



STOK

SÄHKÖISEN TALOTEKNIIKAN OSAAMIS- JA KEHITTÄMISKESKUS

Tiivistelmä

Sähköisen talotekniikan veturiyritysten uudet liiketoimintamallit

– esiselvitys

Lauri Tuomi

Tuija Toivola

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

Tutkimus- ja kehittämiskeskus



Lauri Tuomi
Tuija Toivola

TIIVISTELMÄ

Sähköisen talotekniikan veturiyritysten
uudet liiketoimintamallit

– esiselvitys

1

Tausta

■ Uudet liiketoimintamallit ja näiden luomat uudet ansaintamahdollisuudet nähdään syntyvän uudistavan strategisen johtamisen kautta. Uudet innovaatiot – palvelu- ja tuoteratkaisut – nähdään syntyvän eri osaamisten rajapinnoissa. Verkostoituminen ja kumppanuudet – aito, yhteinen liiketoiminnan kehittäminen – on siten mahdollisuus uusiin innovaatioihin ja menestykseen. Lisäksi pk-yrityksillä nähdään olevan keskeinen rooli innovaatiotoiminnan kehittämiskumppaneina. Myös loppukäyttäjillä ja asiakkailta on keskeinen rooli innovaatioiden kehittämisessä. Siten jokaisen suuren yrityksen on tärkeää strategioidensa uudistamisen yhteydessä tunnistaa uusien liiketoimintamallien ja open innovation -ajattelun mahdollisuudet yrityksen tulevaisuuden menestykseen.

Tämän esiselvityksen tavoitteena on toteuttaa kuvaus siitä, minkälaisia liiketoimintamahdollisuuksia keskeiset sähköisen talotekniikan ns. veturiyritykset näkevät uusille tuote-/palvelukonsepteille, yritysten väliselle yhteistyölle ja käyttäjälähtöiseen kehittämistyöhön.

Esiselvityksessä kohdeyritysten osalta selvitetään mm. seuraavat teema-alueet:

- yrityksen näkemykset tuotteiden/palveluiden kehittämistarpeesta
- keskeiset kumppanuudet ja roolit (nyt / tulevaisuudessa)
- kenelle tuotteita/palveluita tuotetaan (asiakasnäkökulma)
- mahdollisuus ja tahtotila panostaa uusien tuotteiden/palvelujen kehittämiseen ja käyttäjälähtöiseen kehittämistyöhön

Selvityksen toimeksiantajana on toiminut Sähköisen talotekniikan osaamiskeskus STOK. Selvitys toteutettiin tammi-maaliskuussa 2008. Kuuden kohdeyrityksen avainhenkilöt haastateltiin teemahaastatteluin (liite 1). Tässä tiivistelmässä on jätetty yrityskohtaiset haastattelut pois. Haastattelut on esitetty Sähköisen talotekniikan osaamiskeskukseksi luovutetussa raportissa.

Esiselvityksen ovat toteuttaneet johtaja, KTT Lauri Tuomi ja tutkimuspäällikkö, KTT Tuija Toivola HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Tutkimus- ja kehittämiskeskuksesta.

2

Uudet liiketoimintamallit

■ Verkostoituminen ja verkostorakenteet, eli uudet liiketoimintamallit, ovat nousseet tärkeäksi liiketoiminnan kehittämisen välineeksi. Asiakkaiden vaatimustaso on kasvanut ja yrityksiltä edellytetään kokonaisvaltaista palvelua. Verkostot ja kumppanuudet edistävät innovatiivisuutta ja luovat pohjaa uusien ratkaisujen ja palvelukonseptien syntymiselle. Yhteistyö edellyttää avointa vuorovaikutusta ja yhteisten tavoitteiden löytymistä.

Uudet liiketoimintamallit voivat rakentua kahden yrityksen väliseen kumppanuuteen tai ne voivat perustua useamman yrityksen verkostoon, jonka toiminta edellyttää verkoston johtamista ja vastuun kantamista koko verkoston toimivuudesta ja kehittämisestä. Yritysten yhteistyöhön rakentuva verkosto voi yhdistää olemassa olevaa osaamista tai lähtyä yhdessä kehittämään uusia tuotteita tai palveluja ja tähdätä näiden kautta uusille markkinoille sekä tuottaa ratkaisuja uusille asiakasryhmille.

Uudet liiketoimintamallit luovat yrityksille kilpailuetua. Alla olevaan taulukkoon on koottu tulevaisuuden liiketoiminnalle ominaisia piirteitä ja menestystekijöitä (Toivola 2005; 2006):

Markkinat	kansainväliset, globaalit
Painopiste	kapea erikoisosaaminen
Menestystekijä	asiakassuhteet
Ympäristö	potentiaaliset kumppanit, vuorovaikutus ja kohtaamiset
Asenne	luottamus, avoimuus
Kasvu	kumppaneiden kautta ja kanssa
Ihmiset	osaaminen, yhteistyö, tiedon jakaminen
Verkosto	kumppanuus, uuden liiketoiminnan kehittäminen
Verkostojen merkitys liiketoiminnassa	keskeinen, strateginen

Uusien toimintamallien kehittäminen ja olemassa olevien yritysten välisen yhteistyön rakentaminen edellyttää kaikkien osapuolten sitoutumista ja panostamista yhteistyöhön. Yhteistyö rakentuu luontevasti sellaisten yritysten välille, joiden osaamisen yhdistäminen tuottaa asiakkaille uusia palvelupaketteja ja palvelukonsepteja. Näin saadaan aikaan kaikkia osapuolia hyödyntävää uutta liiketoimintaa.

3

Kohti käyttäjälähtöistä innovaatiotoimintaa

■ Viime vuosien aikana tutkimus- ja kehitystoiminnan trendeinä ovat olleet avoimet innovaatiot ja näihin läheisesti liittyvät tosielämän kehitysympäristöt ns. living labit. Yritysten verkostoituminen ja korkea-tasoinen, yrityksen ulkopuolinen osaaminen ovat osittain johtaneet jopa näkemykseen, että ns. suljettu (so. yrityksen sisäinen ja suojattu) innovointi on murenemassa. Avoin innovaatio voidaankin määrittää niin yrityksen sisäisten ja ulkoisten ideoiden kuin sisäisten ja ulkoisten kaupallistamistapojen yhdistämiseksi uusien teknologioiden kehityksen edistämiseksi. Avoimen ja suljetun innovaation eroja voidaan kuvata seuraavasti (Chesbrough 2003):

Suljetun innovaation periaatteita	Avoimen innovaation periaatteita
Alan huiput työskentelevät meillä.	Kaikki alan huiput eivät työskentele meidän yrityksessämme. Meidän on työskenneltävä osaavien ihmisten, niin yrityksen sisältä kuin ulkoakin, kanssa.
Hyötyäksemme T&K:sta, meidän on keksittävä, kehitettävä ja siirrettävä innovaatiot itse.	Yrityksen ulkopuolinen T&K pystyy luomaan huomattavaa arvoa: sisäistä T&K:ta tarvitaan ottamaan itselle osuus tuosta arvosta.
Jos keksimme sen, saamme sen markkinoille ensimmäisenä.	Meidän ei ole tarvinnut olla tutkimuksen aloittaja hyötyäksemme siitä.
Se yritys, joka on markkinoilla ensimmäisenä, voittaa.	Paremman liiketoimintamallin rakentaminen on tärkeämpää kuin olla ensimmäisenä markkinoilla.
Jos luomme eniten alan parhaita ideoita, voitamme.	Jos luomme parhaan mahdollisen yhdistelmän sisäisten ja ulkoisten ideoiden käytössä, voitamme.
Meidän pitäisi kontrolloida henkistä omaisuuttamme (Intellectual Property), jotta kilpailijamme eivät hyötyisi ideoistamme.	Meidän pitäisi luoda voittoa sillä, että muut käyttävät meidän henkistä omaisuuttamme, ja meidän pitäisi ostaa sitä toisilta aina, kun se edistää liiketoimintaamme.

Loppukäyttäjien ja asiakkaiden näkökulma on noussut keskeiseksi osaksi innovointitoimintaa. Tuote- ja palvelukehityksessä perinteinen näkökulma on ollut kerätä asiakkailta ja käyttäjiltä palautetta ja kommentteja olemassa oleviin ideoihin, tuotteisiin ja palveluihin. Asiakas ja loppukäyttäjä ovat olleet enemmän vastaanottajia kuin aktiivisia ideoiden tuottajia. Nykyinen suuntaus on käyttäjä- tai asiakaskeskeisestä suunnittelusta kohti käyttäjien ja asiakkaiden ohjaamaa suunnittelua. Miten tämä on käytännössä mahdollista? MIT:ssä (Massachusetts Institute of Technology) kehitettiin termi 'Living Lab' kuvaamaan tosielämän laboratoriota, jossa kohtaavat käyttäjät, soveltaja (yritykset), kehittäjät (esim. korkeakoulut) sekä mahdollistajat (esim. kaupungit, T&K-rahoittajat). Loppukäyttäjien ja asiakkaiden osalta innovaatiotoiminnan haasteena on löytää tulevaisuuden asiakkaat ja loppukäyttäjät: usein hyödynnetäänkin korkeakoulu yhteistyötä ja korkeakoulujen opiskelijoita tuomaan tulevaisuuden käyttäjäsukupolvien näkökulma mukaan tuote- ja palvelukehittämiseen.

Avoin innovaatiotoiminta, käyttäjien ja asiakkaiden ohjaama suunnittelu sekä tosielämän kehittämisympäristöt luovat yrityksille mahdollisuuksia uuteen liiketoimintaan ja siten jokaisen yrityksen tulisi ottaa nämä teemat strategisen keskustelun ja päätöksen-teon pohjaksi.

4

Yhteenvedo ja kehittämisehdotukset

■ Yhteenvedona voidaan todeta, että rakennusala yleisesti ottaen on hyvin konservatiivinen ja toimintamalleiltaan perinteinen. Haastateltavien mukaan keskeiset haasteet liittyvät alan toimintatapojen uudistamiseen sekä loppukäyttäjänäkökulman ymmärtämiseen. Toisaalta mahdollisuutena veturiyritykset näkevät sen, että uusia liiketoimintamahdollisuuksia on alalla tarjolla. Kehittämisehdotukset voidaankin ryhmitellä kolmeen osaan: 1) uusi liiketoiminta ja/tai uusi yrittäjyys, 2) uudet konseptit ja 3) isojen ja pienten innovatiivisten yritysten yhteistyön mahdollistaminen (ks. taulukko 1).

1. Uutta liiketoimintaa ja/tai uutta yrittäjyyttä

- käyttäjälähtöisiä ja helppokäyttöisiä ohjausjärjestelmiä omakotirakentajille ja rakennusliikkeille: "näitä ei tällä hetkellä myy kukaan"; "perusratkaisu jokaiseen kotiin" (mm. lämmönsäätö, turvallisuus)
- "näihin uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin tähän pitäisi jonkun tarttua, jolla olisi riittävä osaaminen sekä liiketoimintaan että alan ymmärrys"
- "em. voisi olla myös uutta liiketoimintaa jo toimivalle yritykselle"

2. Uusia konsepteja

- tässä selkeä yhteistyön ja uusien liiketoimintamallien mahdollisuus
- Seniori-konsepti on – mitä muita voisi olla?
- isot ja pienet yritykset yhdessä
- uusia toimijoita mukaan alan kehittämiseen (esim. IT-osaamista, luovien alojen osaamista mm. design)
- haaste konservatiiviselle alalle, jossa vahvat toimijat ja jäykät, perinteiset toimintatavat
- tässä voisi olla käynnistäjänä vaikka kilpailu, jossa haetaan uudenlaisia, tulevaisuuden asumiseen liittyviä konsepteja

3. Isojen ja pienten, innovatiivisten yritysten yhteistyön mahdollistaminen

- alalla selkeä ongelma tällä hetkellä siinä, että isot ja uudet, pienet innovatiiviset yritykset eivät kohtaa
- yritykset puhuvat myös eri kieltä ja on vaikea päästä edes keskustelemaan yhteistyöstä
- foorumeita pitäisi luoda, joissa tällainen yhteistyön käynnistäminen tai yritysten kohtaaminen olisi mahdollista
- voisi olla myös jonkinlaisen välittäjätahon roolina verkottaa näitä keskenään
- sekä pienet että isot yritykset kaipaavat aitoja pilotointiympäristöjä, jossa saisi käyttäjäpalautetta ja joka toimisi testiympäristönä uusille ratkaisuille (vrt. Living Labit)

Taulukko 1. Kehittämisehdotukset.

Keskeisenä suosituksena esiselvityksen pohjalta nousee sähköisen talotekniikan osaamiskeskuksen roolin vahvistaminen liiketoimintaa edistävien kumppanuuksien kehittäjänä ja toimijoiden verkottajana. Haastatelluilla yrityksillä on vahva tahtotila siirtyä teknologialähtöisyydestä loppukäyttäjänäkökulman vahvistamiseen sekä businesslähtöisen yhteistyön tiivistämiseen. Uudenlaisia foorumeita ja toimintatapoja tarvitaan pienten ja isojen innovatiivisten yritysten yhteistyön edistämiseksi. Itäusmaalaisena, alueellisena haasteena näyttäytyy pienten innovatiivisten yritysten vähäinen määrä alueella. Myös uudenlaiset käyttäjälähtöiset kehittämissympäristöt (mm. Living Labit) nähtiin tarpeellisina toimijoiden yhteistyön edistäjinä sekä loppukäyttäjänäkökulman vahvistamisena alan yritysten liiketoiminnassa.

Lähteet

- Chesbrough, H. 2003. Open Innovations. Researching a New Paradigm. Oxford.
- Eriksson, M., Niitamo, V.-P. & Kulkki, S. 2005. State-of-the-art in utilizing Living Labs approach to user-centric ICT innovation – an European approach. Luleå University of Technology.
- Mikkela, K., Niitamo, V.-P., Orava, J. & Rönkä, K. 2007. Kehitysalustoilla neloskierteeseen. Käyttäjälähtöiset living lab- ja testbedinnovaatioympäristöt. Tekes ja Culminatium.
- Pulkinen, M., Rajahonka, M., Siirulainen, R., Tinnilä, M. & Wendelin, R. 2005. Liiketoimintamallit arvonluojina – ketjut, pajat ja verkot. Teknologiateollisuus ja LTT.
- Toivola, T. 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa – yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. Acta Wasaensia 144, Liiketaloustiede 60.
- Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Business Edita.

Liite 1

TAVOITE

- a) **nykytilakartoitus veturiyritysten**
 - tuote- ja palvelukehityksen nykytilasta
 - yhteistyömalleista erityisesti pk-yritysten kanssa
 - tuotannollinen yhteistyö
 - tuote- tai palvelukehitykseen liittyvä yhteistyö
- B) **tarve/tahtotila ja potentiaali tiiviiseen, käyttäjä-lähtöiseen kehittämistyöhön ja verkostoitumiseen (uusiin liiketoimintamalleihin)**

TEEMAKYSYMYKSET

1. Taustakysymykset ja nykytila

1. Taustakysymykset:

- a) haastateltavan tausta ja tehtävä
- b) yrityksen toimiala ja tuotteet/palvelut, asiakkaat ja markkinat lyhyesti
- c) ehkä lyhyesti myös rooli sähköisen talotekniikan kehittämisessä tähän mennessä

2. Nykytilanne:

- a) miten tuote ja palvelukehitys toteutuu tällä hetkellä?
- b) ketkä ovat kumppaneina kehittämistyössä (isot, pienet yritykset, korkeakoulu/yliopistokumppanit)
- c) kuvaile tyypillinen uuden tuotteen kehittämisprosessi

2. Potentiaali tulevaisuudessa ja tarpeet ja strategiset tavoitteet

3. Millaisia ajatuksia tai tarpeita on uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämistä jatkossa:

- a) millainen strategia yrityksen kehittämiseksi tulevaisuudessa?
- b) miten näkee tiiviin yritysten välisen yhteistyön uusien palvelukonseptien kehittämisessä?
- c) miten käyttäjät voitaisiin ottaa mukaan kehittämistyöhön?
- d) olisiko valmis lähtemään veturin rooliin tällaisessa kehittämistyössä?

4. Viestit jatkokehittämistyöhön:

- a) osaamisen kehittäminen – mitä osaamista kaippaa lisää
- b) toimintamallit – millaista kehittämisapua toivoisi
- c) kumppanuuksien rakentaminen – millaisia kumppaneita, kenelle uusia palveluja tarvittaisiin