

Valmistavan pk-teollisuuden liiketoimintamallit VTT For industry

Työpaja 2.9.2015, VTT-talo, Tampere

Uusien liiketoimintamallien hahmottelua neljän vaihtoehdoisen tulevaisuusskenaarion pohjalta: paikallinen kasvu, paikallinen niukkuus, globaali niukkuus ja globaali kasvu

Skenaario: Paikallinen kasvu

Tausta (ajurit, esteet, toimijat):

Globaalissa maailmassa vahvistuva protektionismi ja EU:n liittovaltiokehitys ovat tähän skenaarioon ajavia tekijöitä. Skenaariossa on viitteitä suljetusta kansantaloudesta. Skenaarioon ajavia heikkoja signaaleja ovat mm. lähituotteiden suosiminen, esimerkiksi lähiruoka. Juurevuus ja paikallisuuden korostaminen ja arvostaminen ovat trendejä, jotka vahvistavat polkua paikallisen kasvun skenaarioon. Tässä maailmassa arvostetaan **perheyrittäjä**. Perheyrittäjä menestyy **omilla tuotteilla**, joiden markkinat eivät ole riippuvaisia globaalin yrityksen alihankintaketjusta. Vastaavasti tämän skenaarion uhkakuvan muodostaa alihankinta, jossa suuryritys voi pompotella alihankintaketjun osia mielensä mukaan.

Skenaarion menestyviä toimijoita ja liiketoimintaa edistäviä tekijöitä ovat paikallisuudelle uskolliset rohkeat yrittäjät, entisaikojen patruunat. Liiketoiminnan kehittymistä estää suomalaisille yleinen asenne, että yksilö ei saa menestyä; kateus ja yksin tekemisen taipumus hidastavat kehitystä, sillä juuri paikallisissa verkostoissa on voima paikallisessa kasvussa.

Mahdollisia menestyksellisen liiketoiminnan elementtejä

- Teknologialla lisäarvoa asiakkaalle

Liiketoiminta-idean mallinnus

Liiketoimintamallin perusajatus on tarjota asiakkaalle yrityksen oma teknologiaan perustuva tuote, joka tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Esimerkiksi pirkanmaalainen tuote Avant on esimerkki tällaisesta tuotteesta. Toisaalta tuote voi olla myös valmistusmenetelmiin ja valmistuslaitteisiin liittyvä.

Asiakkaat ovat globaaleilla markkinoilla, jotta saadaan rahaa paikalliselle tasolle ulkoa.

Omien tuotteiden valmistaminen vaatii paikallisen osaamisen ja kokemuksen monipuolista hyödyntämistä. Paikallisella verkostoitumisella tavoitellaan parasta mahdollista osaamista ja tehokkuutta niin, että eri toimijat erikoistuvat toimittamaan tuotteeseen liittyviä osia parhaan kykynsä mukaan. Ketteryys, ahkeruus, innostus ja mielikuvitus sekä rohkeus ovat ominaisuuksia, joita kunnioitetaan toimijoissa. Tuotteilla erottaudutaan markkinoilla hyvin.

Ansaintalogiikka toimii asiakkaan saaman lisäarvon kautta.

Muuta:

Ryhmässä todettiin, että Pirkanmaalla on hyvät edellytykset menestyvään liiketoimintaan tämän skenaarion mukaisessa maailmassa.

Skenaario: Paikallinen niukkuus

Tausta (ajurit, esteet, toimijat):

Ryhmässä arvioitiin että monet kehityskulut ovat viemässä tätä tulevaisuutta kohti. Erityisesti materiaalien luonnonvarojen väheneminen etenee, ja öljyn vähetessä myös muovien ja metallien saatavuus heikkenee. Toisaalta Suomessa on runsaasti luonnonvaroja, jotka eivät ole loppumassa, kuten puu ja vesi, ja joita tulisi hyödyntää liiketoiminnassa. Aineettomien resurssien osalta huolta on väestön ikääntymisen ja koulutusleikkausten vaikutuksista myös osaamispääomaan. Niukkuuden oloissa pärjäävät verkostoitumiskykyiset moniosaajat, jotka kykenevät soveltamaan fiksusti osaamistaan isompiin kokonaisuuksiin. Luonnollisesti toimijat, jotka hallitsevat niukkuusresursseja, ovat valta-asemissa.

Mahdollisia menestyksellisen liiketoiminnan elementtejä

- Palvelukokonaisuuden hallinta (erikoistumisen ja verkostoitumisen pohjalta)
- Kiertotalouden hallitseminen (materiaali, energia, osaaminen)
- Tuotteiden elinkaarivastuu
- Olemassaolevien materiaalien uudet sovellukset (esim. puukuidut, paperipohjainen painettava elektroniikka...)
- Markkinoiden segmentointi paikallisten niukkuuksien mukaan
- Osittainen vaihdannaistalous ("vesi valuuttana")
- Osaamisen ostaminen (verkossa)

Liiketoiminta-idean mallinnus

Edellisten pohjalta pidemmälle kehitellylle liiketoimintamallille annettiin työnimeksi "Elinkaari-investointi", jolla kuvataan sitä että sen kautta tavallaan tarjotaan asiakkaalle mahdollisuutta investoida pitkäkestoiseen ongelmanratkaisuun tai tarpeentyydytykseen. Toinen nimitys mallille voisi olla "elinkaaripainotteinen ratkaisuliiketoiminta". Mallin ideana on tarjota asiakkaalle yksittäisen tuotteen tai palvelun sijasta kokonaissuorite, joka on hänen tarpeensa mukainen, siten että samalla minimoidaan asiakkaan vastuulle koitua ympäristökuormitus ja jätevirrat. Näistä huolehtiminen on siis integroitu ratkaisuun. Elinkaariajattelun mukaisesti ratkaisu sisältää myös rahoituspaketin eli suorite maksetaan ajan kuluessa. Ansaintalogiikka syntyy asiakkaalle koituvasta säästöstä mutta myös ratkaisun toimittajalle materiaalitehokkuuden kautta saatavista hyödyistä.

Mallina "elinkaari-investointi" rakentuu useiden osatoteuttajien osaamisen (pohja-ajatuksena niukkuus osaamisesta ja tarve hankkia sitä eri tahoilta) yhdistelystä kulloisenkin asiakkaan tarpeisiin vastaamiseksi. Malli edellyttää siksi yhtäältä kokonaisuuksien ja yhteistyöverkoston hallintaa ja tarvittavien pääomien etsimisen ja hallinnan osaamista sekä toisaalta markkina- ja asiakastuntemusta ja vielä kolmanneksi materiaali- ja prosessitehokkuuden osaamista. Tällaisen muuntuvan kokonaisuuden rakentaminen ja hallinta on hyvin vaativaa mutta onnistuessaan sen kanssa on vaikea kilpailla. Koska malli voinee parhaiten toimia isojen ja monimutkaisten kehitystarpeiden ratkaisemisessa, sen mukaisesti asiakkaita voisivat olla tällaisten parissa kamppailevat isohkot toimijat, kuten suuret kaupungit liikenne- ja logistiikka-, turvallisuus-,

energia- ja jätehuolto-ongelmiseen sekä suuret teollisuuslaitokset prosessitarpeineen. Periaatteessa malli voi silti soveltaa pienimuotoisemminkin.

Muuta:

Ryhmä arvioi että liiketoimintamalli toimii myös muiden skenaarioiden oloissa ja antaa yrityksille toiminnan tehokkuudesta syntyvää kilpailuetua, vaikka kierrätys ei olisi asiakkaalle yhtä keskeinen näkökulma kuin niukkuus-skenaariossa. Monialaisena ja keskinäisriippuvaisena liiketoimintamalli on kuitenkin haavoittuvainen esim. työmarkkinoiden häiriöille ja se vaatii tiettyä yhteiskunnallista vakautta.

Skenaario: Globaali - Niukkuus

Tausta (ajurit, esteet, toimijat):

Skenaario kuvaa maailmaa, jossa kauppa on kehittynyt maailmanlaajuiseksi ja sitä koskevia rajoitteita on poistettu. Samaan aikaan resurssien niukkuus lisääntyy väestön määrän kasvaessa ja ilmastonmuutoksen tuodessa rajoitteita ruoan ja veden saatavuuteen. Intian ja Aasian nopean kehittymisen myötä luonnonvaroja tarvitaan yhä enemmän ja niiden loppuminen aiheuttaa tarvetta uusien, korvaavien materiaalien etsimiselle ja kehittämiselle. Niukkuuden lisääntymiselle ei nähdä lähitulevaisuudessa merkittäviä esteitä, paitsi teknologian tuomat vähäiset helpotukset. Sen sijaan pitkällä aikavälillä alikehittyneiden maiden kehittyminen ja naisten koulutustason nostaminen tulevat hidastamaan väestönkasvua.

Niukkenevien resurssien maailmassa merkittävimmät toimijat ovat yrittäjät, joiden tulee tuottaa tehokkaasti kestäviä tuotteita, ja löytää niille maailmanmarkkinat. Tässä tehtävässä tulevat avuksi sijoittajat.

Mahdollisia menestyksellisen liiketoiminnan elementtejä

- Korkeatasoinen high-tech osaaminen Pirkanmaalla
- Korkeatasoinen teknisen alan koulutus
- Hyvä yhteistyö tutkimuslaitosten kanssa
- Asiakastarpeiden tunnistaminen

Liiketoiminta-idean mallinnus

Työryhmässä kehitettiin liiketoimintamalli ”Tuotantoautomaatiassa tarvittavien laitteiden valmistus Pirkanmaalla”. Liiketoimintamallin avulla voidaan yhdistää Pirkanmaan yritysten, tutkimuslaitosten ja koulutuslaitosten korkean teknologian osaaminen uusien markkinoiden löytämiseksi ja asiakastarpeisiin vastaavien tuotteiden tunnistamiseksi ja valmistamiseksi. Keskusteluissa todettiin, että vaikka uusien markkinoiden tunnistaminen on tärkeää, vielä merkityksellisempää on myyntityö, jonka yhteydessä voidaan tunnistaa asiakkaiden tarpeita. Pk-yritysten näkökulmasta olisi myös hyvin tärkeää päästä tekemään tuotereferenssejä, joita voidaan käyttää myynnin ja markkinoinnin apuna.

Valittujen tuotteiden tulee olla monimutkaisia, kompleksisia ja teknisesti vaativia tuotteita, joiden valmistaminen vaatii korkeaa osaamista ja automaatioastetta mukaan lukien Internet-Of-Things -ajattelua.

Tuotteiden valmistamisen tulisi tapahtua yhteistyössä useampien yritysten, oppilaitosten ja tutkimuslaitosten kanssa. Tällöin tuotannon tulee olla tehokasta ja tuotteiden valmistuksessa korostuu joustava tuotanto, yhteistyön saumattomuus, ja tuotannon perustuminen korkealaatuiseen tietoon.

Markkina-alueena tällaisille tuotteille ovat muut teollisen alan yritykset (b-to-b). Suomen arktisen alueen osaaminen voisi tuoda markkinaetua etenkin arktisella alueella toimiville yrityksille Pohjoismaissa, Kanadassa ja Venäjällä.

Muuta:

Niukkenevien resurssien maailmassa globaalien markkinoiden ajatus on kovassa puristuksessa, sillä tällöin valta on sillä, joka omaa niukat resurssit. Tällöin myös valtioilla on suuri halu pitää esimerkiksi omat mineraalivaransa omassa hallinnassaan, eikä niukkuus jakaudu tasaisesti.

Skenaario: Globaali – kasvu

Tausta (ajurit, esteet, toimijat):

Tässä skenaariossa vapaakaupan esteet on poistettu, jolloin markkinat ja kilpailu ovat aidosti globaaleja. Tässä skenaariossa on keskeistä myös se, että ostovoimaisia asiakkaita on paljon kaikkialla maailmassa ja globaalissa mielessä markkinat kasvavat. Eletään digitalisoituneessa maailmassa, missä tieto kulkee nopeasti digitaalisten kanavien kautta. Tällöin kulttuuriset megatrendit voivat nousta ja muuttua nopeasti. Pirkanmaalaisen toimijan näkökulmasta keskeisiä ajureita ovat edellä mainittujen lisäksi muotoilun korostunut merkitys, piensarjavalmistus ja automaation arkipäiväistyminen.

Asiakkaat ovat globaali-kasvu –skenaarion maailmassa äärimmäisen markkinatietoisia ja muotitietoisia, mikä johtaa nopeisiin ja vahvoihin sykleihin. Toisaalta markkinat ovat hyvin jakautuneita. Kilpailijoita on paljon ja kilpailu on kovaa. Sähköistä kauppaa käyvillä tukkureilla (on kyse sitten b-to-b tukkurista tai Ikea-tyyppisestä kuluttajatukkurista) hinta on tärkein sisäänostokriteeri, koska laadun tulee oletusarvoisesti olla kunnossa. Tässä maailmassa uusien innovaatioiden esille tuominen on vaikeaa. Suuret tukkurit mielellään myös asioivat suurten toimittajien kanssa, mikä on selkeä liiketoiminnan este pk-yrityksille. Paikallisilla jakelijoilla on kuitenkin oma rooli myös tässä tulevaisuuden maailmassa. Hyvä tuote on edelleen tärkeä asia paikallisille jakelijoille, heille hinta ei ole primääri ostoperuste. Tuotteen tulee myös olla helposti myytävä ja myyntituen on oltava hyvä. Liiketoiminnan esteistä tulee vielä mainita uskonnoista ja kulttuurin megatrendeistä helposti ja nopeasti nousevia moninaisia esteitä, joiden välissä tulee kyetä navigoimaan.

Menestyksellisen liiketoiminnan elementtejä pirkanmaalaiselle yritykselle

- Hyvä tuote ja/tai palvelu
- Myyntiosaaminen
- Piensarja- tai pienerätuotteet

Panostus myyntiin suoraan paikallisjakelijoille eri maissa

Ryhmä tunnisti, että vientimarkkinoiden tehokas rakentaminen suoraan paikallisjakelijoille, ohi tukkureiden, on kuvatussa maailmassa elinehto pirkanmaalaiselle yritykselle. Netissä ja globaalissa

verkkokaupassa oleminen on kovassa kilpailussa välttämätöntä, mutta pieni yritys ja sen tuotteet eivät sieltä erotu tuhansien muiden joukosta ilman henkilökohtaista myyntityötä. Avainasemassa on suoraan paikallisjakelijoille kohdennettu henkilökohtainen myyntityö. Tässä segmentissä tulovirta tulee pienistä puroista (paljon pieniä kauppoja maantieteellisesti usealta alueelta), mutta samalla saadaan välittäjien muutoin ottama välityspalkkio jäämään itselle. Tällainen vientimarkkinoiden rakentaminen ja myyntityö vaatii ennen kaikkea rohkeutta ja aktiivisuutta (ja asennemuutosta nykyiseen toimintamalliin). Oman tuotteen ja toimialan tuntemus on olennaista. Sen sijaan kohdemaan tuntemus ei ole olennaista. Oikeastaan riittää, kun hyväksyy ihmiset ja vallitsevan kulttuurin. Kielitaidolla (muu kuin englanti) on merkitystä joillain markkina-alueilla, mutta kielitaidon ei tarvitse olla täydellinen.