



JUSSI JÄRVINEN CONSULTING OY

WHITE PAPER

JOULUKUU 2016

## Sisällys

ALKUSANAT.....	3
JOHDANTO.....	3
STRATEGISEN AJATTELUN PERUSTA.....	3
EKOSYSTEEMIAJATTELU.....	4
DISRUPTIO.....	5
ARVOKETJUAJATTELU .....	6
KUINKA VOITTAAP? .....	6
OIKEAN STRATEGIAN VALINTA .....	8
YHTEENVETO.....	8
LUKEMISTOA .....	9

## ALKUSANAT

Tämä dokumentti on kuvaus ratkaisufilosofiasta ja menetelmästä, joita Jussi Järvinen Consulting Oy käyttää toimeksiannoissaan.

## JOHDANTO

Teknologian nopea kehittyminen ja kolmas teollinen vallankumous tulevat muuttamaan kaikkia toimialoja ja markkinoita. Mikään yritys ei voi pitkällä tähtäimellä tehdä asioita entiseen tapaan vaan nyt on katsottava avoimesti uuteen. Vanha liiketoiminta katoaa ja uutta liiketoimintaa syntyy. Edessä olevia haasteita ei voi ratkaista klassisella ”optimoinnilla” omassa siilossaan, jossa usein lähestytään asiaa funktioiden ja prosessien kautta. Vanha liiketoiminta on jo optimoitu lähelle saturaatiota ja jatkojalostaminen ei tosiasiaa muuta mitään. Tarvitaan muutos, ”transformatio”.

Nyt on aika katsoa ison kuvan kautta vastaukset seuraaviin kysymyksiin i) ollaanko oikeassa markkinassa? ja ii) tehdäänkö oikeita asioita? Aivan varmuudella jokainen yritys tarvitsee nyt uusia palveluita vastaamaan asiakkaiden nopeasti muuttuviin tarpeisiin, joita teknologiakehitys edesauttaa. Siksi perinteinen toimialan sisäänpäin kääntynyt ajattelu on lopetettava ja katsottava laajemmin ekosysteemien kautta.

Seuraavissa luvuissa kerron keskeiset strategiset kysymykset, miten yritys voi vastata edessä olevaan väistämättömään muutostarpeeseen.

## STRATEGISEN AJATTELUN PERUSTA

Olen lukenut useita johtamisen ja yritysstrategian kirjoja, lisäksi olen vuosikausia tilannut Economistia ja Harvard Business Reviewia (HBR). Nämä ovat muodostaneet pohjan strategiselle ajattelulleni liiketoimintalähtöisestä näkökulmasta. Koulutukseltani olen diplomi-

insinööri ilman mainittavia kaupallisia opin-  
toja mutta systeemiteorian pääaine ja jatko-  
opintoni ovat osoittautuneet hyödyllisiksi mo-  
nimutkaisten syy- ja seuraussuhteiden ym-  
märtämisessä myös liiketoimintalähtöisiin ky-  
symyksiin.

Parhaaksi strategiakirjaksi nostan P&G toi-  
mitusjohtajana olleen A.G Lafleyn ”Playing to  
Win”. ([Amazon](#)). Kirja kuvaa selkokielellä, mi-  
ten yritysstrategia toimii ja mitkä ovat strate-  
gian suunnittelussa keskeisiä kysymyksiä.  
Kirjassa esitellään selkeä 5-portainen strategi-  
sen johtamisen malli, jossa erityisesti kolme  
(3) ensimmäistä kysymystä ovat ne oleellisim-  
mat:

1. “What is our winning aspiration?”
2. “Where will we play?”
3. “How will we win where we have chosen to play?”
4. “What capabilities must be in place to win?”
5. “What management systems are required to ensure the capabilities are in place?”

Myös toisen P&G toimitusjohtajan John Pepperin kirjaa ”What Really Matters” ([Amazon](#))  
voin suositella.

P&G on erinomainen esimerkki yrityksestä,  
joka on pystynyt selviytymään sukupolvesta  
toiseen alansa parhaiden joukossa lähes 180  
vuotisen olemassaolonsa aikana. Asioita on  
varmasti tehty enemmän oikein kuin väärin.

Menestyvä yritys käy läpi transformaation  
noin 10 vuoden sykleissä, joten varovaisesti-  
kin arvioiden P&G on uudistanut itsensä yli  
kymmenen kertaa ja onnistunut. P&G on siis  
hyvä esimerkki myös transformaatiosta. Toi-  
nen hyvä esimerkki on IBM, joka on uudistu-  
nut sadassa vuodessa USAn mekaanisesta  
ääntenlaskennasta ja kirjoituskoneista Wat-  
son tekoälyyn.

P&G ja taustalla oleva voittava strateginen  
menetelmä on siis perustana parhaiden käy-  
töntöjen jakamisessa eteenpäin – tietenkin so-  
veltaen tarpeen mukaan.

## EKOSYSTEEMIAJATTELU

Olen tullut siihen tulokseen, että P&G strategisen johtamisen malli ei yksin riitä koska teknologian nopea kehittyminen muuttaa yritysten toimintaympäristöä nopeasti, ja joskus yllättäenkin. Erityisesti digitaalisia kuluttajapalveluita tarjoaville yrityksille kysymys ”Where Will We Play?” ei ole yksinkertainen. Avoimessa internetissä markkinoita, tuoterhyimiä ja brändejä ei ole niin selkeästi jaettu kuin P&G:n liiketoiminnassa. Lisäksi uusia kilpailijoita tulee koko ajan.

Strategisen ajattelun tueksi tarvitaan *ekosysteemiajattelua*. Tämä auttaa paremmin ymmärtää minkälaisessa pelikentässä ollaan ja tekemään siellä oikeita valintoja. Ekosysteemiajattelua on kuvattu havainnollisesti James F Mooren artikkelissa ”Predators and Prey” ([HBR](#)) biologisen vastineensa kautta.

Yksinkertainen esimerkki: leijona ja seepra muodostavat ekosysteemin. Perinteisessä markkinakilpailussa pyrittäisiin kehittämään *nopeampi leijona*, joka olisi muita leijonia nopeampi ja siten voittaisi markkinan. Ekosysteemiajattelu käsittelee asiaa laajemmin – mihin kaikkiin tekijöihin voidaan vaikuttaa halutun lopputuloksen saamiseksi?

Kaksi havainnollista esimerkkiä:

**Esimerkki A:** leijonat partneroituvat ja jakautuvat eri tehtäviin. Osa keskittyy varmistamaan heinän saatavuuden savannilla edesauttaen seeprojen lisääntymistä, ja loput saalistavat seepralaumaa. Saalis jaetaan tasan myös heinän viljelijöiden kesken. Tässä mallissa kaikki eivät yritä juosta kovempaa vaan heinää viljelevä leijona pelaa ekosysteemipeliä, jota kumppanuus saalistajien kanssa motivoi.

**Esimerkki B:** kaikki leijonat ovat partnereita heinän viljelyssä mutta kilpailevat seeprojen saalistamisessa. Tämä on ekosysteemeille tuttu ”friend-enemy” tilanne.

Oppikirjaesimerkki *Malli B:sta* on Netflixin suoratoistopalvelu Amazonin ”pilvessä”,

vaikka Amazon myös kilpailee suoraan Netflixin kanssa Lovefilm suoratoistopalvelunsa kautta. Toimijat tekevät yhteistyötä jakelussa mutta kilpailevat sisällöissä ja kuluttajarajapinnassa. Kumpikin voittaa.

IBM hyödynsi 1980-luvulla pc-laiteliiketoimintansa nopean kasvun varmistamiseksi ekosysteemiajattelua. Kysyntä kotitietokoneille oli voimakasta ja kysyntää ei olisi voitu tyydyttää vertikaalisesti integroidulla ”suljetulla” ekosysteemillä, kuten Apple. IBM muodosti horisontaalin markkinan, jossa kuka tahansa pystyi olemaan toimittaja komponenteille, pc-laitteelle, ohjelmistoille ja jakelulle. IBM varmisti markkina-asemansa sijoittamalla ekosysteemin eri toimijoihin kuten Inteliin. IBM piti huolen, että heillä on aina pääsy alan uusimpaan teknologiaan. Strategia toimi niin kauan kun ”rauta” oli keskeinen erottava tekijä. 2000-luvulle siirryttäessä raudan merkitys väheni ja IBM joutui luopumaan laiteliiketoiminnastaan (Lenovo, 2005).

Vielä esimerkki. Yksinkertaistaen *kaikki jakamistalouden palvelut ovat ekosysteemejä*, esimerkiksi ”AirBnB”. Palvelu on uusi konsepti, joka hyödyntää olemassa olevia palveluja yli toimialarajojen, yhdistäen nämä oikeista kohdista ja luoden uudenlaista arvoa. Palvelun osatekijät mukana AirBnB:n ekosysteemissä, oikeastaan halusivat tai eivät koska ekosysteemissä ei välttämättä tarvita suoria kahdenvälisiä sopimuksia (yritys+asiakas, yritys+alihankkija). Palveluita vain hyödynnetään.

AirBnB:n ekosysteemissä mukana olevia toimijoita ovat ainakin:

- teleoperaattorit
- teknologiateollisuus
- matkailu ja majoitus
- asuminen ja rakentaminen
- kansainväliset maksuliikennepalvelut

Edellä luetellut ovat eräänlaisia mahdollistajia (enablers), jotta AirBnB:n kaltainen palvelu on voinut syntyä.

Tulevaisuudessa uudet palvelut syntyvät lähes poikkeuksetta AirBnB:n kaltaisella tavalla

hyödyntäen mitä tahansa saatavilla olevaa, suoraan tai epäsuorasti. Näin voidaan luoda uusia palveluita nopeammin kuin perinteisen toimialan evoluution kautta. Se, että joku hotelliketju olisi luonut AirBnB kaltaisen palvelun ei olisi ehkä koskaan tapahtunut, tai ottanut ainakin vuosia.

Myös älyliikenteeseen liittyvä kehitys on ekosysteemi, joka tapahtuu pääosin perinteisen autotoimialan ulkopuolella hyödyntäen mahdollistajia muilta toimialoilta.

Ekosysteemien tunnistaminen ja määrittäminen ovat keskeisessä osassa, jotta ”Where Will We Play?” kysymykseen voidaan vastata. Näkisin, että ekosysteemiajattelu on jopa välttämätöntä, jotta uudet kasvumarkkinat voidaan löytää - ennen kuin joku muu löytää ne.

## DISRUPTIO

Disruptiosta on kirjoitettu paljon Clayton M. Christensenin klassikkoteoksesta ”Innovator’s Dilemma” alkaen. Hieman uudempi teos on Paul F. Nunesin ”Big Bang Disruption” ([Amazon](#)). Tässä kirjassa on hyviä konkreettisia esimerkkejä oppikirjamaisesti ja selkeään kerrottuna Kodak jne. Oleellista on ymmärtää, että kiihtyvistä teknologiasyklistä johtuen uudet disruptoivat palvelut nousevat aina vain nopeammin ja yllättävistä suunnista, juuri hyödyntäen jo olemassa olevien mahdollistajien ekosysteemiä.

Ekosysteemiajattelua siis tarvitaan, jotta liiketoimintaa uhkaavat disruptorit voidaan tunnistaa. Lyhyesti: yhdellä toimialalla toimivan yrityksen on mahdotonta voittaa disruptoria rajaamalla liiketoimintansa kehityksen vain oman toimialansa sisälle – kyseessä on klassinen ”Incumbent’s Problem”.

”Leijona ja seepra” analogiaa mukaillen. Oletetaan, että kumppanuus heinäviljelyssä tuottaa tulosta ja savanni on täynnä seeproja. Yksi leijonista saa päähänsä partneroitua

korppikotkan kanssa, joka ilmasta paikantaa nopeasti sairaat ja helposti napattavat yksilöt.

Nyt tulee tärkeä asia: leijona ja korppikotka ovat aina olleet osa *samaa ekosysteemiä* mutta kilpailevat *eri markkinassa*; elävä ravinto vs. haaska. Yhteistyö on siis ”win-win” mutta disruptiivinen muille leijonille koska on tehokkaampi. Näin tämä uusi kumppanuus harvennetaan sitä seepralaumaa jonka muut ovat kasvataneet. Nopeamman leijonan kehittäminen ei auta mitään tällaista yhteistyötä vastaan.

Vastaavasti, AirBnB:ia ei voi voittaa vaikka Marriott tekisi kuinka hyvän hotellin tahansa.

Vielä oppikirjaesimerkki disruptiosta (muu kuin Kodak!). ”Big Bang Disruption” kuvailee seuraavan esimerkin: videopelit kahviloissa ja ravintoloissa olivat hyvä bisnes vuosina 1975-1990, kunnes Sony Playstation lanseerattiin.

Playstation oli viimeinkin se valtavirtaan menevä pelikonsoli, joka muutamassa vuodessa käytännössä lopetti kysynnän julkisissa tiloissa oleviin maksullisiin videopelisiin. Videopelien valmistajilla, Atari ym. ei ollut mitään mahdollisuutta vastata kilpailuun. Kyse ei ollut videopelistä tuotteena vaan nopeasti muuttuneesta kuluttajien kysynnästä. Ennen Playstationia kotitaloudessa tehtävä tietokone- ja videopelaaminen olivat ”early adopterien” hupia.

Siksi kaikkien yritysten kaikilla toimialoilla on rohkeasti ajateltava ”laatikon ulkopuolella”, jotta niillä olisi tarvittavat kyvykkyudet vastata disruptorien heittämään haasteeseen.

On myös hyväksyttävä toimialojen elinkaareissa tapahtuva evoluutio, eli takavuosien ”cash cow” liiketoiminta ei voi jatkua ikuisesti. On parempi kannibalisoida oma liiketoimintansa itse ennen kuin joku muu tekee sen.

## ARVOKETJUAJATTELU

Arvoketju (Value Chain) on malli, joka loogisella tasolla kuvaa miten kokonaismarkkinan tuotot ovat jakaantuneet eri positioissa olevien toimijoiden kesken. Tyypillisesti arvoketju kuvataan toimialan ja tässä olevan markkinan sisällä. Esimerkiksi digitaalisen sisältöliiketoiminnan arvoketju on seuraava:

- Sisällön tuotanto
- Aggregointi
- Jakelu
- Käyttöliittymä /-laite
- Asiakas

Yhdessä positioissa voi olla yksi tai useampi toimija. Niin sanottu päästä-päättyyn (end-to-end) arvoketju on silloin, jos yhdellä toimijalla on kaikki arvontuottoon tarvittavat positiot, eli alkutuotannosta asiakkaalle. Jos toimijoita on vain yksi, kyseessä on monopoli ja usein myös suljettu markkina. Esimerkiksi, Alko & Altia, molemmat valtionyhtiöitä, on tällainen tilanne. Jos päästä-päättyyn toimijoita on useampia, kyseessä on vertikaalimarkkina. Jos taas palvelu rakennetaan siten, että kuluttaja tai yritys voi valita joka positioista haluamansa toimijan, kyseessä on horisontaalimarkkina.

Kilpailuviranomainen pitää huolen, että yksi toimija ei saa ”hallitsevaa markkinavoimaa (HMV)” yhdessä positiossa ja pystyisi siten kontrolloimaan koko markkinaa ja vaikuttaen mm. hintakehitykseen. Vertikaali on sallittua, jos toimijoita on riittävän monta.

Jatkossa arvoketjun tarkastelussa keskityn ns. ”downstream value chain”, eli en ota huomioon tuotantoon tarvittavaa alihankintaketjua (upstream) raaka-aineista alkaen, joka on oma arvoketjunsä. Esimerkiksi teräsyhtiöiden merkitys autonvalmistuksen arvoketjussa olisi tällainen. Tietenkin voidaan piirtää pitkä arvoketju lähtien malmin louhinnasta, mutta näkisin että alihankkijat raivokkaasti kilpailuttamalla voidaan luottaa siihen, että arvomuodostus ennen autotehdasta on pieni verrattuna muuhun osaan (suunnittelu, valmis-

tus, jakelu, after-sales jne). Strategian kannalta vain tärkeimmät komponentit ovat syytä kuvata turhan työn välttämiseksi.

Arvoketjuajattelu on tärkeää, kun tullaan ”*How will we win where we have chosen to play?*” kysymykseen. Oikeiden positioiden miehittäminen arvoketjussa on keskeisessä osassa pitkäjänteisessä liiketoiminnassa. Peukalosääntöjä voin sanoa, että positioita on oltava enemmän kuin yksi, jos haluaa olla suojassa disruptiolta. Trendi digitaalisessa liiketoiminnassa on, että kaikki toimijat haluavat mahdollisimman lähelle asiakasta ja puhutaan eräänlaisesta *toimialojen konvergenssista*. Mutta on myös esimerkkejä, joissa tämä ei ole kaikille toimijoille paras positio. Joskus voi tehdä parempaa liiketoimintaa hakemalla vähemmän kilpailtu positio ja voittaa siinä.

## KUINKA VOITTAAN?

Keskityn tässä luvussa kysymyksiin kotimarkkinan näkökulmasta taistelussa kansainvälisiä disruptoreita ja tulevia teknologian kehitystrendejä vastaan. ”Vastaa” ei tarkoita, että vastustaisin kehitystä, vaan että kuinka kotimaiset toimijat voisivat tehdä edelleen hyvää liiketoimintaa, vaikka globaalit teknologiatrendit muokkaavat liiketoimintaympäristöä. Teknologian ja uusien innovaatioiden kehityskulku on joka tapauksessa väistämätön.

Ensin on katsottava tiivistäen ”Where to Play?” analyysillä, että nykyinen markkina on edes sellainen mihin kannattaa jäädä? Onko markkinassa riittävästi asetteja ja eri toimijoita, jotta ekosysteempipeli olisi mahdollinen? Jos markkina on muutosvastarintainen, saturoitunut, vahvasti reguloitu, ja asetteja on vaikea konvertoida, voi ”exit” olla hyvä vaihtoehto. Silloin on ”Where to Play?” opin mukaan haettava toinen markkina ja voitettava siellä. Oppikirjaesimerkki on Fujifilm, joka siirtyi pois kuluttajamarkkinasta laboratorio-teknoologiaan ja on edelleen hengissä toisinkin pääkilpailija Kodak.

Jos markkinaaan kuitenkin päätetään jäädä, strategiset vaihtoehdot ovat:

- hyökkäävä strategia
- puolustava/sopeutuva strategia

*Hyökkäävä strategia.* Käytännössä tämä tarkoittaa päästä-päähän arvoketjun hallintaa. Koska markkinoiden murros on käynnissä, ja disruptorit sekoittavat peliä, ei voi olla varmissa positioissa tulevaisuudessa raha tehdään. Siksi on oltava kaikissa positioissa. Jos jää yhteen positioon, ei voi voittaa koska viimeistään HMV estää sen Suomessa.

Nyt tulee tärkeä asia: assettien omistaminen läpi arvoketjun on usein liian kallista, tai reguloinnin takia ei edes mahdollista. Omistaminen ei kuitenkaan ole välttämätöntä, jotta arvoketjua voi hallita. Arvoketjuun voi päästä myös kumppanuuksien kautta tai epäsuorasti esimerkiksi datan avulla. Tärkeintä on, että voittavalla toimijalla on *läpinäkyvyys* koko arvoketjuun. Läpinäkyvyyden voi saavuttaa esimerkiksi standardoimalla liiketoiminnan keskeinen laatumittari ja pakottamalla muut toimijat siihen.

Toinen vaihtoehto hallita on koukata sivusta ekosysteemipelin kautta. Esimerkiksi tehdä yhteistyötä toimialan ulkopuolisen neutraalin toimijan kanssa, josta muut saman markkinan arvoketjussa ovat riippuvaisia. Koska teknologiaa on nykyään kaikkialla datan ja IT-sektorin ympäriltä löytyy toimijoita, jotka epäsuorasti vaikuttavat lähes kaikkiin muihin toimialoihin. Yrityskauppoja tällä sektorilla tapahtuukin koko ajan.

Kolmas vaihtoehto on ns. ”ennakoiva isku”, eli ryhdytään itse disruptoriksi sekä uusille että vanhoille markkinoille. Tällöin strategiana on loppukädessä divestoida vanha liiketoiminta. Ajoitus on keskeisessä osassa, jotta tämä strategia voisi toimia. Jos vanha liiketoiminta on jo globaalien disruptorien uhan alla, ollaan ehkä liian myöhässä.

Ostaminen on myös vaihtoehto mutta se vaatii rahaa. Tapetilla on nyt AT&T ja Time Warner kauppa, arvoltaan n. \$80mrd. Olkoon se loppukaneettina tästä vaihtoehdosta.

*Puolustava/sopeutuva strategia.* Tämä strategia ei tarkoita, että peli oltaisiin jo hävitty vaan voi itse asiassa olla myös voittava strategia. Voi olla parempi sopeutua kuin investoida valtavasti voittamiseen ja hävitä siinä. Sanoisin, että useimmille yrityksille sopeutuva strategia on se parempi vaihtoehto, tai ainakin vähemmän riski. Jos sopeutumalla saadaan liiketoiminnan rahavirrat turvattua niin ainahan voi investoida johonkin uuteen jossain muussa markkinassa.

Sopeutuvan strategian kulmakivi on valita se arvoketjun positio, jossa liiketaloudellisesti on parhaat edellytykset pärjätä, huomioiden kilpailutilanne, yritykset kyvykkyudet ja resursit. Jos tällaista positioita ei löydy sitten, on myös ”exit” vaihtoehto tutkittava uudelleen. Sopeutuminen on voi olla myös valmistelua myöhempään exitiin.

Oppikirjaesimerkki, Texas Instruments. TI oli ensimmäisiä kuluttajamarkkinoille valmistajia ICT-toimijoita, tietokoneita, printtereitä jne. Kilpailu kuluttajarajapinnassa kävi kuitenkin liian kovaksi, joten päättivät vetäytyä markkinasta ja keskittyä puolijohdekomponenttien alihankkijaksi muille jossa olivat hyviä. Legendaarinen taskulaskin jäi markkinalle, mutta eipä juuri muuta. Nyt, tietyissä DSP-piirien kategorioissa TI on johtava toimittaja maailmassa. Jos olisivat jääneet taistelemaan kuluttajamarkkinaaan, olisiko koko yritystä enää itsenäisenä olemassa? Olisiko samalta suunnalta olleen Motorolan kannattanut tehdä sama temppu?

Hyvästä exit -strategiasta on lukuisia esimerkkejä. Nokia Microsoft kauppa, hinta oli ehkä sitenkin ihan hyvä. Pienemmässä päässä, omalla listallani nousee korkealle MTV:n myynti Bonnierille 380 miljoonalla eurolla. Rohkea liike painetun median kustantajalta myydä tv-liiketoiminta pois mutta käsittääkseen kauppa oli varsin hyvä Alma Medialle.

## OIKEAN STRATEGIAN VALINTA

Olen kehittänyt 6-vaiheisen menetelmän, jolla voidaan valita oikea strategia yritykselle ekosysteemiajattelun avulla, kohdata muuttuva toimintaympäristö ja tunnistaa siinä tarvittavat toimenpiteet.

*Vaihe 1: ekosysteemin kuvaus yrityksen nykyisen liiketoiminnan ja asiakkaiden näkökulmasta*

Kuvataan kaikki merkittävät yrityksen liiketoimintaan vaikuttavat toimijat, rinnakkaiset markkinat ja mahdolliset valintapisteet asiakkaan näkökulmasta.

Esimerkiksi autojen jälleenmyyjän näkökulmasta ekosysteemi olisi ”liikkumisen palvelut” sisältäen myös MaaS, Uber ym. vaihtoehdot.

*Vaihe 2: tunnistetaan ekosysteemiin kuuluvat erilliset markkinat*

Tunnistetaan keskeiset erilliset markkinat ja lasketaan näiden arvo. Tunnistetaan myös erilliset arvoketjut, jos on.

Esimerkiksi ”autojen vähittäiskauppa” ja ”autojen vuokraus” ovat erillisiä markkinoita mutta samassa ekosysteemissä. Molemmat ovat asiakkaalle relevantteja vaihtoehtoja käyttää liikkumisen palveluita.

*Vaihe 3: tunnistetaan erillisten markkinoiden arvoketjussa mahdolliset uudet positiot, jotka yritys voisi ottaa.*

Tässä kohtaa keskeinen kysymys on: ”Where Will We Play?” ja pääsemme P&G strategian ytimeen.

Esimerkki: autojen jälleenmyyntiä käyttäen, voisiko jälleenmyyjä siirtyä autonvuokrausliiketoimintaan omalla brändillä ja ostaa alihankintana tarvittavat autot? Tämä olisi uusi positio arvoketjussa perinteisen ”shop-in-shop” mallin rinnalle.

*Vaihe 4: kuvataan ekosysteemin hyökkäys- ja puolustusstrategian skenaariot*

Esimerkki: autojen jälleenmyyjän näkökulmasta, lasketaan auki mahdollinen skenaario, jossa siirrytään hyökkävään positioon ”liikkumisen palvelut” ekosysteemiä vastaan. Esimerkiksi oman MaaS-palvelun lanseeraus. Sama puolustavalle strategialle.

*Vaihe 5: oikean strategian valinta skenaarioanalyysin pohjalta*

Tulemme P&G:n strategian toiseen ydinkysymykseen ”How Will We Win?”

Vertaillaan vaihtoehtoisia strategioita ja analyysin perusteella valitaan yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin paremmin sopiva vaihtoehto. Hyökkäys- vai puolustus?

*Vaihe 6: kehityspolun, toimenpide-ehdotusten ja suositusten dokumentointi*

Dokumentoidaan valittu strategia, käynnistetään toimeenpano, asetetaan mittarit ja seurataan. On huomattava, että mallinnettu ekosysteemi on päivitettävä uusinta tietoa vastavaksi määräajoin.

## YHTEENVETO

Menetelmieni kulmakivinä ovat P&G strategisen johtamisen malli, rikastettuna ekosysteemiajattelulla ja arvoketjuilla. P&G:n malli itsessään on liian suoraviivainen vastaamaan monimutkaisiin teknologiavetoisiin liiketoimintaongelmiin, jossa ekosysteemissä voi olla satoja toimijoita.

Ekosysteemin mallintamisen jälkeen arvoketjuanalyysi on mielestäni ”oikea lentokorkeus” liiketoiminnan kehittämiseen. Tämä siksi, että loppupelissä vain yrityksen markkina- näkyvillä toimenpiteillä on merkitystä. Vaikka kyseessä olisi ns. ”sisäinen kehityshanke”, kannattaa silti miettiä, voisiko tämänkin hankkeen kääntää tuottamaan kilpailuetua ja siirtymää arvoketjussa?

Pitää muistaa, että uusi kilpailu tulee moderneista yrityksistä, jotka ovat ”flat”, eli käytännössä jokainen työntekijä (tai automatisoitu



prosessi) tekee suoraan markkinaa vasten olevia toimenpiteitä ja päätöksiä, joko suoraan tai järjestelmien kautta.

Siksi kannustan aidosti miettimään, mikä on tärkeää ja tehdäänkö oikeita asioita? Strategiseen aspiraatioon en ota kantaa, se on yrityksen hallituksen tehtävä määritellä, mutta missä pelataan ja kuinka voitetaan – tähän minulla on tarjota yli 12 vuoden kokemusta konsultoinnista kotimaisissa ja kansainvälisissä tehtävissä.

*Jussi*

## LUKEMISTOA

Olen kirjoittanut yli 100 blogia digitaalisesta liiketoiminnasta. Tähän aiheeseen liittyen olen koostanut nämä yhdeksi teokseksi.

Järvinen, Jussi. *"10 blogia ekosysteemeistä, toimialatransformaatiosta ja disruptiosta"*

Lämpimästi suosittelen seuraavia kirjoja:

Brynjolfsson, Erik. *"The Second Machine Age"*

Christensen, Clayton M. *"Innovator's Dilemma"*

Johnson, Mark W. *"Seizing the White Space"*

Lafley, A.G. *"Playing to Win"*

Nunes, Paul F. *"Big Bang Disruption"*

Pepper, John. *"What Really Matters"*

Tellis, Gerard J. *"Unrelenting Innovation"*

Ajattelemisen aihetta antaa myös seuraava yleisteos – kun virheitä tehdään tarpeeksi monta peräkkäin, mikään ei kestä ikuisesti.

Maraniss, David. *"Once in a Great City – a Detroit Story"*.



Jussi Järvinen Consulting Oy

Y-tunnus: 2795841-1

Kotipaikka: Vantaa, Suomi

Yhteystiedot:

GSM: +358 40 7725 840

Sähköposti: [jussi.x.jarvinen@gmail.com](mailto:jussi.x.jarvinen@gmail.com)

Websivu: [www.jussijarvinenconsulting.net](http://www.jussijarvinenconsulting.net)