaan astuva lakiuudistus yrityksille merkitsee. Onko kyseessä ennemminkin liiketoiminnan este, hidaste vai mahdollisuus?

LAKIUUDISTUS VAUHDITTAADATALIIKETOIMINTAA?

GDPR tuo enemmän mahdollisuuksia kuin uhkia. Toki siihen liittyy valtavasti työtä. Mutta samalla se avaa esimerkiksi uusia datalähteitä. Uudistuksen tuomat muutokset yhdistettynä innovatiivisesti esimerkiksi kaupunkien avoimeen liikennedataan synnyttää uusia mielenkiintoisia näkymiä. Suurin haaste on muuttaa yritysten ajattelu datakeskeisyydestä sellaiseen asiakasarvon synnyttämiseen, että siitä ollaan valmiita myös maksamaan.

- Kari Onniskelä, Ramboll

Asiantuntijoiden mukaan kilpailu siitä, kenelle kuluttaja datansa luovuttaa, kiristyy GDPR:n myötä. Voittajia ovat todennäköisesti ne yritykset, jotka pystyvät jalostamaan datan pohjalta kiinnostavimmat, houkuttelevimmat palvelut.

Kuluttaja haluaa luovuttaa datansa yritykselle, joka palvelee häntä parhaiten. Yritykselle, joka palvelee asiakastaan kilpailijaa hienovaraisemmin ja paremmin, todennäköisesti valuu dataa myös kilpailevilta toimijoilta.

Samaan aikaan kun uusi tietosuoja-asetus suojelee yksityishenkilöitä, niin samaan aikaan se myös vapauttaa datan liikkumista ja tuo päättäväisyyden ihmisille.

- Jussi Olkkonen, Palmu

Suuri osa ihmisistä mieltää, että GDPR tarkoittaa kuluttajalle sitä, että verkkosivuille kirjautunut kuluttaja löytää yläkulmasta näytetyt tiedot -toiminnon, josta hän saa omat tietonsa näkyviin. Lakiuudistuksessa on kuitenkin kyse paljon laajemmasta ilmiöstä.

Startupien ja palvelunkehittäjien näkökulmasta tähän asti valikoimassa on ollut luottokorttiyhtiöiden maksudata, Google Playn kautta Googlen data, App Storen kautta Applen data, ja näiden kaikkien päälle on rakennettu Uberit ja muut. Nyt kun kaikki data kaikissa yrityksissä vapautuu, niin kuinka paljon kivempaa kehittäjien on kehittää palveluita. Yritykset tietävät, kuinka usein esimerkiksi tietty henkilö leikkaa nurmikkonsa. Tästä kaikesta syntyy kulmakerroin koko digitaaliselle ilmiölle.

- Jussi Olkkonen, Palmu

Se, että tietosuoja-asetus tuo EU-tasolta tasavertaiset pelisäännöt, on yrityksille hyvä asia. Lakiuudistus myös lisää yleistä ymmärrystä datasta, mikä taas voi vauhdittaa uuden liiketoiminnan mahdollisuuksia.

DNA:ssa lähestyvä GDPR on päätetty nähdä pelkästään positiivisena asiana. Se

yritys, joka osaa tulkita hyvin lakia ja tuoda sen luontevaksi osaksi omaa liiketoimintaansa niin, että asiakas kokee saavansa siitä lisäarvoa, parempaa palvelua sekä läpinäkyvyyttä, pärjää tulevaisuudessa. Hyvin sovellettuna GDPR voi esimerkiksi vauhdittaa uusasiakashankintaa. Toisin päin käännettynä liiketoiminta voi sulaa alta pois, jos asiakas kokee olevansa pimeässä säkissä tai kokee tulevansa huiputetuksi.

– Kati Sulin, DNA

EU:n uusi tietosuoja-asetus vaatii käytännössä yrityksiltä end-to-end-analyysiä. Kaikkien yritysten täytyy käydä oma dataan liittyvä kokonaisprosessinsa yksityiskohtaisesti läpi. Tämä vaatii pohjalle ison analyysityön: Mitä dataa meille tulee, mitä dataa oikeasti haluamme ja tarvitsemme, miten me dataa prosessoimme? Missä data sijaitsee? Mitä oikeuksia meillä dataan on?

Uudistus ei koske ainoastaan asiakasdataa vaan myös henkilöstödataa. Uudistus kulkee läpi koko yrityksen.

Mielestäni tämä on yksi transformaation mahdollisuus. Kun data-asiat ovat kunnossa kaikkialla – asiahän koskee pieniä ja suuria yrityksiä – meillä on sen jälkeen paremmat mahdollisuudet alustatalouteen. Uskoisin, että tämä uudistus auttaa eurooppalaisyrityksiä, koska niiden täytyy käydä läpi valtavan iso jumpa. Tämä on vähän niin kuin dieetti tai kuuri ja ne, jotka sen hyvin toteuttavat, saavat siitä varmasti kilpailuetua.

– Katri Harra-Salonen, Finnair

EU:n tietosuoja-asetus voi siis parhaimmillaan kasvattaa tervettä dataliiketoimintaa. Se, että läpinäkyvyys lisääntyy ja kuluttaja pysyy itse

asioiden kulussa mukana, lisää luottamusta kuluttajan ja yrityksen välillä.

Ja kaiken bisneksen edellytys on luottamus. Hyvä bisnes on kuluttajan kunnioittamista. Uskon, että lakiuudistus antaa vahvemman pohjan uudentyyppiselle liiketoiminnalle, kun pelisäännöt ovat kaikille samat.

– Katri Harra-Salonen, Finnair

Moni yritys on optimisti: kun kuluttaja saa palvelusta arvoa, hän myös valtuuttaa ja antaa datansa käyttöön.

Pidän tärkeänä, että kuluttajan suoja puolustetaan. Jos minulle palvelu esimerkiksi tuottaa aidosti arvoa ja henkilökohtaisesti koen, että saan parempia neuvoja



Jonkun pitäisi herättää kuluttaja hereille, että hänen kaikki datansa on jossakin, ja se on helkkarin arvokasta. Jossain vaiheessa ihmiset tiedostavat tämän tilanteen.

– Jussi Olkkonen, Palmu

ja palvelua, olen valmis antamaan tietoa itsestäni. Kun arjen sujuvoittaminen, arjesa inspirointi ja viehättävyys toteutuvat, niin kuluttaja antaa dataansa luvan.

– Juhani Nummi, YIT

Parhaimmillaan MyData saa asiakkaan herkistämään korvansa omille tarpeilleen, haluaako hän luomua tai vaikkapa tarkkaila omaa hiilijalanjälkeään. Kauppa rakentaa työkalut asiakkaalle muttei tuomaroi.

– Veli-Pekka Ääri, S-ryhmä

GDPR JARRUTTAA INNOVAATIOIDEN KEHITTÄMISTÄ?

Lähestyvä EU:n tietosuojauudistus asettaa myös paljon haasteita ja vaatimuksia yrityksille. Suuryrityksissä tietosuojaa-asetuksen tarkoittamaa dataa saattaa löytyä kymmenistä eri tietokannoista, jotka eivät keskustele keskenään. Miten ihmeessä saada data asetusten mukaiseen järjestykseen, jossa sen voi näyttää kuluttajalle?

Totta kai GDPR hetkellisesti hidastaa yritysten liiketoimintaa. Niiden pitää katsoa

monet asiat läpi, mennä tietojärjestelmiin ja katsoa, että dokumentointi on kunnossa. Myös kumppaneiden järjestelmien pitää olla asianmukaiset ja ihmiset pitää kouluttaa ymmärtämään uudet roolinsa suhteessa dataan. Pitkällä tähtäyksellä selkeät pelisäännöt ovat kuitenkin kaikkien eduksi. Lakiuudistuksessa on kyse siitä, että yritykset reilusti ja samanvertaisesti hyödyntävät dataa, ja asiakas ymmärtää, miten hänen omaa dataansa hyödynnetään hänen omaksi hyväkseen.

– Kati Sulin, DNA

Kaikki yritykset ja asiantuntijat eivät koe lähestyvää tietosuojaa-asetusta mahdollisuutena vaan ennen kaikkea todellisenä hidasteena. Yhdysvalloissa lainsäädäntö on viimeisen kymmenen vuoden aikana kehittynyt toiseen suuntaan kuin mihin EU:n tietosuojaa-asetus nyt eurooppalaisyritykset määrää. Yhdysvalloissa lainsäädäntö yksityisyyden suojan suhteen on monien mielestä joustavampi.

Pelkään, että uusi lainsäädäntö vaikuttaa negatiivisesti eurooppalaiseen innovaatiotoimintaan. Tietosuojaa-asetus

rajoittaa eurooppalaisten innovaatioiden syntymistä uuteen alustatalouteen. Keskusteluissa, joita olen yritysten kanssa käynyt, yritykset ovat nähneet uudistuksen enemmän rasitteena kuin hyötynä. Tässä pitäisi nyt kuunnella kentän ääntä. Emme voi luoda rajoitteita, jotka estävät eurooppalaisyrityksiä pärjäämästä muun maailman yrityksille.

– Timo Seppälä, Aalto-yliopisto, Etlä

Pahimmillaan tietosuoja-asetus tarkoittaa sitä, että se tekee digitaalisen kehittämissen ujoksi, yritykset käpertyvät kasaan eivätkä uskalla kehittää palveluita.

– Veli-Pekka Ääri, S-ryhmä

SYNTYYKÖ DATALLE JÄLKIMARKKINAT?

EU:n uusi tietosuoja-asetus avaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia, kun kuluttaja saa päättää, kenelle datansa luovuttaa. Varmaa on, että markkinoille tulee brokereita. Nectar Briteissä niputtaa jo kansalaisille palveluiden eri hyötyjä.

– Katriina Kiviluoto, Solita

GDPR:n tavoitteena on asiakkaan tietosuojan toteutuminen. Asiakkaalla on oikeus tulla unohtetuksi. Mielenkiintoista on, tuleeko markkinoille toimijoita, jotka esimerkiksi kilpailuttavat tuotteita ja palveluita asiakkaan puolesta, jos asiakas ei itse halua sitä tehdä. Tämän pohjalta asiakas valitsee, kenelle datansa luovuttaa.

Tästä voi myös seurata lieveilmiöitä.

Pahimmillaan datan jälkimarkkinat ovat kuin amerikkalainen veripalvelu: köyhät myyvät dataa saadakseen rahaa. Ne ihmiset, joilla on taloudellisesti niukkaa, haluavat antaa datansa pois.

– Veli-Pekka Ääri, S-ryhmä

Kuluttaja herää pian ruususenunestaan ja oivaltaa, että yrityksillä on hänestä valtava määrä tietoa ja että tämä tieto on arvokasta. Datalle syntyy varmasti jälkimarkkinat. Kuluttajien ja datasta kiinnostuneiden organisaatioiden väliin syntyy myös luultavasti brokereita, jotka ottavat oman siivunsa auttaessaan kuluttajaa tekemään valintansa luovuttamisesta.

Onhan se hulvaton ajatus, että marketeissa ja kauppakeskuksissa olisi pisteitä, että myy meille datasi, niin saat kumiveneen. HSL:n datasta saat tämän verran ja S-ryhmän datasta tämän verran... Joku, joka viisveisaa, tulee ja myy tietonsa pois vuodeksi.

– Veli-Pekka Ääri, S-ryhmä

8 keskeistä näkökulmaa dataliiketoiminnan kehittämisesssä

01

DATA MUUTTAA KAIKKI LIIKETOIMINNAT

Dataa syntyy nykyisin kahdessa päivässä yhtä paljon kuin sitä oli syntynyt koko maailmassa vuoteen 2004 mennessä. Datan määrä on räjähtänyt eikä loppua eksponentiaaliselle kasvulle ole näkyvissä.

Maailmasta on tullut ja tulee yhä enenevässä määrin dataohjautuva. Yrityksellä, joka ei osaa hyödyntää dataa kekseliäästi, ei ole tulevaisuutta. Data auttaa yrityksiä tekemään parempia päätöksiä ja tehostamaan sekä automatisoimaan prosesseja. Ennen kaikkea datan pohjalta syntyy yrityksissä täysin uudenlaista liiketoimintaa. Muutosten nopeus yllättää useat yritykset.

Datan soveltaminen on lähes kaikkien toimialojen ydinliiketoimintaa tulevaisuudessa.

Dataliiketoiminta edellyttää siksi oman strategiansa. Uutta liiketoimintaa ei synny muun liiketoiminnan sivutuotteena. Päätös astua rajan yli uusille urille tarvitaan aina ylimmältä liiketoimintajohtolta.

Teknologian kehittyminen ja halpeneminen mahdollistavat datan laaja-alaisen hyödyntämisen kaikille yrityksille. Teknologisten ratkaisujen saatavuus ja hinta eivät enää ole tekosyy sille, ettei yritys liiku eteenpäin ja hyödynnä dataa rohkeasti.

Erityisesti pilviratkaisujen, anturien, tekoälyn sekä lohkoketjuteknologian kehittyminen vauhdittavat nyt dataliiketoiminnan syntyä kaikilla eri toimialoilla.

– Pekka Ahola, Solita



02 YRITYKSET TARVITSEVAT DATASTRATEGIAN

Kun yrityksen liiketoimintaa katsoo datanäkökulmasta, organisaation vanha rakenne, tavoitteet sekä toimintamalli saattavat menettää merkityksensä. Uusi ajattelu ikään kuin provosoi vanhaa mallia ja strategiaa.

Jos data ei aiheuta kiivasta keskustelua nykystrategian ympärillä, jotain on pielessä.

– Katriina Kiviluoto, Solita

Yritykset, jotka ovat kytkeneet datan hyödyntämisen liiketoimintansa kovaan keskiöön, menestyvät. On tuskin olemassa merkittävämpää kilpailutekijää kuin kyky hyödyntää dataa monipuolisesti ja oivaltavasti. Silti vanhaa

liiketoimintaa ei voi useissa yrityksissä hetkessä hylätä. Uutta on pystyttävä luomaan aluksi monissa perinteikkäissä yrityksissä vanhojen mallien rinnalla.

Monisatasivuiset strategiat eivät ole tätä päivää. Strategisen vision täytyy olla kirkas ja ytimekäs. Ennen kaikkea strategian pitää olla inspiroiva, jotta yritys pystyy houkuttelemaan parhaat osaajat itselleen. Taistelu huippuosajista kiristyy.

Datastrategian pitää kertoa, miten ja miksi yritys tekee datan avulla parempia päätöksiä, tehostaa prosessinsa ja rakentaa sen pohjalta uutta liiketoimintaa. Strategian pitää myös huomioida, miten data hankitaan ja kerätään. Mitkä teknologiat ovat avainasemassa ja mikä on yrityksen osaamispotentiaali?

Kyky hyödyntää dataa on yksi keskeisimmistä, aineettomista yrityksen arvoon vaikutta-



vista tekijöistä. Samalla tavoin kuin yritys tunnetaan brändistään tai osaamisestaan, yrityksiä arvioidaan vahvasti niiden datahyödyntämisen kyvykkyyden ja datainnovatiivisuuden pohjalta.

Tulevaisuudessa yritykset eivät puhu datastrategiasta. Silloin on itsestään selvää, että data kuuluu liiketoimintastrategian ytimeen ja datanäkökulma on huomioitu laaja-alaisesti.

– Katriina Kiviluoto, Solita

Kodakisaatio on suurempi ilmiö kuin uberiisaatio. Vanha maailma muuttuu todella radikaalisti ja nopealla tahdilla. Kukaan ei voi ummistaa silmiään ja toivoa, että paha uni menisi pois.

– Veli-Pekka Ääri, S-ryhmä

03

DATAN LAADULLA ON MERKITYSTÄ

Jos data olisi markkettituote, sitä ei ostettaisi pakastealtaasta vaan vihannesosastolta. Data on tuoretuote – ja arvokas sellainen. Data on sitä arvokkaampaa mitä tuoreempaa se käytetään. Asiakastilanteet ja -tarpeet muuttuvat usein nopeasti. Siksi datan kaupalliset mahdollisuudet kannattaa hyödyntää heti. Entä jos kilpailijalla on ehjempää dataa kuin sinulla?

Laadulla on merkitystä. Vanhentunut data voi ohjata yritystä väärään suuntaan. Epäolennainen, turha data taas voi pahimmillaan tuoda yritykselle turhia riskejä. Etenkin kun EU:n tietosuoja-asetus GDPR astuu voimaan, yrityksen datan pitää olla järjestyksessä ja huo-

Yritysten täytyy oppia kategorisoimaan, ostamaan, myymään ja jalostamaan dataa, koska uusi liiketoiminta ja markkinat eivät synny totuista, vanhoista yritys- ja teollisuusrakenteista.

– Timo Seppälä, Aalto-yliopisto, Etlä

lelliset luokitukset tehtynä. Datan kytkettävyyden ja jäljitettävyyden ovat tärkeitä asioita datan hyödyntämisessä.

Jos dataa käsitellään Exceleissä tai muuten huonosti, sen kylmäketju ikään kuin katkeaa.

– Pekka Ahola, Solita

Data on laadukasta, kun se on läpinäkyvää. Data myös yleensä paranee käytössä, kun mahdollisimman suuri ja laaja-alainen joukko käyttää sitä aktiivisesti.

Yritysten täytyy olla paljon rohkeampia ajantasaisten, ulkopuolisten datalähteiden hyödyntämisessä ja oman sekä kolmansien osapuolten datan yhdistämisessä. Yritysten pitäisi unohtaa ajattelu, että data on jotain sellaista, jota yritys on vuosien saatossa kerännyt tietojärjestelmiinsä. Uuden liiketoiminnan näkökulmasta kiinnostavampi tieto tulee yrityksille uusista palveluista ja tuotteista.

Teollisen internetin kehitys kiihdyttää tätä ajatusta. Pitkällä teollisen internetin hyödyntämisessä olevat yritykset käyttävät laitteista tai palveluista saatavaa dataa jatkuvasti uudelleen ja yhdistävät sitä muihin datalähteisiin. Asioiden internet sekä teollinen internet luovat yrityksille jatkuvasti uutta faktatietoa tuotekehityksen

sekä uusien palvelupohjaisten liiketoimintamallien perustalle.

Verkkoon kytketyt älytuotteet ja -palvelut mahdollistavat yrityksille reaaliaikaisen näkyvyyden sisäisiin prosesseihin sekä asiakkaiden todellisiin tarpeisiin. Yrityksen toiminta tehostuu merkittävästi.

04

DATA PITÄÄ JALOSTAA – ASIAKASNÄKÖKULMA RATKAISEE VOITTAJAN

Tyytyykö yrityksesi myymään puuta vai olisiko designhuonekalujen myyminen sittenkin houkuttelevampi vaihtoehto?

Data on tulevaisuudessa myytävä tuote. Kaikkien yritysten tai toimialojen yritysten data ei kuitenkaan ole arvokasta tai muiden silmissä kiinnostavaa. Kaikkien ei tulevaisuudessakaan kannata myydä dataa. Toisten yritysten data taas voi nousta suureen arvoon.

Yritysten on järkevää tehdä itselleen ”data-se” eli erotella toisistaan eri käyttötarkoituksiin soveltuva data: Mikä data on bisneskriittistä eikä sovi lainkaan yrityksen ulkopuoliseen käyttöön? Mikä data on sellaista, jota voimme jakaa hallitusti kumppaneille? Mikä data taas on kaikille avointa ja yritys voi jakaa sitä vapaasti muiden osapuolten käyttöön?

Datalouden pihvi ei kuitenkaan ole raakadatan myyminen. Yritysten täytyy kyetä erilaisia datalähteitä kekseliäästi yhdistämällä rakentamaan datan pohjalta uusia tuotteita, palveluita ja lisäominaisuuksia – luomaan uutta liiketoimintaa. Kun datan jalostaa, sen arvo yritykselle moninkertaistuu.

Yksikään iso globaali yritys, joka on pitkällä datan keräämisessä, ei myy dataa. Data kauppatavarana ei ole se juttu vaan datan soveltaminen: sama asia kuin, myykö yritys tukkipuuta vai huonekaluja.

– Jussi Olkkonen, Palmu

Dataliiketoimintaan liittyvän ajattelun pitää olla yrityksissä huomattavasti rohkeampaa ja laajempaa kuin se, että datasta tulee myytävä tuote. Datan lisääntyminen on valtava taustavoima, joka muuttaa lähes kaiken perinteisessä liiketoiminnassa. Koko liiketoiminta-ajattelu, –arvoketju ja –logiikka menevät uusiksi.

Yritykset ovat liian sisänpäin käpertyneitä eri datalähteiden hyödyntämisessä. Niiden pitäisi omien datavarantojensa ja some-lähteidensä lisäksi hyödyntää paljon rohkeammin myös kolmansien osapuolten palveluita datalähteinä. Yrityksen oma data täytyy rikastaa.

Vaikka siis datasta itsestään ei tule kaupan kohdetta kaikilla toimialoilla, yritykset tarvitsevat hyvin erilaista dataa muiden muassa

uusien palveluiden ja lisäominaisuuksien rakentamiseen. Siksi data vaihtaa omistajaa.

05

YMMÄRRÄ DATAN JA ALUSTATALOUDEN SYMBIOOSI

Kun yritys alkaa miettiä liiketoimintaansa datakeskeisesti, alustanäkökulma voimistuu automaattisesti. Dataliiketoiminta ei ole sama asia kuin alustaliiketoiminta, mutta dataliiketoimintaan panostaminen voimistaa alusta-ajattelua väkisin. Alustat tulevat ajan myötä kaikille toimialoille.

Kun arvoketju muuttuu putkimaisesta alustamaiseksi, datan hyödyntämisen mahdollisuudet kasvavat. Putkimalli kerää dataa hyvin rajoitetusti. Erp-järjestelmässä on putkimaista tilaus- ja toimitusdataa, mutta heikosti asiakasyymmärrystä kehittävää tietoa.

– Pekka Ahola, Solita

Jos yrityksellä on hyvä algoritmi tai laadukasta dataa, sen ei kannata myydä niitä pois.

Yrityksen täytyy pyrkiä rakentamaan sellainen alusta, jossa muut pelurit pääsevät esimerkiksi rajapintojen avulla hyödyntämään yrityksen rakentamaa algoritmia. Vastapalveluksena algoritmin käytöstä muut alustan yritykset keräytävät ja kehittävät algoritmin kehittäneen yrityksen dataa ja parantavat sen rakentamaa algoritmia.

Alustatalous tähtää aina asiakkaan syvä- ja lähempään ja herkempään tuntemiseen. Yritys ei enää pidä omaa asiakasdataa itsikkäästi itsellään. Alustatalouden ajatusmaailmassa



Jos yritys alkaa tehdä datalla ohjattua liiketoimintaa ja muuttaa koko liiketoiminnan logiikkaa, tämä on ylimmän johdon mindset-asia, ei data-analyytikoiden tehtävä.

– Kati Sulin, DNA

eri osapuolet luopuvat yksityisyydestään omaan asiakasdataan. Yritys ymmärtää, ettei se pysty yksin, pelkän oman asiakasdatansa turvin palvelemaan asiakasta riittävän hyvin.

Evoluutiota on, että nykyiseen toimintaan täytyy tuoda jatkuvasti lisäpalvelua ja uusia ominaisuuksia, läpinäkyvyyttä ja lisää reaaliaikaisuutta. Tähän lisääntyvä ja monipuolinen data tuo jatkuvat mahdollisuudet.

– Kari Onniskä, Ramboll

06

JOHTAMISEN JA KULTTUURIN TÄYTYY MUUTTUA

Yritysjohtajat eivät ole vielä aidosti ymmärtäneet, mitä datatransformaatio syvällisesti tarkoittaa. Johtajat puhuvat paljon ketteryydestä, ja yritykset haluaisivat olla notkeita. Ketteryys edellyttää kuitenkin dramaattista kulttuurinmuutosta. Ketteryydessä ja sen kehittämisessä juhlapuheiden ja arjen välinen kuilu on valitettavasti edelleen valtavan suuri.

Teollisuusyrityksissä sekä pitkäikäisissä yrityksissä on paljon vakiintuneita valta-asemia ja tapoja toimia. Vuosisuunnittelu ja budjetointi

toteutuvat saman kaavan mukaisesti vuodesta toiseen. Uuteen dataliiketoimintaan liikkeelle lähtöä hidastaa usein käytännössä yrityksissä se, etteivät uudet hankkeet saa mandaattia kokonaisuudessa. Kun yritys muuttaa radikaalisti liiketoimintansa suuntaa tai toimintamallia, toimitusjohtajan on oltava hankkeen sponsori.

Yritys ei siirry uuteen liiketoimintaan pelkän uuden teknologian turvin. Kulttuuri ja johtaminen ovat merkittävimmät tekijät.

Johtajan pitää jaksaa opiskella ja uskoa käytännön kokeilujen voimaan uudestaan ja uudestaan. Hänen pitää pystyä myöntämään, ettei tiedä kaikkea ja jakamaan päätöksentekovaltaa ympärilleen. Johtaja ei saa pantata tietoa itsellään, vaan datan pitää virrata vapaasti läpi organisaation. Hyvältä johtajalta vaaditaan avoimuutta ja tiimitaitoja, mutta myös kykyä abstraktiin ajatteluun.

Liian harva liiketoimintajohtaja esimerkiksi ymmärtää, mitä alustatalous syvällisesti merkitsee.

Johtaja luo edellytyksiä, antaa suuntaviivoja ja yrittää nähdä pitkälle tulevaisuuteen. Moderni johtaja on palveluammattissa.

Minut vakuuttaa se, kuinka sujuvasti ja näkemyksellisesti esimerkiksi Reijo Kar-

Kilpailuetu lähtee luovuudesta. Yritykset kaipaavat nyt ennen kaikkea ihmisymmärrystä.

– Veli-Pekka Ääri, S-ryhmä

hinen on mieltänyt yrityksensä ja alansa nykytilanteen. Hänen puheensa ja tekonsa eivät ole kevyttä, ohutta yläpilveä, vaan ne tuntuvat liiketoiminnan luissa ja ytimissä. Tällainen on vakuuttavaa.

– Juhani Nummi, YIT

Usein kannustan omaa porukkaani sillä, että olemme kaikki asumisen kuluttamisen asiantuntijoita, meidän on kaikkien helppo samastua arjen eloon.

– Juhani Nummi, YIT

Uusien liiketoimintamallien luominen on yksi johtajan vaikeimmista tehtävistä. Johtajan syvin mahdollinen sudenkuoppa on kuvitella, että oma ala voisi säästyä disruptiolta.

07

EMPATIA RATKAISEE DATA-LIIKETOIMINNASSA!

Eteneminen data tai teknologia edellä ei kannata tulevaisuuden datataloudessakaan. Pelkkä lahjakkaiden data-analyttikkojen palkkaaminen ei ole yritysten pelastus. Hyvien datastrategien ja -analyttikoiden lisäksi yritykset tarvitsevat ennen kaikkea empatiakykyisiä työntekijöitä. Ilman empatiaa ja ihmisym-

märrystä datalla ei tee mitään. Ne yritykset menestyvät, jotka ymmärtävät, miten arvomuodostus tapahtuu.

Tulevaisuuden kilpailu on sitä, kuka pystyy tuottamaan eniten arvoa ihmiselle pienimillä resursseilla. Mutta arvo on subjektiivista. Joillekin ihmisille arvo tulee siitä, että jokin asia nostattaa muistoja, joillekin taas se, että aikaa tai rahaa säästyy. Joillekin taas arvomuodostus voi olla sitä, että jokin asia on paremmin kuin naapurilla.

– Jussi Olkkonen, Palmu

Tulevaisuudessa tekoäly saattaa pystyä päättämään ihmisten arvomuodostusta. Toistaiseksi se ei siihen pysty. Yritykset tarvitsevat siksi inhimillisyyttä ja ihmistieteitä.

Yritys, joka osaa mallintaa kuluttajan arkea, huolia ja murheita sekä luoda ratkaisukeskeisiä malleja ihmisen arkielämän sujuvoittamiseksi, pärjää. Tähän tarvitaan oivalluskykyä.

Voittajia ovat yritykset, jotka onnistuvat ratkomaan ihmisten arjen haasteet parhaiten. Rajanveto kuluttajatuoteyritysten ja yrityksille myyvien yritysten välillä tulee johtamisen kannalta yhä vaikeammaksi. Lopulta kaikkien alojen yritysten on kyettävä

Maailma on tänä päivänä niin kompleksinen, että menestyvät yritykset rakentuvat tiimityön päälle. Näin ne pystyvät aidosti lisäämään älykkyyttä.

– Katri Harra-Salonen, Finnair

ymmärtämään ja mallintamaan tavallisen ihmisen arkea.

Ihmisten arvonmuodostuksen ja käyttäytymistieteiden aito ymmärtäminen luo yritykselle aina merkittävää kilpailuetua. Tekoäly pystyy hyvin auttamaan tässä, mutta se tuskin korvaa koskaan täysin ihmistä.

– Pekka Ahola, Solita

08

ROHKEASTI LIIKKEELLE - INVESTOI MYÖS VILLEIHIN KORTTEIHIN

Yrityksen täytyy lähteä datakokeiluissaan ketterästi liikkeelle. Data liiketoimintaa oppii vain tekemällä.

Yritysten täytyy uskaltaa investoida myös villeihin kortteihin. Liika rationaalisuus on menestyksen kannalta vaarallista. Yritysten täytyy uskaltaa tehdä hullulta tai typerältä kuulostavia, järjenvastaisia kokeiluja. Pelkällä rationaalisuudella ei saavuteta disruptiivisia keksintöjä.

Tällaisella irrottelutyylillä on selkeä kytkös kokeilukulttuuriin. Muutosta ei tapahdu, jos yrityksessä ei ole kulttuuria, jossa työntekijät uskaltavat kokeilla ennenkuulumattomia asioita ilman lynkkaamisen pelkoa.

Liiketoimintajohdon pitää pystyä luomaan yritykseen uskalluksen ilmapiiri: Rohkeat kokeilut on sallittu. Epäonnistumista ei tarvitse pelätä.

Jos taas "tyhmät" ideat eivät lennä, ne voi haudata ja jatkaa eteenpäin.

Takapihalta on löydyttävä uusinta teknologiaa oivaltavasti hyödynnettynä, mutta yrityskulttuuri on lopulta vielä teknologiaakin tärkeämpi asia.

**Höhlät ideat ovat yleensä
disruptiivisia.**

– Veli-Pekka Ääri, S-ryhmä

Yhteenveto

8 keskeistä näkökulmaa dataliiketoiminnan kehittämiseen

01

DATA MUUTTAA KAIKKI LIIKETOIMINNAT

02

YRITYKSET TARVITSEVAT DATASTRATEGIAN

03

DATAN LAADULLA ON MERKITYSTÄ

04

**DATA PITÄÄ JALOSTAA - ASIAKASNÄKÖKULMA
RATKAISEE VOITTAJAN**

05

YMMÄRRÄ DATAN JA ALUSTATALOUDEN SYMBIOOSI

06

JOHTAMISEN JA KULTTUURIN TÄYTYY MUUTTUA

07

EMPATIA RATKAISEE DATALIIKETOIMINNASSA!

08

**ROHKEASTI LIIKKEELLE - INVESTOI MYÖS
VILLEIHIN KORTTEIHIN**

Loppusanat

On pöyristyttävää, että yrityksellä on parempi arvokäsitys huonekaluistaan kuin data-varannoistaan." Näin osuvasti Gartnerin johtava analyytikko Douglas Laney on todennut.

Datahankkeet ovat aina strategisia. Panostukset datan hyödyntämiseen sopivat silti harvoin hallitukselle vietäviin investointiesityspohjiin ja takaisinmaksuaikoihin. Datahankkeiden lopputulosta on vaikea suunnitella etukäteen, siksi hankkeiden eteenpäin vieminen on usein vaikeaa.

Monissa yrityksissä on jo tahtotila datahankkeille. Samanaikaisesti niissä vallitsee epätietoisuus siitä, kenen ja miten tätä uutta tuotannontekijää tulisi käsitellä. Yrityksen aineettomissa hyödykkeissä ei sinänsä ole mitään uutta, työskenteleväthän yritykset tavaramerkkien, lisenssien ja patenttien kanssa

lähes päivittäin. Viimeisen kymmenen vuoden aikana aineettomien hyödykkeiden arvo taaseissa onkin yli kaksinkertaistunut.

Oli datalla tasekäsittelyä tai ei, on tarpeellista asemoida se yrityksen aineettomaksi omaisuudeksi. Dataa täytyy johtaa arvokkaana tuotannontekijänä, arvioida sen nykyistä sekä tulevaa arvoa, seurata sen arvon muutoksia ja poistaa sen arvoa tarpeen mukaan.

Arvon määrittäminen datalle on perinteistä investointia hankalampaa. Hyvä tapa aloittaa on osoittaa datakehitystyön omistajuus yksittäiselle henkilölle. Toisin kuin Yhdysvalloissa Suomesta löytyy vain harvoja Chief Data Officerin tittelin omaavia ammattilaisia. Käynnistelytoimenpiteinä yritys voi tehdä selvityksiä datan nykytilasta, valita muutaman selkeän käyttötapauksen ja alkaa tehdä ketteriä kokeiluja datan hyödyntämisessä.

Kokeiluissa on tärkeää mitata sekä toimen-



piteen että datan ROI esimerkiksi vertaamalla datan avulla ja ilman dataa tehtyjä toimenpiteitä keskenään tuottonäkökulmasta. Kun selkeät perustelut ovat olemassa, datahankkeisiin saa helpommin investointilupia. Yritystasolla datalle voitaisiin määrittää tasearvo – ainakin henkiselä tasolla.

Datan strateginen arvo on tavoiteltava asia. Tämä datan arvo selittää esimerkiksi Amazonin, Facebookin ja Googlen huikean pörssi-arvon. Markkinoiden näkemys kyseisissä yrityksissä olevasta datasta, algoritmeista sekä tulevaisuudennäkymistä on yli nelinkertainen niiden varsinaiseen perinteiseen arvoon verrattuna.

Millaisen painoarvon sinä jatkossa haluat datalle yrityksesi arvonmuodostuksessa?

Datan nostaminen strategiseen rooliin ja sen hyödyntäminen eivät vielä nekään ratkaise peliä. Yrityksen täytyy myös panostaa hyvään liiketoimintaan ja palvelun muotoiluun. Data ja design muodostavat yhdessä kiinteän kokonaisuuden, kun yritys haluaa voittaa dataintensiivisellä palvelullaan asiakkaan sydämen. Solita ja palvelumuotoilutoimisto Palmu yhdis-

tyivät vastikään – myös me yrityksenä olemme matkalla kohti datapalveluiden parantamista.

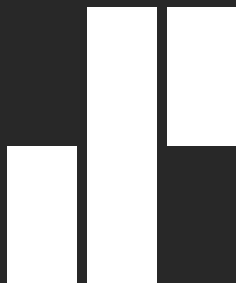
Dataa ei pidä mystifioida. Se on vain uusi raaka-aine, jota nykyajan sepät opettelevat käsittelemään. Sepillä on työkalupakeissaan ennäkemätön kokonaisuus uusia, kehittyneitä teknologioita. Uutta osaamista toki tarvitaan, mutta sitäkin tärkeämpi on ennakkoluuloton asenne. Yrityksillä pitää olla rohkeutta aloittaa. Niillä pitää olla sitkeyttä jatkaa, kun vastoinkäymiset iskevät. Kukaan muu ei ymmärrä datan hyödyntämisen kiemuroita tai toimialalogiikkaa sinua paremmin. Uusi maailma on vasta rakenteilla. Kaikkea ei tarvitse ratkoa itse, koska datan maailma on tiimiponnistus.

Polku ei ole helppo. Muista, että epäonnistuminen ja harhailu ovat keinoja tulla ulos hämärästä voittajana. Loistavia seikkailuja Sinulle datan parissa!



KATARIINA KIVILUOTO

Solita



Solita on suomalainen teknologia-, strategia- ja designyritys. Valjastamme ihmisymmärryksen ja älykkäät teknologiaratkaisut palvelemaan parempaa elämää. Olemme muutosvoima, joka luo uusia toimintatapoja, palveluja ja teknologiaratkaisuja uudistaen yrityksiä ja yhteiskuntaa. Vuonna 1996 perustettu Solita työllistää yli 650 strategisen konsultoinnin, palvelumuotoilun, digitaalisten palvelujen, AI- ja analytiikkaratkaisujen sekä pilvipalvelujen asiantuntijaa Helsingissä, Tampereella, Oulussa, Tallinnassa, Tukholmassa ja Singaporessa.

solita.fi | @SolitaOy