



JUSSI JÄRVINEN CONSULTING OY

10 BLOGIA TRANSFORMAATIOSTA

JOULUKUU 2016

ALKUSANAT

Aloitin tammikuussa 2014 pitämään blogia digitaalisesta transformaatiosta. Tavoitteena oli kirjoittaa yksi blogi per viikko. Nyt sivustolla on vajaa 100 blogia ja on yhteenvedon aika.

Joulukuussa 2016 käynnistin oman yritystoimintani keskittyen strategiakonsultointiin, erityisesti ekosysteemiajattelun kautta.

Tähän dokumenttiin olen nostanut esiin 10 blogia, jotka mielestäni parhaiten tukevat transformaation läpivientiä ekosysteemiajattelun kautta.

Kaikki blogit ovat löydettävissä osoitteesta <https://jussijarvinenconsulting.net/blogiarkisto/>

Hyviä lukuhetkiä!

terveisin:

Jussi

1. MIKÄ ON SE TODELLINEN ONGELMA?

Olen seurannut intohimoisesti digitaalisten palveluiden nousua meillä ja maailmalla. Eniten ”pöhinää” tuntuisi olevan markkinointi- ja myyntiväen parissa. Kuluttajakontakteista valtaosa on siirtynyt digitaalisiin kanaviin, digitaalisen median osuus mainoskakussa kasvaa tasaisesti, ja myyntiorganisaatiot haavevat paikkaansa kohdatessaan monikanavaisuuden vaatimukset. Yrityksiä on jo vuosia rohkaistu ja konsultoitu heittäytymään rohkeammin peliin mukaan ja kohtaamaan asiakas ensi sijassa digitaalisesti.

Olen kuitenkin huomionnut, että kuluvan vuoden keskustelua on leimannut totutusta poikkeavat äänenpainot; mahdollisuuksien ja kokeilunhalun sijasta on alettu puhua ”pakosta”, koska kuluttajathan ovat jo digitaalisia. Tämä on tuonut aiemmin puuttuneen negatiivisen sävyn keskusteluavauksiin – pakko ei tietenkään koskaan ole kivaa, edes markkinoinnissa.

Mutta mikä sitten on se ongelma, josta negatiivisuus kumpuaa? Infrastruktuuri kuluttajien tavoittamiseksi digitaalisissa kanavissa on jo olemassa. Kaikilla on älypuhelin, sovellukset ja internet-yhteys. Yritysten näkökulmasta kysymys on enemmän taktinen päätös alkaa hyödyntämään näitä kanavia, ja modernisoida asiakasprosessit vastaamaan kuluttajien odotuksia. Nämä kehitystoimenpiteet ovat tehtävissä olevia asioita, ja sosiaalista mediaa hyödyntämällä myös hyvin edullisesti. Tekemistä vaille valmis siis.

Haluankin nostaa esille isomman ongelman, joka saa vähemmän julkisuutta: digitaalisen vallankumouksen vaikutus liiketoimintamalliin. Tätä ongelmaa ei valitettavasti ratkaista vain menemällä Facebookiin ja kohtaamaan asiakas siellä (toki Facebookissa saa silti olla).

Eräällä tuttavallani on urheiluvälineiden erikoisliike pienessä kaupungissa. Yrityksellä on lähes monopoliasema paikallisessa markkinassa ja yrittäjä tuntee kaikki asiakkaat.

Myös digitaalisia kanavia käytetään. Asiakas-kohtaamiset ja tunnettavuus ovat niin hyvällä tasolla kuin vain voivat olla. Tietyissä kategorioissa, kuten lasketteluvälineissä on kuitenkin tullut uutta kilpailua ulkomaisista verkkokaupoista, joissa koko perheen pake-tissa säästää useita satasia.

Yleinen neuvo ulkomaista kilpailua vastaan on panostaa hyvään palveluun ja asiakasymmärrykseen, jotka differoivat hintakilpailussa. Mutta nämä eivät nyt auta. Kärjistäen, aikoi-naan uniikissa markkinapositionsa ollut yritys kohtaa nyt aivan erilaisen tilanteen kuin 90-luvulla toimiessaan. Toisin kuin vähittäis-kaupoilla, jotka myöskin kohtaavat ulkomai-sen tarjonnan, urheiluväline ei ole välttämät-tömyyshyödyke, joka edes joskus (huom: tänä päivänä) kutsuu kivijalkaan.

Digitaalisen vallankumouksen iso aalto Suo-messa on se, kun tuhannet ja tuhannet yri-tykset huomaavan olevansa kokonaan väärässä liiketoiminnassa. Tämä on se todellinen ongelma.

(kirjoitettu 24.01.2014)

2. INTERNET COMPANY

Tämän viikon blogini otsikko tarkoittaa vapaasti suomennettuna internetin välityksellä toimivaa teknologiayritystä, joka tuottaa kuluttajille suunnattuja palveluita. Wikipedia määrittelee termin suunnilleen samoin kuin vapaa suomennokseni. Kysymykseni ei kuitenkaan koske termin määrittelyä vaan sisältöä.

Raportteja ja uutisanalyysseja seuraamalla selviää, että selkeästä määritelmästä huolimatta ei ole kovin selkeää mitä yrityksiä saa luokitella ”internet company” -termin alle? Mikä on salliva tai poissulkeva sääntö? Riittääkö yrityksen oman markkinointilause? Usein ei. Esimerkiksi Nokia on useaan kertaan ilmoittanut keskittyvänsä internet-liiketoimintaan mutta silti yritys ei ole näillä listoilla. Myöskään pankkeja, joiden kuluttajatransaktioista valtaosa tulee internetin välityksellä, ei jostain syystä ”hyväksytä” joukkoon. Sama tilanne on kasino- ja vedonlyöntifirmoilla. Ehkä näitä tuhansia vuosia vanhoja toimialoja ei vain haluta mukaan – liikaa painolastia ja historian havinaa.

WSJ:n Billion Dollar Start-up Club -sivuston mukaan kenkäkauppa Zalando kuuluu kategoriaan ”internet company”. Kenkien myynti internetin avulla näyttää olevan jotenkin seksikäämpää kuin pankkipalveluiden tarjoaminen tai älypuhelinien valmistus. Kuitenkin, jos katsotaan kaikki Zalandon arvotekijät, niin internetin rooli koko arvoketjussa on pieni. Internet huolehtii lähinnä tiedonvälityksestä asiakasrajapinnassa, ja siinäkin vain myyntivaiheessa. Vaihtoehtona asiakkaille on myös puhelinkanava. Ok, ymmärrän, että Zalandon takana on useita teknologiayrityksillä rahansa tehneitä sijoittajia ja senkin, että internet on mahdollistanut nopean skaalautumisen eri markkinoille. Mutta ihan vakavasti: hyötyykö Zalando internetistä enemmän kuin jo mainittu pankki- ja kasinotoimiala?

Johtopäätökseni on, että koko termi ”internet company” johtaa tarpeettomaan yritysten luokitteluun ja kastijakoon. Oikeampi tapa olisi

luokitella yritykset sen mukaan missä markkinoissa nämä toimivat, ja mikä on kilpailutilanne. Zalando on kova luvu kenkä- ja vaatepuolella eli kuluttajan valinnat ohjaavat siis kilpailemaan tässä markkinassa. Zalando on enemmän kenkäkauppa kuin puhtaasti internetissä toimiva yritys.

Viime päivinä on ollut porinaa ulkomaisten verkkokauppojen vaikutuksesta kotimaiseen kysyntään. Keskustelua ohjaa myöskin tarpeeton luokittelu: ”kotimainen vähittäiskauppa” vastaan ”ulkomainen verkkokauppa”. Internetin kautta ostaminen on jo niin valtavirran toimintaa, että tämä jako ei muuta mitään eikä edistä keskustelua. Puhutaan mieluummin niin kuin asia on eli tietyissä tuotekategorioiden olemme siirtyneet kotimarkkinakysynnästä kansainvälisille markkinoille. Kotimaisten toimijoiden tulee siis varmistaa a) laaja tarjooma, b) kilpailukykyiset hinnat ja c) hyvä palvelu. Sitten kun nämä teemat nousevat keskustelussa kärkeen aletaan puhua asiaa. Toinen vaihtoehto on jatkaa uskottelua itselleen, että se internetissä toimiva yritys on jossain muualla kuin omalla takapihalla.

(kirjoitettu 09.02.2014)

3. EKOSYSTEEMIPELILLÄ UUTEEN NOUSUUN

Tuttu termi otsikossa mutta nyt globaalin pelin sijasta tarkastelun kohteena Suomi. Aluksi hieman taustaa Doblin innovaatio-analyysistä, jonka tuloksiin on ainakin allekirjoittaneen helppo uskoa. Tutkimuksen mukaan panostukset liiketoimintamallien kehittämiseen tuottavat pitkällä tähtäimellä paremmin kuin esimerkiksi tuotekehitys tai asiakashallinta. Kuitenkin, käytännössä suurin osa yritysten panostuksista on nimenomaan R&D tyyppistä toimintaa. Pitäisi siis miettiä sopivassa kohdin myös isoa kuvaa ja mahdollisia ”game changing” -liikkeitä. Lisää aiheesta mm. täältä: <http://www.doblin.com/tentypes/>

Suomella on maailman maista muutamia erityispiirteitä, joista yksi on toimiva sopimusyhteiskunta; esimerkiksi tulopoliittiset neuvottelut. Hieman kauempaa voi hakea esimerkkejä evakoiden asuttamisesta ja sotakorvausten maksamisesta, jossa kansakunta puhalsi yhteen hiileen. Myös ydinvoimalat aikoinaan löysivät tiensä meille valtion ja yritysten yhteistyön kautta. Taustatekijänä Suomi on riittävän suuri mutta samalla ”kompakti” maa, jotta tällaiset järjestelyt ovat mahdollisia. Meillä ei esimerkiksi ole parlamentin ylä- ja alahuonetta erikseen. Lisäksi ministeriöillä ja erilaisilla lobbausjärjestöillä on hyvät suhteet liike-elämään. Valtio ei automaattisesti ole vain ottamassa yrityksiltä vaan joskus myös antamassa vitamiinia uuteen alkuun.

Nyt digitaalisessa murroksessa pelkästään tuotekehityksellä emme pysy kyydissä mukana. 5.3 miljoonaisesta kansasta ei vain löydy yhtä monta insinööriä kuin Kiinasta. Kotimarkkinoiden elinkelpoisuuden vuoksi tarvitaan muutakin. Entistä useammalla toimialalla nähdään, että ns. ”ulkomainen vaihtoehto” on kotimaista parempi. Tämä on fakta, ja kuluttajalla on oikeus ja syyt valita itselleen parhaiten sopiva tuote. Kun tuoteke-

hitys ei riitä, avuksi tarvittaisiin ekosysteemin päivittäminen siten, että kotimaiset toimijat olisivat taas kilpailukykyisiä. En tietenkään tarkoita rajoituksia ja kilpailuhaittoja (Google -vero tms), vaan mahdollisuuksia miettiä liiketoimintamallit ”puhtaalta pöydältä” kuluttajalle sopiviksi. Sen verran suosittaisiin suomalaista, että uusia mahdollisuuksia miettivätkä kaikki yhdessä lainsäätäjistä alkaen.

(kirjoitettu 20.04.2014)

4. KETTERYYS ON SYY – DIGITAALISUUS ON SEURAUUS

(kirjoitettu 23.05.2014)

Puhutaan taas siitä mistä kaikki muutkin puhuvat, eli digitaalisesta transformaatiosta. Muutoksen etenemistä mitataan tietenkin erilaisilla digitaalisuuteen liittyvillä käsitteillä kuten liikevaihto, käyttäjien määrä, twiittien määrä, brändin tunnettavuus somessa jne. Näistä yhteenvetoja tehdään arvioita yrityksen digitaalisuuden asteesta. Onko yrityksesi edellä vai jäljessä kehityksessä?

Tässä suoriteperusteissa mittaamisessa on aina häirinnyt transformaation kytkeminen vanhaan liiketoimintaan. Eli kaikki nollasta eroava toiminta internetissä vie aina eteenpäin. Loogisesti ajatellaan, sitten kun vanha liiketoiminta on kokonaan kannibalisoitu, yritys on saavuttanut digitaalisen nirvanan ja transformaation tiekarttaan voidaan päivittää ”mission completed”.

Mitä jos käännetään asia niin, että digitaalisuus ei olekaan itsetarkoitus (Re: sitä saat mitä mittaat) vaan seuraus muuttuneesta yrityskulttuurista kohti aidosti digitaalista yritystä, joka on muutakin kuin palveluiden liikevaihto. Internet ei nimittäin lopu siihen kun kaikki liiketoiminta on digitaalista. Palveluita on edelleen kehitettävä ja asiakkaita voitettava puolelleen. Joka päivä. Transformatio ei ole koskaan ohi.

Liikevaihdon ja some-päivitysten sijasta parempi mittari olisi arvioida yrityksen innovaatiokykyä ja ketteryyttä kehittää nopeasti uusia palveluita. Liikevaihto on vain ”snapshot” tämän päivän menestyksestä, joka voi huomenna olla jo historiaa. Pitkän tähtäimen arvointia tehdessä, tulisi mitata digitaalisen liiketoiminnan syntyyn vaikuttavia tekijöitä. Minkälainen on yrityksen innovaatio-ohjelma? Kuinka nopeasti innovaatiot syntyvät tuotteeksi? Kuinka yritys insentivoi jatkuvaa kehittymistä? Harmittavasti, monen yrityksen digitaalinen strategia on lyhyesti vain kasvaa liikevaihdossa arvosta A arvoon B, ja jotenkin oletetaan, että sisäinen toimintakulttuuri muuttuu siinä sivussa itsekseen.

5. MARKKINOIDEN POLARI- SAATIO SYÖ KESKINKER- TAISUUDEN

Olen sparraillut viime aikoina useissa yhteyksissä globaaleiden digimarkkinoiden loppupeliskenaarioita. Varsin todennäköinen skenaario on seuraava: markkinat polarisoituvat kahdenlaisiin palveluihin, omassa kategoriasaan: i) halvimmat ii) parhaimmat, ja ns. keskimarkkinaa ei jää juuri lainkaan.

Rationaali johtopäätökselleni löytyy kuluttajien käyttäytymisestä. Internet on tehnyt markkinatiedon jokaisen saataville, joten kuluttajan tarpeisiin parhaiten soveltuva palvelu on löydettävissä pienellä vaivalla. Löytämisestä avustavat lukuisat palvelukohtaiset aggregaattorit (matkailu ym.). Kuluttaja asettaa haluamansa kriteerit ja palvelu tuo vaihtoehtot saataville. Käytännössä kuluttajalla on 3 valintakriteeriä: i) halvin, ii) paras hinta/laatu iii) paras vaihtoehto. Koska halvimpien joukossa on usein lukuisia eri vaihtoehtoja, paras hinta/laatu voidaan poimia tästä joukosta. Paras vaihtoehto on tietenkin myös kallein. Käänteisesti, kuka suosittelu-/vertailu-/hakukonetta käyttäjä kuluttaja haluaisi lopputulemana löytää tarpeisiinsa sopivan keskinkertaisen vaihtoehdon?

Toimijoiden näkökulmasta palveluportfolio rationalisoituu. Lukuisten keskinkertaisten tuotteiden sijasta on tarjottava muutama vaihtoehto, jotka ovat omassa sarjassaan tiimanttia.

Karrikoiden, joko on oltava hintajohtaja tai sitten vastattava 100 % oman asiakassegmentinsä tarpeisiin. Tuotestrategiassa ja elinkaarirajattelussa tämä tarkoittaa, tuotteen arvopauksen kirkastamista ja valintoja. Ellei tuote pysty vastaamaan täysin kuluttajien kriteereihin, se marginalisoituu ja on dumpattava.

(kirjoitettu 01.06.2015)

6. DISRUPTION KOLME OLOMUOTOA

Vielä kerran disruptiosta. Kävin aiheeseen liittyvän keskustelun siitä, mitä oikeastaan on disruptio? Onko Uber disruptiivinen? Joidenkin mukaan on, toisten mielestä ei. Kyllä -argumenttien mukaan Uber tuo liikkumiseen uudenlaisen liiketoimintamallin ja innovaatiota, disruptoiden perinteistä auton käyttöä. Ei -argumenttien mukaan Uber ei loppupeleissä tuota liikkumiseen mitään sellaista mitä esimerkiksi taksipalvelutuottaja ei voisi tuoda – kuluttajan näkökulmasta edelleen käytetään autoa (tai kuskia auton liikuttamiseen) ja maksetaan kyydistä kilometrien mukaan.

Kumpikin argumentti on oikeassa. Loppupäätelmä riippuu siitä mille lentokorkeudelle kysymyksenasettelu viedään. Taksipalveluyrittäjän näkökulmasta Uber on disruptiivinen, koko toimialan näkökulmasta ei. Liikkumispalvelut ovat edelleen bisnes, ja ehkä Uberin \$40B+ markkina-arvon myötä jopa parempi bisnes kuin aikaisemmin. Asia ei siis ole yksikäsitteinen.

Insinöörijärki haluaa tähän keskusteluun tolkkua, joten kehittelemme kolmiportaisen mallin eri disruption lajeille.

Täydellinen disruptio – tapahtumaketju, jossa kysyntä tietyille palvelulle korvautuu kokonaan toisella ja alkuperäinen kysyntä lakkaa. Näitä esimerkkejä on yllättävän vaikea keksiä. Esimerkiksi räätäleille on edelleen kysyntää, pienissä määrin ihmisvoimin ja suurissa määrin koneellisesti. Yksi esimerkki on klassinen flipperi vs. Playstation – flipperien kysyntä romahti kun kotivideopelaamisesta tuli mainstream.

Epäsuora disruptio – tässä lajissa kysyntä ei häviä, mutta arvoketjussa alempana olevat toimijat kokevat täydellisen disruption. Esimerkkinä olkoon videoneuvottelut, joiden yksi tehtävä on vähentää matkakustannuksia. Palaverit eivät kalenterista katoa mihinkään, mutta logistiikkatoimijat häviävät välistä.

suora disruptio – tähän kategoriaan laitan suurimman osan tunnetuista esimerkeistä, jossa joku vain luo ylivoimaisen tuotteen pyyhkien perinteiset toimijat kartalta. Tämän kategorian sisällä on vielä erikseen mm. Christensenin avaama keskustelu, onko kaikki edes disruptiota vai vain normaalia kilpailun kautta syntynyttä evolutionääristä kehitystä? Omalla logiikallakin esimerkiksi iPhone ei mielestäni ole disruptori vaan lähinnä oikea-aikaisesti luotu hyvä tuote.

Itse näkisin, että ykköskategorian disruptiot syntyvät vahingossa, koska harvalla yrityksellä on tavoitteena luoda tuote, joka eliminoisi kysynnän heidän omassa markkinassaan. Kakkoskategoria voi syntyä tarkoituksella mutta harvemmin tässäkin tapauksessa yrityksen fokuksessa olisi haitata rinnakkaisen markkinoiden toimintaa. Suora disruptio on tietenkin tarkoituksellista innovaatioprosessien tuotetta.

(kirjoitettu 15.12.2015)

7. MIKÄ OLISI OLLUT OIKEIN?

Kävi nyt yhteiskuntasopimukselle, miten tahansa, nostan tässä esiin yhden keskeisen argumentin joka erityisesti on ”hiertänyt” sopimusneuvotteluissa – eli 3 työpäivän lisäämisen kalenteriin pyhiä ym. vähentämällä.

Ok. Merkittävä avaus kun verrataan siihen mitä aikaisemmin on käsitelty – eli vuoroliisiä, saunaliisiä ja ties mitä lisää, joilla ei ole konkreettista merkitystä tuottavuuden tai kilpailukyvyn kannalta. Kunhan on tullut neuvotteluissa tunne, että taas voitettiin jotain. Kolme lisätyöpäivää on konkreettinen asia, jos ne todella toteutuvat ja ilman lisää. Karkealla tasolla puhutaan +1,3% lisäyksestä työaikaan ja kapasiteettiin tehdä enemmän.

Tehdäänpä seuraava ajatusleikki: teollisuus- tai palveluprosessi palastelemaan siten, että löytyy itsenäinen 10% siivu jonka voi kokonaan automatisoida. Laitetaan se pyörimään 24/7 periaatteella – esimerkiksi automatisoitu asiakaspalvelurajapinta. Tämä johtaa vastaavasti 10% työvoiman vähennystarpeeseen mutta tuo 3-kertaisen määrän lisää kapasiteettia. Kun tätä lukua verrataan edellä kuvattuun +1,3% muutokseen ei ehkä tarvitse jatkaa enempää.

Sipilän hallituksella oli jossain vaiheessa digitalisaatioagenda. En nyt muista mitä siitä piti tulla ulos. Jotain innovaatiota tai automaatiota. Hallitus meni kuitenkin hyväksymään yhteiskuntasopimuksen, joka vie kehitystä aivan toiseen suuntaan -> ihminen alkaa kilpailla työaikaan lisäämällä. Riskinä on syntyvä illuusio siitä, että 1,3% olisi jotenkin merkittävä kapasiteetin nosto. Selvennys: digitaloudessa puhutaan aina 2-numeroisista luvuista.

Mitä sitten olisi pitänyt tehdä? Ay-liike olisi pitänyt sitouttaa mittavaan työelämän uudistuksiin, jossa automaation ja teknologian mahdollisuuksien hyödyntäminen olisi nousut keskeiseksi osaksi. Emme pysty vastaamaan kansainväliseen kilpailuun vain teke-

mällä ihmisvoimin enemmän töitä. Suomalaisia on liian vähän. Nyt pallo heitettiin ay-liikkeelle joka lähti sorvaamaan sopimusta 100 vuotta vanhoista lähtökohdista ja näihin myös päädyttiin.

Eräessä johtamisen oppaassa neuvottiin, että on vain yksi kysymys: ”what could have been right?” – eli vapaasti käännettynä, joka tilanteessa on mietittävä vielä kerran, onko tehty valinta varmasti oikea, ja jälkikäteen analysoitava mikä olisi ollut se paras valinta? Harvoin, jos koskaan, aidosti valitaan se paras vaihtoehto. Huomattavasti useammin kyllä eletään siinä luulossa. Jos asia on – kuten siltä näyttää – digitalisaatioagenda on roska-korissa, ei todellakaan tehty oikeaa valintaa.

Kun hallitus kuitenkin päätti nyrkkitervehdyksellä hyväksyä sopimuksen, kysyttiin missään vaiheessa tuota esitettyä kysymystä? Kysytäänkö milloinkaan?

(kirjoitettu 09.03.2016)

8. UUSI STRATEGIA

Palaan nyt aiheeseen, joka piti kirjoittaa viime viikolla – eli sotastrategiasta ammennettava oppi liike-elämään.

Karkeasti ennen vuotta 1936 ja siitä maailmanhistorian alkuun sodankäynti oli perinteistä ”mies miestä vastaan”, jossa samat aselajit kävivät ikään kuin omaa sotaansa. Jalkaväki jalkaväkeä vastaan, lentokoneet lentokoneita, tykit tykkejä jne. Evoluution kaava lie nee toistunut siitä asti, kun kaksi luolamiestä kohtasivat nuijiensa kanssa. Tuli parempia nuijia, lopulta otettiin hevoset alle, ja niin edelleen mutta aina ritarillisen kaksintaistelun hengessä haettiin se sama vastapuoli.

Tilanne muuttui aluksi Espanjan sisällissodassa ja myöhemmin 1939 Natsi-Saksan lanseeraaman salamasodan kautta. Sotaa alettiin käydä, ei ritarillisen ja tasavertaisen taistelun hengessä, vaan totaalisen ja nopean voiton kautta. Kuinka hyödyntää omat joukot maksimaalisella tavalla vihollisen heikkouksia hyödyntäen? Tämän seurauksena ilmavoimat hyökkäsivät maajoukkojen kimppuun – ja ei pelkästään toisia lentokoneita vastaan kuten ensimmäisessä maailmansodassa. Luonnollisesti armeijat, joiden sotadoktriini oli perustunut itsenäisiin aselajeihin ja varautuen ”omaan sotaansa” olivat vaikeuksissa uudentyyppisessä kaikki aselajit yhdistävien operaatioiden keskellä.

Sotahistoriasta ei sen enempää, mutta aasin-siltana heitän usein toistuvan lauseen ”...vastata ulkomaisten verkkokauppojen kilpailuun...”. Ok. Siis kuinka suomalaiset verkkokaupat voisivat voittaa ulkomaiset verkkokaupat edes omalla maallaan, puhumattakaan maailmalla? Ajatellaanpa uudelleen. Kuinka kävi sodissa, joissa aselajit sotivat keskenään – usein tuhosivat toisensa tai tilanne jäättyi asemasodaksi. Haluttu tilanne? Ei.

Mitäpä jos kotimaisten verkkokauppojen strategia ei olisikaan taistella ulkomaisia verkkokauppoja vastaan, vaan löytää maailmalta toimialoja/toimijoita, joissa verkko-

kauppa ei vielä ole matuuri – ja hyökätä digitaalisesti näitä vastaan. Yritettäisiin siis verkkokaupalla voittaa vastustajan kivijalasta asiakkaita. Tietenkin logistiikka ym. pitää ratkaista, mutta pointtina on, että pitäisikö taitelukenttä hakea sieltä missä vastustaja on heikoin, eikä missä se on vahvin? Ja välttää ns. head-to-head kamppailua. Verkkokauppa oli vain esimerkki, pätee moneen muuhunkin. Ihan ajatuksena vain.

(kirjoitettu 31.03.2016)

9. KUKA VOITTAÄ DIGITAALISESSA TRANSFORMAATIOSSA?

(kirjoitettu 16.05.2016)

Tässä on osunut silmiin useampikin esitys ja artikkeli musiikkialan digitaalisesta transformaatiosta. Digitaalista myyntiä on jo yli puolet, streaming yleistyy ja vuosien kokonaismarkkinan laskun jälkeen kasvua on taas näkyvissä. Spotify ja muut alan digitaaliset kasvuyritykset pärjäävät loistavasti. Musiikkialaa pidetään ns. "voittajana" kuinka toimiala voidaan transformoida. Muut toimialat voivat nyt seurata musiikkialan "esimerkkiä".

Otan hieman vastarannan kiisken näkökulman asiaan. Analogia-aikaa eläneet muistavat miten nihkeästi musiikkiteollisuus suhtautui 1990-luvulla avoimen internetin mahdollistamaan jakamistalouteen (p2p). Toki kyseessä oli piratismi mutta mitään kiirettä ei pidetty laillisenkaan vaihtoehdon kehittämisen suhteen. Useat artistit vastustivat musiikin digitaalista levittämistä ja osa vastustaa tätä edelleen. Oli myös paljon keskustelua cd-audioformaatti vs. mpeg. Eipä tuo Spotifynkaan malli tullut musiikkiteollisuudelta itseltään vaan tuotiin heille ulkopuolelta annettuna. Samoin Apple iTunes. Ulkopuolelta tulleet mallit osoittautuivat toimiviksi ja nyt ala jälleen kasvaa.

Se, että musiikkiteollisuus näyttäisi kuitenkin selviytyvän voittajana digitaalisesta transformaatiosta on fakta. Mitä ala itsessään on tehnyt muuta kuin esitellyt kasvavaa digitaalista myyntiä? Ok, se on ollut menestynyt strategia, että piratismi on saatu jollain lailla kuriin ja DRM:t määriteltyä. Nämä ovat toki alan kaupallisen menestyksen ehtoja. Mutta mitä muuta? Myönnän toki, että en tunne alaa kovin tarkkaan muuta kuin harrastajan näkökulmasta.

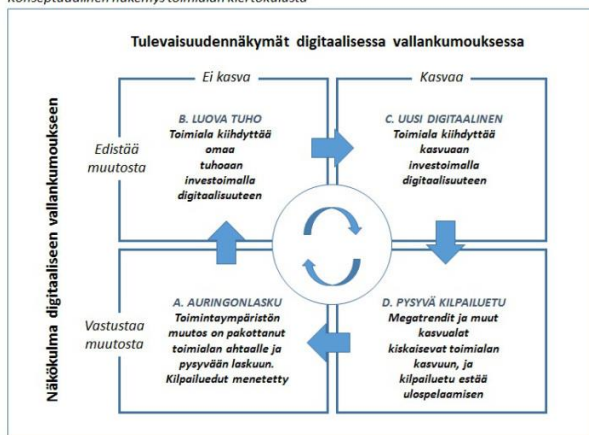
Musiikkiteollisuus on kuitenkin mielenkiintoinen esimerkki toimialasta, joka voi pelastua, vaikka itse vastustaisi muutosta. Digitalisaation megatrendi syö muutosvastarinnan aamupalaksi. Toisaalta, joku toimiala voi kovasti yrittää digitalisoitua mutta ei silti pelastu. Digitaalisen transformaation lopputuloksen kannalta, mikä lopulta on toimialan yritysten oma vaikuttavuus ja mikä tuli isosta kuvasta annettuna? Onko jossain listaa mitä toimialoja digitalisaatio pelastaa varmasti, vaikka toimiala itse yrittäisi vastustaa parhaansa mukaan?

10. KONSEPTI TOIMIALOJEN ELINKAARESTA

Jatkoin pohtimista musiikkiteollisuuden evoluutiosta digitaalisesta vallankumouksesta, ja tämän pohjalta kehittelemällä kuvan konseptin toimialan ja/tai teollisuudenhaaran kehityskulusta. Digitaalinen vallankumous ei ole uusi tavoiteltava vaan evoluutiota tapahtuu koko ajan, vaikka yritys olisi jo täysin digitaalinen. Tässä mielessä tilanne poikkeaa, vaikka höyrykoneen tuomasta ensimmäisestä teollisuuden vallankumouksesta, kerran keksittiin ja se oli siinä seuraavat 150 vuotta.

Konseptuaalinen kuva alla

Konseptuaalinen näkemys toimialan kiertokulusta



Kehityskulku menee näin.

A) Ollaan auringonlaskun alalla ajamassa päin seinää, ja kaikki vastustavat muutosta. Toki lypsylehmää voidaan rahastaa ehkä pitkäänkin mutta jossain kohtaa on siirryttävä seuraavaan vaiheeseen, eli

B) Luova tuho. Investoidaan digitaalisuuteen, disruptoidaan vanha liiketoiminta ilman ylärivin kasvua. Muutos on vain pakko tehdä, jotta on terve perusta siirtyä evoluutiossa eteenpäin,

C) Uusi perusta on olemassa, toimialalla on hyvä meininki ja investoinnit digitaalisuuteen tuovat aitoa uutta kasvua. Aikaa myöten liiketoiminnan maturiteetti kasvaa ja siirrytään,

D) Pysyvä kilpailuetu. Ollaan siirtymän aallonharjalla ja megatrendit ym tuovat jatkuvaa kasvua. Yrityksen sisäinen kulttuuri on kuitenkin siirtymässä kohti muutosvastarintaa koska kuka nyt toimivaa bisnesmallia haluaisi muuttaa. Tästä siirrytäänkin aikaa myöten takaisin auringonlaskuun, jonne kaikki ennen pitkää päättyy.

Aikaisempi musiikkiteollisuuden esimerkki on jossain kohtien C-D välillä. Streaming-palvelut maturisoituvat, ja tästä muodostuu pysyvä kilpailuetu jaella musiikkia toimialan yrityksille muita jakelutapoja vastaan. Kukaan ei enää kaipaa auringonlaskussa olevia cd-levyjä tms. Mutta ennen pitkää streaming-palvelutkin ratsastavat kohti auringonlaskua ja tulee joku uusi tapa kuluttaa musiikkia.

En nyt uskaltanut muita toimialoja lähteä tähän arvailemaan, mutta Suomessa taitaa suurin osa olla vielä pisteessä A. Siitä on hyvä lähteä. Konsepti on vapaassa käytössä, jos löytyy tarvetta.

(kirjoitettu 16.05.2016)



Jussi Järvinen Consulting Oy

Y-tunnus: 2795841-1

Kotipaikka: Vantaa, Suomi

Yhteystiedot:

GSM: +358 40 7725 840

Sähköposti: jussi.x.jarvinen@gmail.com

Websivu: www.jussijarvinenconsulting.net