

Tienvarsipalveluiden kehittäminen yritysverkoston yhteistyöllä

Teboil Leivonmäki -liikenneaseman liiketoimintaekosysteemi

Maija Hirvanen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2017

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä Hirvanen, Maija	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2017
	Sivumäärä 59	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Tienvarsipalveluiden kehittäminen yritysverkoston yhteistyöllä Teboil Leivonmäki -liikenneaseman liiketoimintaekosysteemi		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja Erica, Svärd		
Toimeksiantaja Leivon Huoltamo Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida, millaiset tekijät vaikuttavat tienvarsipalveluiden kehittämiseen yritysverkoston yhteistyöllä. Tutkimuksen avulla pyrittiin kuvaamaan, millainen on Teboil Leivonmäki -liikenneaseman liiketoimintaekosysteemi, siihen liittyvät toimijat sekä yrityksen sisäiset olosuhteet ja toimenpiteet, jotka mahdollistavat liiketoimintaekosysteemin toiminnan. Lisäksi selvitettiin, millaista arvoa liiketoimintaekosysteemi luo liikenneasemalle.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Aineisto kerättiin havainnoinnalla yrityksen henkilökuntaa koulutustilaisuuksissa yhteensä 16 tuntia. Tämän lisäksi tehtiin teemahaastattelu, jossa haastateltiin Teboil Leivonmäki liikenneaseman liikenneasemapäällikkö Jarno Koskelainen.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella selvisi, että onnistuneen yritysten välisen yhteistyön elementit ovat yhteiset arvot, vuorovaikutus sekä luottamus ja vastavuoroisuus. Tässä tutkimuksessa yritysten yhteistyön perustana on asiakaslähtöinen asiakaspalvelu ja monipuolisten palveluiden tarjoaminen.</p> <p>Toimialalla tapahtuvia muutoksia on hyvä seurata, ja niihin varautuminen yhteistyöverkoston avulla auttaa kehittämään myös omaa toimintaa. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää liikenneaseman toiminnan suunnittelussa. Yhteistyö koetaan merkityksellisenä, mutta sen arvoa ei pystytä aina mittaamaan täsmällisesti. Yrityksen kannattaa kehittää mittausmenetelmä yhteistyön arvon mittaamiseksi, jotta yhteistyön kehittyminen on paremmin seurattavissa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Liikenneasema, tienvarsipalvelut, resurssiriippuvuusteoria, liiketoimintaekosysteemi, kvalitatiivinen tutkimus		
Muut tiedot		

Author Hirvanen, Maija	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2017 Language of publication: Finnish
	Number of pages 59	Permission for web publication: x
Title of publication Development of Roadside Services with Company Network Cooperation Business ecosystem of service station Teboil Leivonmäki		
Degree programme Business Administration		
Supervisor Svärd, Erica		
Assigned by Leivon Huoltamo Oy		
Abstract <p>The aim of the study was to analyze the factors influencing the development of roadside services through the cooperation of a business network. The purpose of the study was to describe the business concept of the Teboil Leivonmäki service station, the related actors, and the internal circumstances and operations that enable the business ecosystem to function. In addition, the study examined the value of a business ecosystem to a service station.</p> <p>The study was a qualitative case study. Research material was collected by observing the company's staff during training sessions for a total of 16 hours. In addition to this, a thematic interview was conducted, where Jarno Koskelainen, service station manager at Teboil Leivonmäki, was interviewed.</p> <p>Based on the results of the research, it was found that the elements of successful cooperation between companies are common values, interaction, trust and reciprocity. In this study, business cooperation is based on customer-oriented customer service and the provision of versatile services.</p> <p>Monitoring changes in the industry is worthwhile. Preparing for changes with a cooperation network will also support the development of one's own business. The results of the study can be utilized in the development of the service station's operations. Cooperation is perceived as meaningful, but it is difficult to measure the value of cooperation precisely. Developing a method to measure the value of cooperation is recommended, as it would allow for better monitoring of the development of cooperation.</p>		
Keywords/tags (subjects) Service station, roadside services, resource dependence theory, business ecosystem, qualitative study		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	6
3	Liikenneaseman toimialaympäristö.....	14
	3.1 Resurssiriippuvuusteoria	15
	3.2 McKinsey 7S.....	16
	3.3 Liiketoimintamalli	18
	3.4 Jakeluketjun liiketoimintamalli	21
	3.5 Tienvarsipalvelut	22
	3.6 Teboil Leivonmäki, Leivon Huoltamo Oy.....	24
	3.7 Liikenneasemien kehitys	24
4	Verkostoyhteistyö	29
	4.1 Liiketoimintaekosysteemi.....	29
	4.2 Verkostoitumiseen vaikuttavia tekijöitä	31
	4.3 Verkoston arvo	33
5	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	33
	5.1 Tutkimuksen toteutus	34
	5.2 Tienvarsipalveluiden kehittäminen yritysverkoston yhteistyöllä	36
	5.3 Teboil Leivonmäki -liikenneaseman liiketoimintaekosysteemi	42
6	Johtopäätökset.....	44
7	Pohdinta.....	45
	Lähteet	50
	Liitteet.....	54
	Liite 1. Havainnointilomake.....	54
	Liite 2. Teemahaastattelulomake.....	55

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen keskeiset käsitteet	4
Kuvio 2. McKinsey 7S-malli.....	17
Kuvio 3. Liiketoimintamalli	18
Kuvio 4. Yrityksen vastuullisen toiminnan hyödyt	19
Kuvio 5. Palvelutarjooma	20
Kuvio 6. Jakeluketjun arvoketju.....	21
Kuvio 7. Huoltoasemaverkoston kehitys 1986–2015.....	23
Kuvio 8. Liiketoimintaekosysteemi	30

1 Johdanto

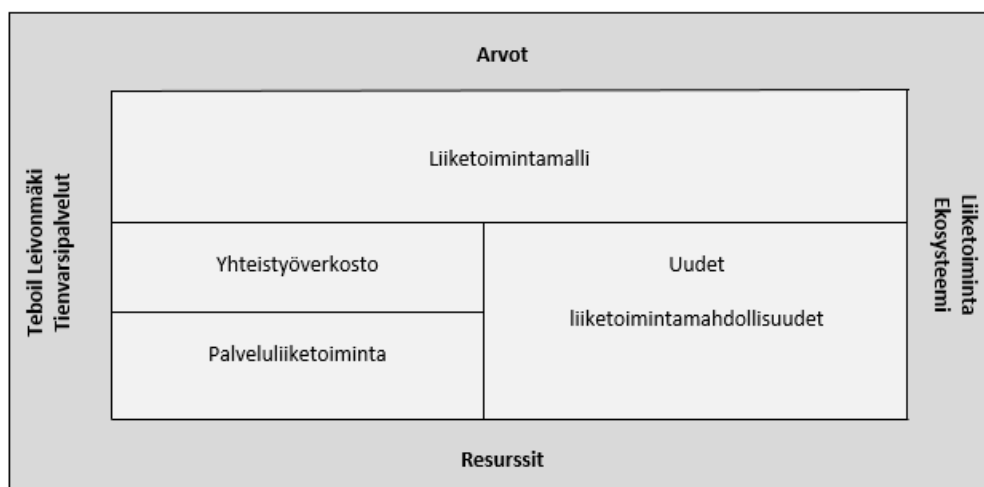
Vuonna 2050 huoltoasemien oletetaan olevan kaupallisia keskittymiä, jossa perinteisiä polttonesteitä on rajoitetusti saatavilla, sen sijaan vaihtoehtoisia polttoaineita on runsaasti tarjolla. Valtateiden varrella toimivat huoltoasemat ovat koko perheen viihdekeskuksia, joissa auton voi pestä ja ladata samalla. (Hanttu, Lehikoinen, Kaasinen, Jaatinen & Kämpe 2016, 59.) Liikenneaseman toimintaympäristössä on tapahtunut viime vuosikymmeninä muutoksia palvelutarjonnan ja teknologian kehittyessä. Tulevaisuudessa muutoksia on odotettavissa autojen polttoaineiden sekä asiakaskäyttäytymisen muuttuessa. Opinnäytetyön aiheena oli tienvarsipalveluiden kehittäminen yritysverkoston yhteistyöllä, tarkemmin tarkasteltuna Teboil Leivonmäki -liikenneaseman liiketoimintaekosysteemi ja yhteistyötä korostavien arvojen merkitys. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Leivon Huoltamo Oy.

Globalisaation myötä talouden, kulttuurin, informaation ja politiikan maailmanlaajuinen verkottuminen tuo mukanaan yritystoiminnalle uusia mahdollisuuksia, mutta myös haasteita. Asiakkaille yhteistyö ja verkosto luovat lisäarvoa, koska asiakkaalle tarjoutuu mahdollisuus käyttää useamman yrityksen luomaa palvelukokonaisuutta. Jokainen osapuoli hyötyy tästä yhteistyöstä. Teboilin henkilökunnan asiantuntevuus, osaaminen ja oivallusten jakaminen tuovat uusia ideoita yrityksen käyttöön.

Opinnäytetyön aihe on monimuotoinen, mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Työ- ja elinkeinoministeriö, Tekes ja Sitra järjestivät marraskuussa 2016 tutkijatyöpajan, jossa pyrittiin lisäämään ymmärrystä elinkeino- ja innovaatiopolitiikan roolista ja uudistustarpeista suurten rakenteellisten ja teknologisten murrosten aikana. Ekosysteemipolitiikkaa tarvitaan täydentämään perinteistä elinkeino- ja innovaatiopolitiikkaa sekä purkamaan liiketoiminta-alueiden kehityksestä. Yhteistyön rakentaminen teknologia-, sektori-, ja toimialarajojen yli toteutuu parhaiten paikallistasolla. Ekosysteemit ovat pitkälti itseohjautuvia, joten julkinen sektori ei voi kontrolloida tai suunnitella niiden kehitystä, kuitenkin julkisen sektorin rooli voi olla merkityksellinen uusien liiketoimintaekosysteemien synnyssä ja

kehityksessä. (Ekosysteemit uuden elinkeino- ja innovaatiopolitiikan kohteena 2017, 4, 19.)

Tutkimuksen näkökulma määrittää tutkimuksessa käytettävät käsitteet. Tämä tutkimus käsittelee yhteistyötä ja keskittyy yhden yksityisiä tienvarsipalveluita tarjoavan yrityksen liiketoimintaekosysteemin tarkasteluun. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä ovat (kuvio 1) tienvarsipalvelut, liikenneasema, liiketoimintaekosysteemi, arvot, resurssit, yritys yhteistyö, verkosto sekä liiketoimintamalli. Käsitteet määritellään omissa kappaleissaan luvuissa Liikenneaseman toimialaympäristö ja Liiketoimintaekosysteemi.



Kuvio 1. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Liikenneaseman liiketoimintaekosysteemistä ei ole aikaisempaa tutkimustietoa. Liikenneaseman toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Tien varrella sijaitsevan liikenneaseman tulisi tarjota asiakkaille tulisi mahdollisimman monipuolinen palvelukokonaisuus. Tutkimuksen toimeksiantaja Leivonmäen Teboil on tehnyt yhteistyötä paikallisten toimijoiden kanssa jo vuosien ajan. Näistä lähtökohdista heräsi kiinnostus tutkia, millainen liiketoimintaekosysteemi liikenneasemalla on. Hytti ja Ruusunen (2016) olivat tutkineet liiketoimintaekosysteemin vakiintunutta määritelmää. Tutkimuksessa oli tullut esille, että ekosysteemi-käsitteelle ei ole yksiselitteistä, kaikkiin tilanteisiin pätevää määritelmää. Ydinajatukseltaan termillä tarkoitetaan yritysten välistä yhteistyöllisten suhteiden verkostoa. (Hytti & Ruusunen 2016, 30.) Liiketoimintaekosysteemi-käsitteen esitteli ensimmäisenä tutkija James F.

Moore vuonna 1993. Mooren määritelmän mukaan liiketoimintaekosysteemi on yritysten vuorovaikutuksessa toimiva yhteisö, jonka tarkoituksena on tuottaa palveluita ja tuotteita asiakkaille. Innoituksen hän oli antropologi Gregory Batesonin ja biologi Stephen Jay Gouldin tutkimuksista, joissa oli tutkittu luonnon ekosysteemien toisistaan riippuvaisten lajien kehittymistä vastavuoroisessa kierrossa sekä muutosten vaikutuksia ekosysteemin sisällä. (Moore 1993, 75–76.)

Aikaisemmissa liikenneasemia koskevissa tutkimuksissa on keskitytty siihen, kun asiakas on jo asioinut liikenneasemalla ja tietoa on kerätty asiakkailta saadun palautteen perusteella. Tässä tutkimuksessa tutkitaan yrityksen näkökulmasta, miten yritysverkoston yhteistyöllä yksityisiä tienvarsipalveluita voidaan kehittää siten, että asiakas saa tarvitsemansa palvelut. Tutkimuksessa selvitetään liiketoiminta-ekosysteemiin liittyviä toimijoita sekä yrityksen sisäisiä olosuhteita ja toimenpiteitä, jotka mahdollistavat liiketoimintaekosysteemin toiminnan. Opinnäytetyö auttaa yritystä selvittämään, millaista arvoa liiketoimintaekosysteemi luo liikenneasemalle. Tutkimuksen avulla kartoitetaan tienvarsipalveluiden ja liikenneaseman toimintaympäristöä, ja sen tavoitteena on esittää uutta näkökulmaa toimintaympäristön tarkasteluun ja yhteistyön tarjoamiin mahdollisuuksiin tulevaisuuden muutokset huomioon ottaen. Terve ja kestävä ekosysteemi luo arvoa ja houkuttelee uusia toimijoita.

Teboil-huoltamoketjuun kuuluu huoltoasemia ja automaattiasemia. Teboilin omistamia huoltoasemia pyörittävät yksityiset kauppiat kauppiassopimuksin. Palveluasemien liikemyymälöissä on polttonesteen myynnin lisäksi kahvila-ravintola- sekä päivittäistavara- ja muita palveluita. (Yhtiö 2013.) Luvussa Liikenneaseman toimialaympäristö esitellään yhtenä kokonaisuutena Teboil-yhtiö, Leivonmäen Teboil ja yksityisten tienvarsipalveluiden toimiala sekä jakeluketjun liiketoimintamallin kuvaus arvonluonnin näkökulmasta. Tässä yhteydessä luodaan katsaus liikenneasemien tulevaisuuden kehitykseen.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa käsitellään ensin tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen kuvataan tutkimuksen tekoon käytetyt menetelmät.

Tutkimusongelma

Laadullisessa tutkimuksessa kysymykset ovat usein yleisiä ja kuvailevia. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä tutkimuksen kohteesta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 38.) Tutkimuksen tarkoituksena on analysoida, millaiset tekijät vaikuttavat tienvarsipalveluiden kehittämiseen yritysverkoston yhteistyöllä.

Tutkimusongelma on

Millainen liiketoimintaekosysteemi liikenneasemalla on?

Tähän haetaan vastauksia kahden tutkimuskysymyksen avulla:

Millaisista tekijöistä liikenneaseman liiketoimintaekosysteemi koostuu?

Millaista arvoa liiketoimintaekosysteemi luo liikenneasemalle?

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata liiketoimintaekosysteemiin liittyviä toimijoita sekä yrityksen sisäisiä olosuhteita ja toimenpiteitä, jotka mahdollistavat liiketoimintaekosysteemin toiminnan. Tutkimuksessa selvitetään, millaista arvoa liiketoimintaekosysteemi luo liikenneasemalle.

Tutkielman teoreettinen näkökulma rakentuu tarkastelemalla yrityksen riippuvuutta toimintaympäristön resursseihin resurssiriippuvuusteorian avulla (Resource Dependency Theory), jonka tutkijat Pfeffer ja Salancik esittelivät vuonna 1978. Teorian mukaan mikään organisaatio ei ole täysin omavarainen ja selviytyäkseen organisaation täytyy olla vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa, josta se on riippuvainen (Pfeffer & Salancik 2003, 19). Resurssiriippuvuusteoriassa ei oteta huomioon organisaation toiminnassa vaikuttavia arvoja ja niiden merkitystä yritykselle. Tästä syystä tutkimukseen on valittu toiseksi näkökulmaksi on valittu McKinsey 7S-malli, joka korostaa johtamisen peruseriaatteiden merkitystä yrityksen menestymiselle ja tässä yhtenä elementtinä on jaetut arvot.

Peters ja Waterman loivat vuonna 1982 McKinsey 7S-mallin. Mallin seitsemän eri ulottuvuutta vaikuttavat yrityksen toimintaan etenkin muutosprosessissa. (Peters &

Waterman 2007, 44,46.) Tutkimuksessa tarkastellaan valittujen teorioiden avulla yrityksen sisäisen ja ulkoisen toiminnan vaikutusta verkostoon. Kaksi valittua teoriaa ovat tutkimuksen ja sen tulosten kannalta keskeiset tässä tutkimuksessa, joten ne kuvaavat tässä tutkimuksessa riittävän laajasti taustaa. Tästä syystä en käsittele muita teorioita, jotka käsittelevät resursseja tai johtamista. Teoriat ovat alkuperältään vanhoja, mutta soveltuvat edelleen yritysten toiminnan tarkasteluun.

Tutkimusmenetelmä

Metsämuuronen (2006, 88) toteaa Syrjälän (1994) mukaisesti, että kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu tutkimusmenetelmäksi silloin, kun tutkittavan kohteen yksityiskohtaiset rakenteet kiinnostavat ja halutaan selvittää syy-seuraussuhteita, joiden tutkiminen kokeen avulla ei onnistu. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla tutkimuskohde pyritään sijoittamaan yhteiskunnallisiin yhteyksiin mahdollisimman tarkasti kuvaillen (Eskola & Suoranta 1998, 18) ja tutkimusmenetelmän tavoitteena on syvälinen ymmärtäminen tutkittavasta ilmiöstä (Silverman 2005, 10). Näin ollen tutkimustulosta ei voida yleistää, vaan tutkija tulkitsee ja suhteuttaa tutkittavaa ilmiötä laajempaan kokonaisuuteen (Alasuutari 1999, 250).

Tapaustutkimus on tutkimusote, jolla tutkitaan yksi tarkoituksella valittu tapaus, esimerkiksi yrityksen tietty toiminto, tapahtumasarja tai historia. Tapaustutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään yrityksen toimintaa kokonaisvaltaisesti kuvatussa toimintaympäristössä. Tapaustutkimus kohdistetaan ja rajataan tutkimuskysymysten avulla ja sen mukaisesti kerätään aineistoa. Yksittäisen tapauksen tutkimus voi tuoda ainutlaatuista tietoa ja sen avulla voidaan saada uutta tietoa kohteesta, jota ei ole aiemmin tutkittu. (Koskinen ym. 2005, 156, 161.)

Liikenneaseman liiketoimintaekosysteemistä ei ole aikaisemmin tehty tutkimusta, joten kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii hyvin tähän tutkimukseen.

Tapaustutkimuksessa tutkitaan Leivonmäen Teboilin liiketoimintaekosysteemiä.

Aineistonkeruumenetelmä

Kvalitatiivisen tutkimuksen keskeiset aineistot koostuvat teksteistä. Teksti voi syntyä haastattelun ja havainnoinnin perusteella tai sitä voi olla jo valmiiksi olemassa. (Eskola & Suoranta 1998, 15.) Aineisto koostuu dokumentoiduista tilanteista, joille on ominaista ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. Aineiston palaset

muodostavat näytteen tutkittavasta ilmiöstä, kielestä ja kulttuurista. (Alasuutari 2005, 85.) Aineiston purkaminen faktanäkökulmasta tarkoittaa, että tutkija tarkastelee puhetta ja tekstiä kiinnostuneena tiedoista ja faktoista, jotka tulevat esille käytettyjen lähteiden perusteella. Kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelut tulkitaan faktanäkökulmasta, jolloin aineisto toimii linssinä, jonka läpi tutkija katsoo todellisuutta. (Koskinen ym. 2005, 64.)

Tutkimuksen kirjallinen aineisto perustuu liikenneaseman toimialaympäristöä sekä verkostoa käsittelevään kirjallisuuteen ja artikkeleihin. Tutkimuksen aihepiiristä on hankittu tietoa mm. tutkimuksen kohteena olevan yrityksen, öljy- ja biopolttoainealan, työ- ja elinkeinoministeriön, liikenne- ja viestintäministeriön, Keskuskauppakamarin, World Economic Forumin internetsivustolta, tilastoista ja kirjallisuudesta. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään havainnoimalla Leivonmäen Teboilin henkilökuntaa koulutustilaisuuksissa sekä liikenneasemapäällikön Jarno Koskelaisen teemahaastattelun avulla.

Havainnointi

Havainnointia käytetään tieteellisessä tutkimuksessa havaintojen keräämiseen tietoisena tarkkailuna tutkimusta varten. Havaintojen tekeminen asiayhteydessä on mahdollista, kun havainnot tehdään luonnollisessa ympäristössä. Ennalta jäsenneiltyä havainnointia varten havainnoitava tilanne käydään läpi ennen tutkimusaineiston keräämistä ja suunnitellaan muistiinpanotekniikka sekä luokittelu. Kohteen ulkopuolinen havainnointi on tarkkailevaa havainnointia, jossa tutkija asettuu ulkopuoliseksi tarkkailijaksi eikä osallistu tutkimuskohteen toimintaan. (Vilka 2006, 37–38, 43.)

Tutkimuksen havainnointiaineisto perustuu neljään havainnointikertaan Leivonmäen Teboilin henkilökunnan koulutustilaisuuksissa ajalla 17.1.–28.3.2017. Havainnoinnin yhteiskesto on 16 tuntia. Havaintojen perusteella tehdään muistiinpanoja etukäteen laadittuun lomakkeeseen. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa yrityksen työntekijöiden toiminnasta.

Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa tutkija määrää kysymykset ja haastateltava voi vastata kysymyksiin omin sanoin. Haastateltava voi myös ehdottaa uusia kysymyksiä ja poiketa

kysymysten järjestyksestä. Teemahaastattelu suunnitellaan etukäteen mahdollisimman kattavaksi haastattelurungoksi, näin varmistetaan, että tarvittavat kysymykset tulevat kysytyksi ja itse haastattelutilanne on mahdollisimman luonteva. (Koskinen ym. 2005, 106, 108.)

Tutkimuksen teemahaastattelun haastattelurunko on suunniteltu etukäteen ja haastateltavaksi on valittu Teboil Leivonmäki liikenneaseman liikenneasemapäällikö Jarno Koskelainen. Teemahaastattelun tarkoituksena on syventää tietämystä liikennese- man yritysysteistä.

Litterointi

Litteroinnissa nauhoitettu teemahaastattelu puretaan ja kirjoitetaan tekstiksi, jotta sitä voi käsitellä. Tekstiaineistoa luetaan usean kerran läpi, jotta se avautuu tutkijalle. Lukemisen tarkoituksena on tutustua tekstiin ja tämän jälkeen voidaan aloittaa aineiston koodaaminen hyödyntäen teoreettisesti perustelua näkökulmaa ja käyttää teemahaastattelurunkoa apuvälineenä. (Eskola & Suoranta 1998, 151–153.)

Teemahaastattelu nauhoitetaan ja puretaan tekstiksi. Myös havainnointiaineisto kirjoitetaan ja koodataan, jotta aineistot ovat analysoitavissa. Havainnoinnissa ja teemahaastattelussa asioita tarkastellaan ottamalla huomioon resurssiriippuvuus- teoria ja McKinsey 7S-malli.

Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Teoriaohjaavassa analyysissä aikaisempi tieto ohjaa analyysia tunnistaen aikaisemman tiedon vaikutuksen, ei pelkästään teoriaa testaavana vaan myös uusien ajatusten avaajana. Tutkimuksen edetessä aineistoläheisyys ja valmiit mallit vuorottelevat. Teoriaohjaavassa analyysissä aineiston hankinta on vapaata ja aineisto analysoidaan aineistolähtöisesti liittäen siihen teoriaa ja tutkimuksen raportointi on teoriaohjaavaa. Lähtökohtaisesti teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla. Tutkimuksen alkuvaiheessa määritellään, minkä mallin mukaisesti tietoa kerätään. Tutkimuksen avulla pyritään konkreettisesti esittämään, mitä valittu malli tarkoittaa tutkimuksen kohteessa. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 99, 117.)

Aineiston analysointia varten tarvitaan keksimisen logiikkaa. Tutkijan on tuotettava analyysin viisautta metodeja noudattaen, intellektuaalisen vastaanottokyvyn ja terävien oivallusten avulla sekä ripauksella onnea. Näin ollen abduktiivinen päättely on perusteltua laadullisen tutkimuksen analyysiprosessissa. (Mts. 100.)

Tutkimuksen aineisto analysoidaan teoriaohjaavasti, koska tutkimuksen tarkastelun lähtökohdiksi on valittu resurssiriippuvuusteoria ja McKinsey 7S-malli. Tutkimuksen avulla pyritään esittämään McKinsey 7S-mallin sopivuus tutkimuksen kohteena olevaan Leivonmäen Teboiliin.

Luotettavuuden varmistaminen

Luotettavuutta voidaan parantaa triangulaation avulla. Triangulaatio tarkoittaa usean erilaisen aineiston (haastattelun, artikkeleiden, tilastotietojen), teorian ja/tai menetelmän käyttöä samassa tutkimuksessa. Erilaisten näkökulmien avulla pyritään saamaan kattava kuva tutkimuskohteesta. (Eskola & Suoranta 1998, 69.) Tutkimuksen aihepiiri on laaja ja tutkimuksen luotettavuutta pyritään parantamaan havainnoinnin, teemahaastattelun sekä tilastotietojen avulla.

Tutkimuksessa kerättyä aineistoa tulkitaan resurssiriippuvuusteorian sekä McKinsey 7S-mallin avulla, jotta tutkimuksessa saataisiin näkökulmaa yrityksen ulkoisesta ja sisäisestä toiminnasta. Resurssiriippuvuusteorian avulla tarkastellaan yrityksen riippuvuutta sen toimintaympäristön resursseista ja McKinsey 7S-mallin avulla yrityksen sisäisiä olosuhteita johtamisen näkökulmasta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen voidaan vaikuttaa varmistamalla, että havainnot voidaan toistaa, jolloin ilmiötä voidaan pitää todellisena ja esitetty tulkinta voidaan hyväksyä. Havaintojen toistaminen voi olla haasteellista, koska olosuhteet voivat muuttua. Tämän vuoksi tutkijan tulee antaa mahdollisimman tarkka kuvaus tutkimuksen toteutuksesta, jotta lukija voi arvioida, kuinka tehdyistä havainnoista on muokkautunut tulkinta. (Koskinen 2005, 259.)

Tutkimuksen eri vaiheet selostetaan ja ja havainnointi- ja haastattelutilanteet kuvataan tarkasti. Liikenneasemapäällikkö tarkastaa havainnointi- ja haastattelumateriaalin. Tutkimuksessa käytetään erilaisia menetelmiä luotettavien tulosten saamiseksi.

Aikaisemmat tutkimukset

Aikaisemmat tutkimukset jakaantuvat kahteen osaan, koska liikenneaseman liiketoimintaekosysteemiä ei ole aikaisemmin tutkittu omana tutkimuksenaan. Aluksi tarkastellaan liikenneasemia käsitteleviä tutkimuksia ja tämän jälkeen tarkastellaan liiketoimintaekosysteemiä käsitteleviä tutkimuksia.

Teboil- ketjun huoltoasemien palvelun laadusta on tehty aikaisempia tutkimuksia eri asemilla. Leivonmäen Teboililla ei ole aikaisemmin tehty tutkimusta. Toivonen (2010) tarkasteli asiakastytyvääsyyttä sekä palvelun laatua Suomusjärvellä sijaitsevilla Teboililla ja tutkimuksen mukaan vastaajat pitivät Teboil-ketjun mainetta tärkeänä. Tutkimuksessa oli noussut esille myös sijainnin, ystävällisen henkilökunnan sekä monipuolisten palveluiden ja aukioloaikojen tärkeys. (Toivonen 2010, 80.) Mäkinen ja Turunen (2013) olivat tutkineet usealla eri paikkakunnalla sijaitsevien Teboil-huoltoasemien lounasruokailijoiden asiakastytyvääsyyttä. Tutkimuksessa asiakkaat olivat olleet erityisen tyytyväisiä asiakaspalveluun ja toimipaikkojen siisteyteen, tämän lisäksi tärkeänä oli koettu myös rauhallinen ruokailutilanne ja viihtyvyys. (Mäkinen & Turunen 2013, 63.)

Mäntylä, Siirilä ja Riusala (2011) selvittivät tutkimuksessaan maaseudun kauppakeskittymien ja liikenneasemien alueellisia, taloudellisia ja sosiaalisia vaikutuksia. Tutkimustulos osoitti, että maaseudulla liikenneasemia ja tienvarsien kauppakeskittymiä pidetään hyvin tärkeinä, koska ne tarjoavat asukkaille palveluita. Kunnille liikenneasemat tuovat hyötyä kehittämismahdollisuuksien, veroeurojen ja työpaikkojen muodossa. Liikenneasemia ei koeta maaseudulla uhkaksi muille yrityksille tai palveluille, vaan päinvastoin kaupunkien suuret kauppakeskittymät koetaan uhkaksi liikenneasemille. Tässä tutkimuksessa asukkaat olivat toivoneet paikallisuuden näkymistä liikenneasemalla, esimerkiksi paikallisten tuotteiden saatavuutena ja esille tuomisena. Liikenneaseman aukioloajoilla on merkitystä palveluiden saantiin ja matkailijoiden houkuttelevuuteen. Tutkimuksessa oli huomattu, että muut yrittäjät eivät olleet kokeneet liikenneaseman aukioloaikoja oman toiminnan uhkaksi, vaan olivat kokeneet hyötyvänsä, kun ihmiset pysähtyivät alueelle ja oma liikekin oli samaan aikaan auki. Koettiin, että liikenneasema madaltaa kynnystä poiketa käyttämään

palveluita ja liikenneaseman yhteydessä sijaitsevat kahvila-ravintolat tarjosivat kohtaamis- ja kokoontumispaikkoja. Tutkimuksessa oli tullut esille, että sosiaalinen kanssakäyminen oli tärkeä syy asiointiin. (Mäntylä, Siirilä & Riusala 2011, 48–50.)

Ojala (2006) selvitti raskaan liikenteen taukopaikkoja Keski-Suomen tiepiirin valta-teilla. Tutkimuksen mukaan 75 % tutkimukseen osallistuneista kuljettajista käyttävät mieluummin yksityisten tarjoamia taukopalveluita kuin Tiehallinnon P- ja L- alueita. Yksityisten tarjoamien palveluiden suosimiseen johtavia syitä olivat palveluiden saatavuus, peseytymismahdollisuus, turvallisuus ja sosiaalisuus. Taukopaikan viihtyisyyteen vaikuttivat palvelun ihmisläheisyys, monipuolisuus ja sosiaalisuus sekä nopea palvelu. (Ojala 2006, 44).

Magdic ja Sjöstrand (2002) tutkivat Varbergin huol-toasemalla Ruotsissa langattoman internet-yhteyden tärkeyttä asiakkaiden keskuudessa. Tutkimuksessa oli huomattu, että kuorma- ja linja-autonkuljettajat sekä myyntimiehet ja yrittäjät viettävät paljon aikaa tien päällä. Rajallisten toimistopalveluiden saatavuus oli koettu ongelmaksi. Ratkaisuksi esitettiin, että tarjoamalla langattoman internet-yhteyden ja työpisteen, liikenneasema mahdollistaa tienpäällä kulkevien ammattilaisten työntekemisen sekä tehostaa asemalla oleskelua. (Magdic & Sjöstrand 2002, 64.)

Tervonen (2010) nosti esille, että asiakkaiden houkuttelemiseksi polttoaineostoksien lisäksi huoltoasemien on ollut pakko monipuolistaa palveluita. Huoltamoiden tulee kehittää palvelua ja etsiä myös täysin uusia markkina-alueita. Tutkimuksessa oli huomioitu, kuinka huoltamoiden tulee varautua tulevaisuudessa tarjoamaan asiakkailleen erilaisia polttoainevaihtoehtoja. (Tervonen 2010, 39–40.) Azimont ja Araujo (2010) olivat huomanneet tutkimuksessaan, että kansainvälisesti huoltoasemien myymälöiden valikoimat olivat eri maissa hyvin erilaisia. Myymälän kehitystyö on verkostomainen kokonaisuus, jossa yhdistyvät asiakkaiden tarpeet, johtamismenetelmät, tehokkuustekijät sekä fyysinen infrastruktuuri, joka pitää sisällään kaupan alueen ja ilmeen suunnittelun. Yrityksellä tulee olla valmiuksia hallita monipuolista verkostoa ja mahdollisuus toimia kumppanina. (Azimont & Araujo 2010, 1012, 1018.)

Hakolan (2015) tutkimuksessa oli selvitetty startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemiä sekä yrittäjän startup-vaiheen ekosysteemiä. Kirjoittajan mukaan yritykset ja

yrittäjät tarvitsevat monimuotoista ekosysteemiä, jotta kehitys, kasvaminen ja kilpailutujen saavuttaminen on mahdollista. Liiketoimintaekosysteemin hyödyntäminen tuottaa korvaamatonta etua yritykselle. Tutkimuksessa oli huomattu, että liiketoimintaekosysteemi ylittää toimialan perinteiset rajat yrityksen tuottaessa asiakkaille mahdollisimman suurta arvoa. Tutkija oli myös huomannut, että jokainen yritys voi osittain luoda liiketoimintasysteeminsä itse. Yritykset eivät pysty vaikuttamaan kaikkiin ekosysteemissä oleviin jäseniin, mutta tutkimuksessa olleet yritykset olivat pystyneet vaikuttamaan yhteistyökumppaneiden valintaan. (Hakola 2015, 88, 90.)

livari (2016) korosti, että yhteisen arvon luominen ja hyödyntäminen ekosysteemin liiketoimintamallin mukaisesti tulee perustua yhdessä määriteltyyn mahdollisuuteen ja arvolupaukseen. Ekosysteemissä olevan liiketoimintamallin analysointi auttaa organisaatiota määrittämään uudella tavalla asemaansa suhteessa liiketoimintaympäristöön ja koko yhteiskuntaan. Ekosysteemipohjainen liiketoimintamalli tunnistaa yhteistyön keinona edistää innovaatioita ja tarjoaa mahdollisuuden edistää liiketoimintaa, vaikka yritykset tekevät samanaikaisesti yhteistyötä ja kilpailevat samoista asiakkaista. (livari 2016, 104.)

Liiketoimintamalli on keskeinen työkalu, jolla peilataan yrityksen nykytila ja muokataan sitä tarvittaessa. Peltoniemi (2005) korosti, että yhteistyön kehittymisen kannalta keskinäinen yhteensopivuus yritysten välillä on tärkeää. Yritykset voivat kehittää omia valmiuksiaan eivätkä pysähdy toimintaympäristön muuttuessa. Liiketoimintaekosysteemiin kytkeytyvillä yrityksillä on erilaiset lähtökohdat, kuinka ne pystyvät tekemään yhteistyötä vuorovaikutuksessa sekä millainen niiden kilpailukyky on. Liiketoimintaekosysteemin käyttäytyminen ja kehittäminen pohjautuvat pitkälti toimivaan vuorovaikutukseen. Liiketoimintaekosysteemin sisällä keskinäinen riippuvuus vaikuttaa yritysten toimintaan. Onnistuminen kaikkua koko liiketoimintaekosysteemiin, mutta niin käy myös epäonnistumisen kohdalla. Epäonnistuessaan liiketoimintaekosysteemissä oleva yritys voi vetää myös muut toimijat alas, mikä voi rajoittaa ja vaikeuttaa muiden yritysten toimintaa, mikäli kaikki yritykset eivät ole motivoituneet samalla tavalla. (Peltoniemi 2005, 67–69.)

Rinkinen (2016) korosti ekosysteemin muuttuvan nopeasti ja tämän vuoksi ennako- ja jälkiarviointi on tehotonta. Ekosysteemin näkökulmasta on parempi saada palautetta joustavasti ja jatkuvasti. Tällöin pystytään katkaisemaan epäonnistuvat

kokeilut ja ruokkia menestyvää kokeilua ajoissa. Innovaatioekosysteemille on ominaista tuottaa uusia markkinarakoja, jotka kehittyvät odottamattomien seurausten myötä. Liiketoimintaekosysteemit ovat yleensä globaaleja, mutta niiden pohjalta löytyy usein paikallisia tai aluellisia ekosysteemejä. (Rinkinen 2016, 183.)

Tässä tutkimuksessa käsitellään yksityisen yrittäjän tienvarsipalveluiden kehittämistä yritysverkoston yhteistyöllä. Kattavan kokonaisuuden saamiseksi aihetta tutkitaan kahdesta eri näkökulmasta. Tutkimuksen lähtökohtana on resurssiriippuvuusteoria, koska mikään yritys ei ole täysin omavarainen ja yritykset ovat vuorovaikutussuhteessa/riippuvuussuhteessa toiseen yritykseen. Tutkimuksen toinen näkökulma on tarkastella yrityksen toimintaa McKinsey 7S-mallin avulla, jossa kuvataan keskeiset elementit, joiden avulla yritys menestyy muutosprosesseissa. Tutkimuksessa kuvataan liikenneaseman toimialaympäristö liiketoimintamallin avulla ja esitellään Teboilin jakeluketju sekä tutkimuskohteena oleva Teboil Leivonmäki. Yksityisten tienvarsipalveluiden toimiala on jatkuvien muospaineiden alaisena, jonka vuoksi tutkimuksessa tehdään katsaus tulevaisuuden odotuksiin ja kehityssuuntiin. Tutkimuksessa tarkastellaan verkostoyhteistyön muotona liiketoimintaekosysteemiä. Eri lähteiden avulla pyritään saamaan kokonaisvaltaista kuvaa yrityksen toimialaympäristöstä ja verkostoyhteistyöstä. Lopputuloksena syntyy tutkimustietoa liikenneaseman liiketoimintaekosysteemin toiminnasta, jossa otetaan huomioon vuorovaikutus toimialaympäristöön ja siihen kohdistuviin muutoksiin: yrityksen riippuvuus resursseista sekä keskeiset elementit, joiden avulla yritys voi onnistua muutosprosesseissa.

3 Liikenneaseman toimialaympäristö

Yrityksen tulee ottaa huomioon yhteistyötä suunniteltaessa ympäristössä tapahtuvat muutokset. Muutokset voivat tapahtua toimialaympäristön viitekehukseen kuuluvissa tekijöissä, joita ovat poliittiset, yhteiskunnalliset, lainsäädännölliset, teknologiset, taloudelliset, kulttuuriset, sosiaaliset sekä ympäristötekijät. Toimialaympäristöä voi tarkastella sidosryhmien sekä verkostokumppaneiden näkökulmasta, ottaen huomioon asiakkaat, toimittajat ja kilpailijat. (Kamensky 2010, 35.)

3.1 Resurssiriippuvuusteoria

Resurssiriippuvuusteorian mukaan kaikki organisaatiot ovat jossain määrin riippuvaisia ulkoisista resursseista ja organisaatioiden keskinäinen riippuvuus vaihtelee saatavilla olevien resurssien suhteessa niiden kysyntään. Organisaation resurssit ovat tekijöitä, joita tarvitaan organisaation toiminnassa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Toiminnan kannalta on tärkeää, että organisaatiolla on kykyä hankkia ja hallita resursseja. Riippuvuus syntyy, kun toimija ei pysty kontrolloimaan kaikkia lopputuloksen toteuttamiseen tarvittavia ehtoja tai toimenpiteitä. Riippuvuus vaihtelee resurssien saatavuuden mukaan. Organisaatioilla voi olla erilaisia vaatimuksia tarvittavien resurssien suhteen. Organisaatioiden keskinäinen riippuvuus vähenee, mikäli resursseja on tarjolla suuri määrä suhteessa resursseja tarvitsevien toimijoiden väliseen kysyntään. Riippuvuus on luonteenomaista samassa toimintaympäristössä toimiville. (Pfeffer & Salancik 2003, 2, 41–43.)

Organisaation riippuvuus ympäristöstään ei ole ongelmallista organisaation menestyksen kannalta, mikäli tarvitsemat resurssit ovat jatkuvasti käytettävissä, vaikka resursseja kontrolloidaan ulkopuolelta. Yrityksen ympäristön muuttuessa ulkopuolisten resurssien saatavuudessa voi olla vaihteluita. Vaihtelut voivat johtua muiden yritysten toimintaan vaikuttavista muutoksista ja resurssien tarjonnan vaihteluista. (mts. 3). Organisaation selvitymiseen vaikuttaa organisaation kyky selviytyä ympäristön epävarmuustekijöistä (mts. 258).

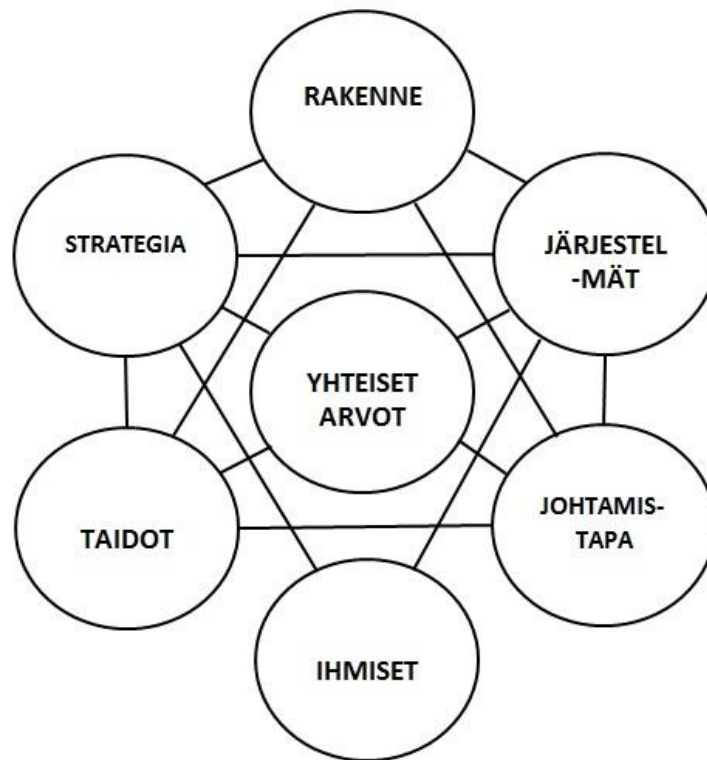
Riippuvuustilanteessa toisella on harkintavalta ryhtyä toimenpiteisiin, jotka vaikuttavat välillisesti organisaation etuihin. Riippuvuus voi luoda epävarmuutta. Yhteistyön avulla organisaatio voi vakauttaa riippuvuutta muuttuvassa toimintaympäristössä ja vähentää näin epävarmuutta. Viestinnän ja yhteisymmärryksen kautta syntyneiden suhteiden kautta voidaan resursseista neuvotella helpommin. Yhteydet toisiin organisaatioihin ovat tärkeitä. Yhteyksien avulla voidaan saada tietoja toisten organisaatioiden toiminnasta, joilla voi olla vaikutusta organisaation väliseen toimintaan. (Mts. 145.) Organisaatio voi tulla mukaan yhteistyöhön, kun se kokee yhteistyön hyödylliseksi ja voi poistua, kun ei koe yhteistyötä enää hyödylliseksi (mts.26).

Organisaation toimintaympäristössä voidaan erottaa erilaisia tasoja, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan. Laajemmin tarkasteltuna ympäristön muodostavat kaikki yksilöt ja organisaatiot, jotka liittyvät organisaation ja sen keskeisiin liiketoimiin. Tarkemmin tarkasteltuna organisaation ympäristöön kuuluvaksi tunnistetaan ne, joiden kanssa organisaatio on suoraan vuorovaikutuksessa. Tällä tasolla organisaatiot pystyvät oppimaan ympäristöstä ja voivat vertailla niitä. (Mts. 63.)

Resurssiriippuvuusteorian mukaan organisaatio voi vaikuttaa resurssien hallintaan toimimalla aktiivisesti hyvän johtamisen avulla, erityisesti resurssien hankintavaiheessa, mikäli toimintaympäristössä on epävarmuutta ja saatavuudessa vaihteluita (mts. 9-10.) Organisaatiot tekevät yhteistyötä eri lähtökohdista. Osa toimijoista voi tarjota resursseja, mutta ei ole tiukasti sidoksissa organisaation toimintaan. Mikäli toimijat hallitsevat kriittisiä resursseja, sillä voi olla vaikutusta organisaation toimintaan. (Mts. 259.) Toimintaympäristön rakennetta voidaan tarkastella keskittämisen, liikkumiskyvyn ja yhteenliitettävyyden elementtien avulla. Keskittäminen kuvaa, kuinka laajasti valta ja auktoriteetti ovat levinneet ympäristöön. Resurssien liikkumiskyky tarkoittaa kriittisten resurssien saatavuutta tai niukkuutta. Yhteenliitettävyys tarkoittaa organisaatioiden keskinäisten yhteyksien lukumäärää ja malleja. Näillä kolmella elementillä on vaikutusta toimijoiden sosiaalisissa suhteissa. Epävarmuuteen voidaan vaikuttaa välttämällä toimijoiden välisissä suhteissa konflikteja ja vähentämällä keskinäistä riippuvuutta. (Mts. 68.)

3.2 McKinsey 7S

Peters ja Waterman (2007) esittelivät vuonna 1982 McKinsey 7S-mallin (kuvio 2), joka kuvaa yrityksen rakenteellista kokonaisuutta. Mallin mukaan seitsemän elementin tasapainoinen ja johdonmukainen kehittäminen auttaa yritystä onnistumaan muutosprosesseissa, nämä elementit ovat Strategy (strategia), Structure (rakenne), Systems (järjestelmä), Staff (ihmiset), Skills (taidot), Style (johtamistapa) ja Shared values (yhteiset arvot). (Peters & Waterman 2007, 45, 46.)

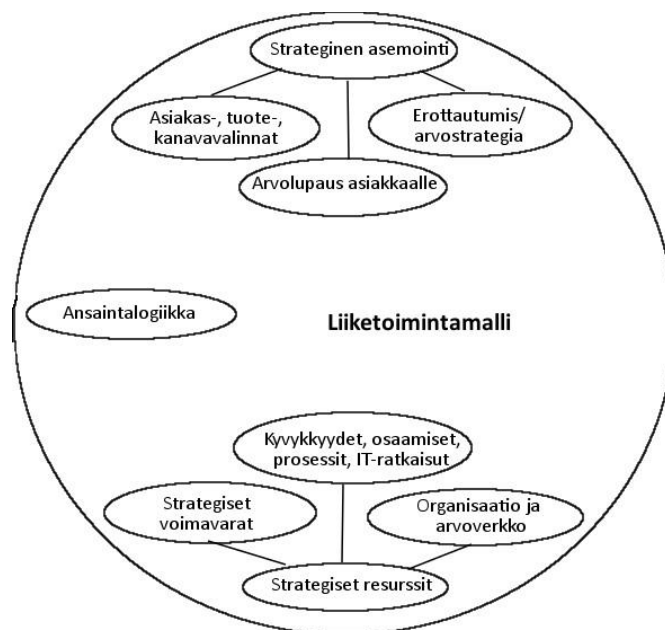


Kuvio 2. McKinsey 7S-malli (Peters & Waterman 2007, 45)

Mallin syntymistä edeltävässä tutkimuksessa oli noussut esille johtamisen peruseriaatteita, joiden avulla yrityksen menestyksellinen toiminta oli mahdollista. Yhteistä tutkimukseen osallistuneilla yrityksillä oli mm. mieltymys toimintaan ja halu saada aikaan. Yritykset pitivät toimintakykyään yllä ja olivat nopeita vastaamaan muutoksiin. Asiakasläheisyys oli tullut ilmi siinä, miten yritykset oppivat ihmisiltä, joita he palvelivat. Yrityksillä oli tapa toimia suhteellisen itsenäisesti yhteisen päämäärän eteen ja ne onnistuivat luomaan tuottavuutta ihmisten avulla. Käytännönläheisyys ja arvojohtaminen oli noussut esille työntekijöiden ollessa ylpeitä yrityksen edustamista arvoista ja he pystyivät toteuttamaan niitä käytännönläheisesti. Näiden ominaisuuksien lisäksi yrityksissä oltiin keskitytty ydinosaamiseen. Tutkimuksessa mukana olleilla yrityksillä oli ollut yksinkertainen ja toimiva yritys rakenne. (Peters & Waterman 2007, 15–16.) Toimivan yritys rakenteen johtamiskäytännön oli huomattu olevan samanaikaisesti löyhä ja tiukka. Organisaatiot olivat olleet tiukasti valvottuja ja samaan aikaan työntekijöille sallittiin yrittäjyyden ja uuden kehittäminen. (Mts. 369.)

3.3 Liiketoimintamalli

Liiketoimintamalli (ks. kuvio 3) on konkreettinen kuvaus siitä, kuinka yritys toteuttaa strategiaansa yhdistäen arvon luomisen sekä arvon ansaitsemisen ja keräämisen (Pulkkinen, Rajahonka, Siuruainen, Tinnilä, & Wendelin 2006, 10–13). Braxin (2007, 27) mukaan Grönroos (2000) määrittelee palveluliiketoiminnan tuottavuuden yrityksen tehokkuutena arvon luomisessa asiakkaalle. Jonhston ja Clark (2005) ovat lisänneet huomion, että yrityksen tuottavuus, tehokkuus ja vaikuttavuus kasvavat, kun asiakkaan saama hyöty maksimoidaan ja samanaikaisesti minimoidaan asiakkaan kustannukset (kulut ja uhraukset) sekä organisaation kulut. (Brax 2007, 38.) Yritys ja sen arvontuottamiseen liittyvät prosessit ovat ihmisten yhteistyötä (Kilpi 2001, 150).



Kuvio 3. Liiketoimintamalli (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 92)

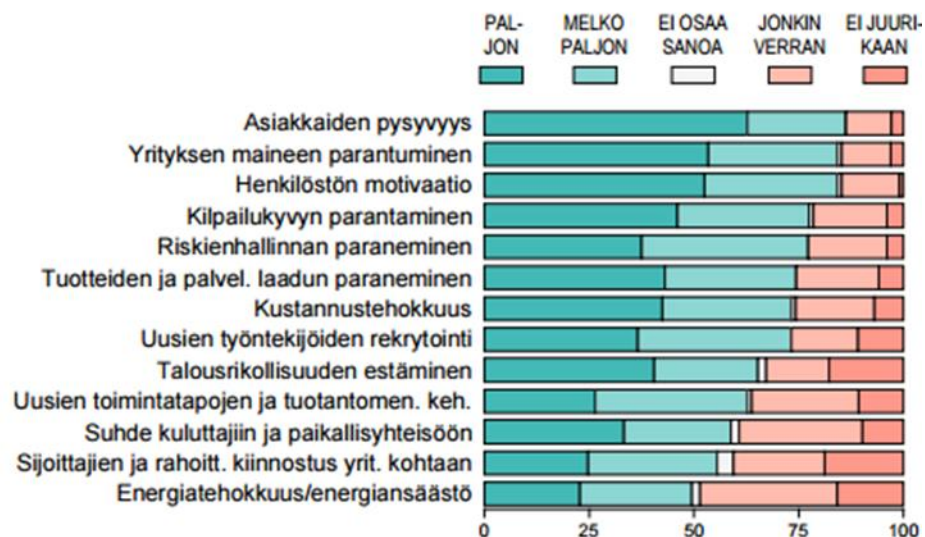
Yrityksen strategiassa yhdistetään suunnittelu ja toiminta, johon koko yrityksen henkilöstö osallistuu (Sydänmaalakka 2009, 49). Toiminnan suunnitteluun tarvitaan tietoa, jonka avulla voidaan tehdä päätöksiä. Mitä täsmällisempää tieto on, sen parempia päätöksiä yritys voi tehdä. Tietoa voi kerääntyä information, kokemusten,

arvojen sekä oivallusten kautta. Tiedon siirtäminen käytäntöön on osaamista. Osaamisen osa-alueita ovat tiedot, taidot, asenteet, kokemukset ja kontaktit, joiden avulla suoritus onnistuu. (Mts. 29,30.)

Arvot ovat asioita, joita pidetään tärkeinä ja ne kuvaavat ”meidän tapaa toimia”. Yrityksen henkilöstölle arvo tulee esille yrityksen luodessa henkilökunnalle taloudellista hyvinvointia ja uutta osaamista, jolloin henkilökunta pystyy kehittämään itseään. Ihmisten tulee tuntea arvojen olevan yhteisiä, jotta ne toimisivat oikealla tavalla.

Yritystoiminnassa arvoihin sitoutuminen onnistuu parhaiten, kun yksilöiden ja organisaation arvot ovat samansuuntaisia. Arvojen luominen ja niiden konkreettinen toteutuminen on osallistuva prosessi, johon yrityksen työntekijät osallistuvat joka päivä. Henkilökunnalle tärkeä arvo on yrityksen tunnettuus ja maine. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 218.)

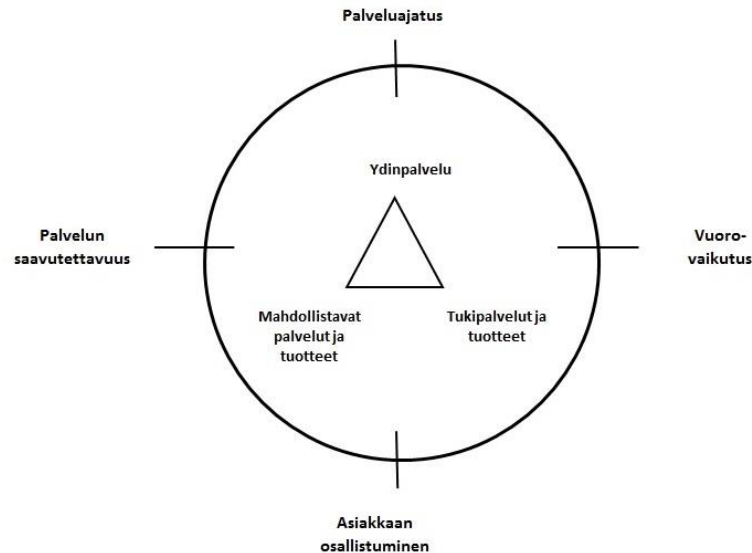
Yrityskulttuuri ilmentää henkilöstön ja johdon käyttäytymistä ja arvoja. Keskuskaupakamarin (2009) tekemän tutkimuksen mukaan yritysjohtajat arvioivat yrityksen vastuullisen toiminnan hyödyttävän erityisesti asiakkaiden pysyvyyteen, yrityksen maineeseen sekä henkilöstön motivaatioon (kuviossa 4).



Kuvio 4. Yrityksen vastuullisen toiminnan hyödyt (Yrityskulttuuri 2009, 23)

Arvolupaus asiakkaalle viestii yrityksen arvotekijöistä ja asiakas arvioi näitä arvotekijöitä suhteessa kilpailijoiden tarjoamaan arvoon. Arvotekijöitä ovat yrityksen tuotteiden ominaisuudet, ydintuotetta täydentävien palveluiden tekijät, yrityksen ja tuotemerkin tunnettuus ja maine. Asiakas arvioi arvotekijänä myös yrityksen tuotteiden käyttämisen kokonaiskustannusta, joka toteutuu asiakkaalle yli koko käyttämisen elinkaaren. Yrityksen omistajien odotukset ovat useimmiten taloudellisia ja arvon muodostuminen tulee siitä, miten yritys täyttää nämä odotukset. Taloudellisiin arvoihin vaikuttavat yrityksen kannattavuus ja mahdollisuus jakaa omistajilleen mahdollisia osinkoja sekä pörssiyritysten osakkeiden arvonkehitys. Arvonkehitykseen vaikuttavia tekijöitä ovat yrityksen lyhyen tähtäimen taloudellinen suorituskyky ja sijoittajien usko yrityksen menestymiseen. (Hannus ym. 1999, 219.)

Asiakkaalle arvoa luodaan palvelukokonaisuuksien kokoamisella siten, että asiakkaan ongelmat ratkeavat. Arvon keräämisen haasteena on kehittää sellainen palvelutarjooma. (Pulkinen ym. 2006, 10–13.) Kuviossa 5 on näkyvässä palvelutarjooma Grönroosin (2010) kuvaamana.



Kuvio 5. Palvelutarjooma (Grönroos 2010, 227)

Yrityksen on vaikea saavuttaa kilpailuetua pelkän ydintuotteen avulla, joten tarvitaan uudenlaista kilpailuetua tuotteeseen tai palveluun kytkettävien lisätujen muodossa, jolloin ydintuote erottuu kilpailijoiden tuotteesta (Hakanen ym. 2007, 130). Innovatiiviset yritykset, jotka pystyvät luomaan uusia tuotteita tai palveluita pystyvät myös vastaamaan erityisen taitavasti kaikenlaisiin muutoksiin niiden ympäristössä. Yritykset kuuntelevat ja ottavat oppia asiakkailtaan ja tarjoavat kestäviä ja toimivia asioita: laatua, palvelua ja luotettavuutta. (Peters & Waterman 2007, 46,48.) Visio on kuvaus yrityksen tulevaisuuden tahtotilasta ja sen avulla ohjataan yrityksen suuntaa ja motiiv voidaan henkilöstöä (Hakanen ym. 2007, 84).

3.4 Jakeluketjun liiketoimintamalli

Yrityksen arvontuotanto voidaan kuvata arvoketjuna, (kuvio 6) jossa hyödykkeen arvonlisäys tapahtuu vaiheittain toimittajalta asiakkaalle. Verkottoitunut arvoketju toimii arvoverkostona. Kuvion yläosassa on kuvattu yrityksen toimintaympäristö ja kuvion keskellä kuvataan johtamiseen ja organisaatioon liittyviä tekijöitä, joilla on vaikutusta yrityksen kokonaisuusmenestykseen. Toimenpiteillä, jotka pyritään johtamaan yrityksestä ulospäin on tarkoituksena hyödyntää ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja välttää uhkat. Sisäänpäin johtamisen tarkoituksena on arvoketjun hallitseminen resurssien optimaalisen käytön mukaisesti. (Kamensky 2010, 43.)



Kuvio 6. Jakeluketjun arvoketju (Kamensky 2010, 43)

Tähän arvojärjestelmään jokainen osallistuva yritys tuottaa oman arvonsa ja yritysten välillä vallitsee erilaisia suhteita. Arvojärjestelmässä toiminnot voivat olla jalostavia tai välittäviä. Yrityksen arvoketjuu rakentuu, kun yritykset käyvät kauppaa keskenään ja välittävät hyödykkeitä ostavan yrityksen käyttöön jatkojalostusta varten.

(Vesalainen 2013, 20.)

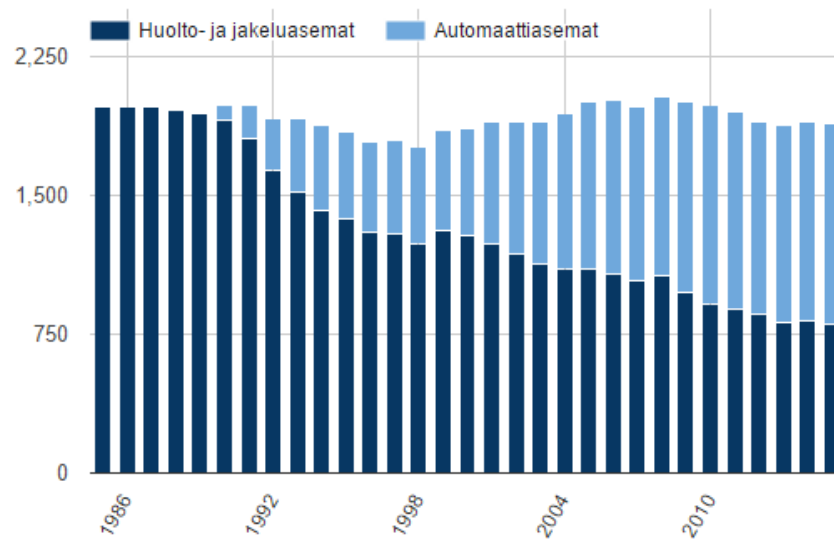
3.5 Tienvarsipalvelut

Tienvarsipalveluiden kokonaisuus koostuu Tiehallinnon ylläpitämistä levähdys- ja pysäköimisalueista sekä yksityisistä palveluntarjoajista, kuten tienvarressa sijaitsevista huoltoasemista, kahviloista ja majoituspalveluista. Tienvarsipalvelut ovat tarkoitettu tienkäyttäjälle ja niiden tarkoituksena on tienkäyttäjien tilapäinen pysähtyminen ja virkistäytyminen. Tienvarsipalveluilla on vaikutusta viihtyisyyteen ja tien palvelutasoon sekä liikenneturvallisuuteen. Raskaan liikenteen ammattilaisia varten tienvarsipalvelut ovat tärkeitä, jotta he voivat viettää lakisääteisiä lepotaukoja.

(Levähdys- ja pysäköimisalueiden kehittäminen 2000, 9.)

Taukopaikkojen turvallisuusvaatimukset saattavat lisääntyä tulevaisuudessa, mikäli kuljetuksiin kohdistuva rikollisuus kasvaa. Kuljetusyritysten asiakkaiden vaatimuksena on turvallisten taukopaikkojen käyttö, joissa valaistus, palvelut ja valvonta toimivat hyvin ja kuljetettava tavara saadaan perille vahingoittumattomana. (Hanttu ym. 2016, 56.)

Vuonna 2015 Suomessa oli 805 huolto- ja jakeluasemaa, 1084 automaattiasemaa sekä 671 raskaan liikenteen jakelupistettä, muodostaen energianjakeluverkoston, jotta liikennöinti on mahdollista vuorokauden ympäri. Teboil Oy:n jakeluverkostoon kuului 128 huolto- ja jakeluasemaa, 206 automaattiasemaa sekä 214 raskaan liikenteen jakelupistettä. Kuviossa 7 on huoltoasemaverkoston kehitys vuosilta 1986-2015 (Huoltoasemaverkoston kehitys 2017.)



Kuvio 7. Huoltoasemaverkoston kehitys 1986–2015 (Huoltoasemaverkoston kehitys 2017)

Öljy-yhtiöiden myyntipisteet voidaan jaotella niiden palvelutarjooman mukaisesti. Kylmä asema toimii polttoaineiden jakelupisteinä ja siellä ei ole henkilökuntaa. Huoltoasema on tien käyttäjälle tarkoitettu myyntipiste, jossa öljy-yhtiö harjoittaa moottoriajoneuvojen polttoaineiden, voiteluaineiden ja tavikkeiden myyntiä. Tämän lisäksi huoltoasemalla on varaosamyntiä sekä korjaamotoimintaa ja mahdollisesti matkailijoille ruokapalveluja. Jakeluasema on miehitetty tai miehittämätön palvelupiste, jossa öljy-yhtiö harjoittaa moottoriajoneuvojen sekä mahdollisesti muiden tarvikkeiden ja palveluiden myyntiä. Jakeluasemalta puuttuu ajoneuvon huoltotilat. Liikenneasema tarkoittaa liikennepolttoaineiden myyntiä harjoittavaa vähittäismyyntipistettä, sieltä ei voi saada ajoneuvon huoltopalveluita. Täydenpalvelun asema tarkoittaa, että saatavilla on elintarvikkeita ja mahdollisuus ruokailuun. (Vesterinen 2009, 116.)

Oy Teboil Ab

PAO LUKOIL, yksi maailman suurimmista öljy-yhtiöistä omistaa Oy Teboil Ab:n. PAO LUKOILin päätoimialana ovat öljyn ja kaasun etsintä ja tuotanto sekä öljytuotteiden jalostus ja myynti. Ab Teboilin Oy:n toimialana Suomessa ovat öljy- ja

energiatuotteiden maahantuonti, markkinointi, myynti ja jakelu. Vuonna 2015 liikevaihto oli 1,9 miljardia euroa ja markkinaosuus 27,1 %. (Yhtiö / Teboil 2013)

”Teboil-konsernin toiminta-ajatus on olla tehokas, asiakasläheinen ja toimintaympäristönsä muutoksiin nopeasti reagoiva öljy-yhtiö.” (Teboil-konsernin vuosikertomus 2007, 2.) Tuotevalikoimaan kuuluvat bensiini, diesel, polttoöljyt, nestekaasu, voiteluaineet sekä lämmitysöljy. Asiakkaita ovat kuluttajat, yrittäjät ja teollisuus. Liiketoiminta jakautuu huoltoasema- ja automaattiliiketoimintaan, suoramyyntiliiketoimintaan sekä voiteluaineliiketoimintaan. Teboil-huoltoasemien palveluihin kuuluu asemasta riippuen polttoaineiden myynnin lisäksi kahvioravintola, pikaruokapaikka, päivittäistavaroiden ja autotarvikkeiden myymälä sekä auton pesu ja huolto. Teboilin tunnuslause on ”Teboil huoltaa autoja ja ihmisiä.” (Yhtiö / Teboil 2013.) ”Yhtiön keskeiset arvot ovat asiakasläheisyys, inhimillisuus, vastuullisuus ja laatu.” (Teboil konsernin vuosikertomus 2007, 2.)

3.6 Teboil Leivonmäki, Leivon Huoltamo Oy

Teboil Leivonmäki sijaitsee Leivonmäellä vilkkaasti liikennöidyn Valtatie 4:n varrella. Vuonna 2015 liikevaihto oli 1,35 miljoonaa euroa. Yrityksen liiketoimintaan kuuluvat polttoaineiden myynti, päivittäistavaroiden ja autotarvikkeiden myynti sekä kahvila- ja ravintolapalvelut. Ravintolapalveluissa vaihtoehtoina ovat lounasruokailu, Teboilin á la carte-annokset ja Rolls-hampurilaisketjun palvelut. Saatavilla on myös Matkahuollon, Veikkauksen ja Postin palvelupisteet. Näiden lisäksi liikenneasemalta löytyy Leivonmäen Kansallispuiston infopiste, Leivonmäen kalastuskunnan lupien myynti ja mahdollisuus vuokrata kokoustiloja. Tuotevalikoima kattaa bensiinit, dieselöljyt, polttoöljyt, voiteluaineet, paikallisten valmistajien tuotteita, elintarvikkeita sekä auton tarvikkeita. (Teboil Leivonmäki 2017.) Teboil Leivonmäki kuuluu Teboilin ketjuliiketoimintamalliin, jossa kauppias ja yhtiö tekevät kauppiassopimuksen ja palvelut toteutetaan Teboilin huoltamokonseptin mukaisesti. Teboil Leivonmäen omistajana on Leivon Huoltamo Oy. (Koskelainen 2017.)

3.7 Liikenneasemien kehitys

Huoltoasemien palveluvalikoima on monipuolistunut ja kilpailu kiristynyt yritysten kilpaillessa erilaisilla konsepteilla. Polttoaineiden myynti ei tuo tarpeeksi

palveluasemille tarpeeksi katetta ja moni yrittäjä on laajentanut toimintaa kauppojen ja ravintoloiden palvelutarjonnan avulla. Auton huoltoon ja korjaamiseen liittyvät palvelut ovat häviämässä. Sähköisen liikenteen kehityksestä ei voida vielä arvioida tarkasti. Sähköautojen latauksesta on arvioitu, että yli 90 % tapahtuisi pääasiassa kotona yöaikaan ja vajaa 10 % julkisissa latauspisteissä. Huoltoaseman tarjotessa kahvila-ravintolapalveluita, päivittäistavarakaupan ja palvelupisteiden palveluita, tarvitaan myös henkilökuntaa, joten huoltoasemaverkosto työllistää ja tuo verotuloa kunnalle ja valtiolle. (Hanttu ym. 2016, 54–55.)

Vuonna 2016 Suomessa vapautettiin kauppojen aukioloajat ja Teboil-ketjussa oli huomattu aukioloaikojen vapauttamisen vaikutukset myymälämyyntiin. Yhtiö on panostanut kahvio-ravintolamyyntiin uudistamalla lounasbuffetin reseptiikan, á la carte-annokset ja vitriinituotteet. Myös myymälävalikoimaa on päivitetty ja tehostettu valitsemalla nopeasti kiertäviä tuotteita. Teboil-ketjussa autotarvikkeet, voiteluaineet ja autopesu ovat tärkeä osa liiketoimintaa. Kauppias ja yhtiö sopivat huoltoaseman aukioloajat yhtiön kesken kauppiassopimuksessa. (Bensiiniuutiset kysyy, öljy-yhtiöt vastaavat 2016, 8.)

Liikenneaseman trendianalyysi

Trendianalyysin avulla yritys voi kartoittaa suuntauksia ja kehitystrendejä, joilla on merkitystä yrityksen tulevaisuuden kannalta. Trendeillä on selkeä elinkaari, jonka keston ennustaminen ja vaikuttavuus on vaikea ennustaa. Trendin tarkkaa ajankohtaa ei kuitenkaan pystytä määrittelemään. Mielikuvien muodostajat luovat trendeiksi määriteltyjä asioita, joista tulee ”yleinen mielipide” ja sen vahvistuessa megatrendi. Trendit voivat myös yhdistyä keskenään. Yrityksen toimialaan vaikuttavien trendien tunnistaminen ja niihin varautuminen luovat mahdollisuuksia muutosten hyödyntämiseen. (Sjöhlm 2010, 91.)

Yrityksen toimintaympäristön muutoksia voidaan tarkastella eri osa-alueiden mukaisesti, jolloin saadaan mahdollisimman kattava trendianalyysi. Globaalit ja yleiset trendit vaikuttavat kaikkiin toimialoihin ja yrityksiin, tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi muutokset EU- tai kansallisen lainsäädäntöön. Yrityksen kannattaa seurata myös omaan toimialaansa liittyviä erityisiä piirteitä, suhdannevaihteluita, kannattavuusnäkyviä ja tarjontaan vaikuttavia kehitystrendejä. Muutoksia voi tapahtua myös toimialan asiakas- ja markkinalähtöisissä trendeissä. Näitä tekijöitä

ovat hintatason ja ansaintamallien kehittyminen, asiakastarpeen muutosvirtaukset, kilpailutekijöiden kehittyminen, markkina-alueeseen liittyvät tekijät sekä jakelun muutokset. Teknologia ja kompetenssilähtöiset trendit kuvaavat teknologisia suuntaviivoja sekä ”älykkyyden” lisääntymistä tuotteissa ja tarjonnassa. Ympäristö- ja energiatrendeihin kuuluvat mm. ympäristön kuormittamiseen ja ilmansaastumiseen liittyvät eri seikat, energiatehokkuuteen liittyvät kehitykset ja arvostukset sekä kierrätykseen ja elinkaariajatteluun liittyvät suuntaukset. (Mts. 95–96.)

Tulevaisuudessa liikennejärjestelmän energiatehokkuuden parantamiseksi kehitetään liikenteen uusia palveluita, vaikutetaan kulku- ja kuljetustapoihin sekä hyödynnetään älyliikenteen keinoja. Fossiilisten öljypohjaisten polttoaineiden korvaaminen uusiutuvilla ja vähäpäästöisillä vaihtoehdoilla vaatii myös toimintaympäristön vakauttamista ja uusia investointeja. Tästä esimerkkeinä ovat uusien polttoaineiden jakeluasemaverkosto ja sähköautojen vaatima latauspisteverkoston rakentaminen. (Hanttu ym. 2016, 30.)

Raskaan liikenteen kaasuinfrastruktuurin tarve ja toteutusmahdollisuudet ovat selvityksen alla ja kaikkien uusien käyttövoimien infrastruktuurissa pyritään hyödyntämään tieto- ja viestintäteknologiaa. Tavoitteena on vaikuttaa ajoneuvotekniikkaan EU:n tasolla yhteinäisten strandardien aikaansaamiseksi, sekä edistää sähkö- ja hybridikäyttöisten hyötyajoneuvojen ja liikkuvien työkoneiden käyttöä teollisuudessa, logistiikkakeskuksissa, tavoitteena siirtyminen näiden käyttöön kokonaan vuoteen 2030 mennessä. (Tulevaisuuden käyttövoimat liikenteessä 2013, 4.)

Vaihtoehtoisten polttoaineiden laajamittaiseen käyttöönottoon vaikuttaa EU:n valitsemat toimintalinjat. Tavanomaisten polttoaineita käyttävien autojen käyttö pyritään puolittamaan kaupunkiliikenteessä vuoteen 2030 mennessä ja poistamaan kokonaan vuoteen 2050 mennessä. Logistiikkaketjuissa pyritään siirtämään tavarankuljetuksia tehokkaisiin ja ympäristöystävällisiin liikennemuotoihin. (Mts. 20–21.) Vaihtoehtoisten polttoaineiden yleistyessä tarvitaan yhä enemmän yhteistyötä eri toimijoiden kanssa, jotta yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen mahdollisimman kattavasti vaihtoehtoisia polttoaineita. (Hanttu ym. 2016, 55.)

Teknologinen kehitys vaikuttaa yhteiskuntaan ja ihmisiin monipuolisesti. Keinoälyn kehittyminen mahdollistaa automatisoinnin myös sellaisiin tehtäviin, joiden suorittamiseen on ennen vain ihminen pystynyt. Robotisaation ja keinoälyn yhdistämällä saadaan robotit suoriutumaan paremmin annetuista tehtävistä. Robotisaatiolla on valtava merkitys liikenteen ja logistiikan kehitykselle, koska tulevaisuudessa liikenteessä tulee olemaan itseajavia autoja ja liikenne toimii siltä osin saumattomasti. Itseajavien autojen odotetaan olevan liikenteessä vuonna 2026 ja niiden odotetaan olevan tehokkaampia ja turvallisempia, kuin ihmisten ajamien. Tulevaisuuden kaupungit hyödyntävät teknologiaa yhdistämällä tien, palvelut ja apuohjelmat internetin välityksellä. Älykäs kaupunki pystyy hallitsemaan logistiikkaa ja liikennettä. Kokeilussa on jo uusia data-drive palveluita, joissa hyödynnetään tiedon keräämistä ja tulevaisuuden palveluiden suunnittelua analytiikan ja ennustavan mallinnuksen avulla. (Deep Shift 2015, 18; Kiiski Kataja 2016, 33.)

Globaali keskinäisriippuvuus tiivistyy talousalueiden kietouduttua kaupan, investointien ja finanssijärjestelmien kautta. Tulevaisuudessa yritysten välinen kilpailu tiivistyy, väestö ikääntyy ja teknologisen kehityksen myötä työ automatisoituu. Yritys ei pysty luomaan arvoa pelkästään tuotannollisilla keinoilla, vaan ihmisten halujen ja tarpeiden ymmärtäminen auttaa arvonluonnissa. Tulevaisuudessa luovuuden ja ratkaisukyvyyn sekä teknologioiden hyödyntäminen auttavat yritystä luomaan arvoa. Näiden tekijöiden muuttuminen on luomassa uudenlaista ilmiötä, alustataloutta, joiden kautta tieto, työ, palvelut ja tavarat jaetaan alustan kautta. Alustan luomisessa onnistuvat yritykset pystyvät määrittelemään kokonaisia liiketoimintaekosysteemejä. (Mts. 2016, 10, 16–17.)

Huoltoasemaselvityksen mukaan tulevaisuuden huoltoasemat vuonna 2050 ovat kaupallisia keskittymiä, jossa perinteisiä polttonesteitä on rajoitetusti saatavilla, sen sijaan vaihtoehtoisia polttoaineita on runsaasti tarjolla. Valtateiden varrella toimivat huoltoasemat ovat koko perheen viihdekeskuksia, joissa auton voi pestä ja ladata samalla. Pienet huoltoasemat muuttuvat autoilevien asiakkaiden lähikaupaksi ja lounasravintolaksi, tai katoavat kokonaan. Tulevaisuudessa auton käyttäjä tilaa operaattorilta auton, jota ei tarvitse ohjata. Auto osaa hakeutua huoltoon ja "autofitness center" tarjoaa jäsenmaksun hinnalla renkaiden vaihdon, tarvikkeet ja vuosihuollot. (Hanttu ym. 2016, 59.)

Asiakaskäyttäytymisen muutokset

Kaupan alaa tulevaisuudessa muokkaaviksi trendeiksi tunnistettiin vuonna 2015 viisi erilaista trendiä. Matkustuksen lisääntymisen uskottiin luovan kaupalle myyntimahdollisuuksia ja uusia markkinoita. Mobiiliostosten odotettiin lisääntyvän sitä mukaa, kun laitteiden määrä ja internet-yhteyden käyttö lisääntyisi. Asiakkaiden uskottiin haluavan tulevaisuudessa entistä nopeampaa palvelua, hinta- ja tuotetietojen, tuotteiden saatavuuden ja toimituksen suhteen. Tämän lisäksi asiakkaat vaativat kokemuksia, ostotapahtuman haluttiin sisältyvän tunteita, sitouttamista ja opastusta. Ostotapahtuman yhdenmukaisuus, riippumatta käytetystä ostotavasta koettiin tärkeänä. Teknologian ja innovatiivisten kilpailumuotojen odotettiin muuttavan vähittäiskauppaa ja käyttäytymismalleja. (Global Powers of Retailing 2015, 3–5.)

Mikäli kauppa ei ole kilpailukykyinen, asiakas valitsee toisen myymälän. Myymälän kolmiulotteinen tila ja aistien erilaiset hyödyntämismahdollisuudet kannattaa ottaa huomioon, jotta asiakkaalle voidaan tarjota kokemuksellinen ja elämyksellinen kaupankäyntitilaisuus. Myymälässä henkilökunta auttaa ratkaisemaan asiakkaan ongelmia ja esimies näyttää mallia henkilökunnalle, kuinka asiakkaita palvelee. Esimiehen esimerkillä on merkitys henkilökunnan jaksamiseen ja hyvän palveluasenteen omaksumiseen. Asiakas kohtaa henkilökunnan kaupan eri kohtaamispaikoissa ja onnistuneet kohtaamiset kasvattavat tyytyväisyyttä ja asiakas luottaa yrityksen palveluihin ja tuotteisiin. Tutkimuksen mukaan hyvä palvelu kiteytyy paikallisiin ihmisiin, asiakaspalvelijalla on taito kuunnella ja hän tuntee asiakkaan ongelmat. (Kaupan trendit ja tulevaisuus 2015, 25, 28–29.)

Uusimman trendianalyysin mukaan asiakkaat hakevat tulevaisuudessa kokemuksia ja tuotteita, jotka heijastavat henkilökohtaista brändiä, jonka he ovat luoneet sosiaalisessa mediassa. Asiakkaat ovat kiireisiä ja seuraavat sosiaalista mediaa löytääkseen sopivia tuotteita. Asiakkaiden arviot tuotteiden ja palvelun laadusta ja kokemuksista sekä niiden jakaminen eteenpäin auttavat heitä oman sosiaalisen brändin rakentamisessa. Vaihtoehtoisten liiketoimintamallien kehittyminen jatkuu edelleen ja vähittäiskauppialta odotetaan kykyä tuottaa asiakkaan kysynnän mukaisia tuotteita. Esimerkiksi ruokakaupassa asiakas odottaa laadukasta, kysynnän mukaista ostokokemusta, joka sisältää reaaliaikaisen arvion tuotteesta ja mahdollisuuden, että

paikalliset kumppanit tarjoavat mahdollisimman tuoreita tuotteita. Teknologian kehittyminen on tuonut uusia mahdollisuuksia hyödyntää robotiikkaa myös ostosten tekemiseen. Itsepalvelumyymälän ja virtuaalitodellisuuden yhdistelmänä luodaan asiakkaalle mahdollisuus katsella tuotteita etukäteen ja tehdä tilaus valmiiksi. Tulevaisuudessa saattaa olla mahdollista itseajavien autojen ohjelmointi tekemään kauppaa ostoksia ja hoitamaan asioita. (Global Powers of Retailing 2017, 14–15.)

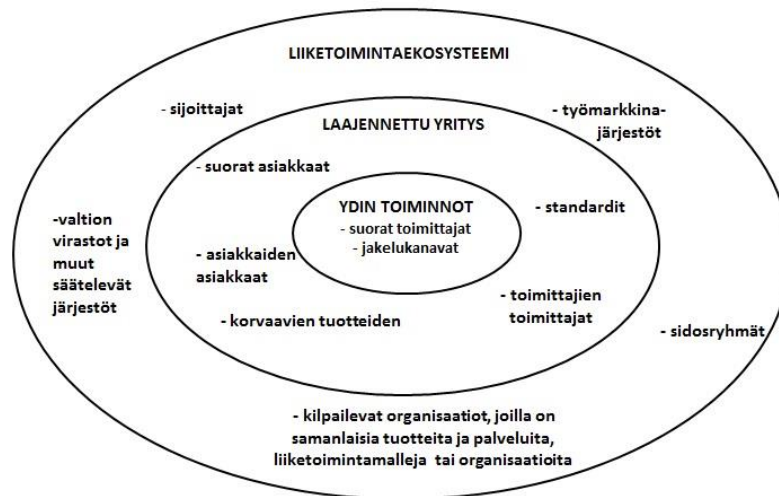
4 Verkostoyhteistyö

Verkostoitunut toiminta on kahden tai useamman osapuolen välistä tavoitteellista yhteistyötä. Verkostoitumisen prosessin aikana yhteistyöyrittysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistyy toiminnaksi, joka luo lisäarvoa. Verkostoitumisessa vuorovaikutus ja luottamus ovat edellytyksenä yhteistyölle. Verkostoituneessa toiminnassa osapuolien strateginen kumppanuus kehittyy tasapuolisesti. Yritystoiminnan lähtökohtana on voiton tavoittelu. Verkostoituminen tähtää myös kilpailukyvyn edistämiseen pidemmällä aikavälillä. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 44–45.)

4.1 Liiketoimintaekosysteemi

Liiketoimintaekosysteemi on toiminnallinen kokonaisuus (ks. kuvio 8), jossa eri sidosryhmät toimivat yhteistyössä, tasapainossa keskenään ja hyödyntäen toisiaan. Toimivan ekosysteemin avulla on mahdollista saada lisää asiakkaita ja keksiä uusia innovaatioita. (Moore 1993, 75–76.) Asiakkaan asioidessa luottamaansa yritykseen, joka on osallisena liiketoimintaekosysteemissä hyödyttää kaikkia osapuolia ja erityisesti asiakasta itseään. Sopivan tuotteen tai palvelun tulee kestää kilpailua hinnan, arvon ja palvelun osalta. (Gossain & Kandiah 2006, 30–31.) Ekosysteemit ovat tiiviitä, dynaamisia ja itseohjautuvia verkostoja, joilla on kyky mukautua muutoksiin, avoimuuden, vuorovaikutuksen ja jatkuvan oppimisen myötä (Kaihovaara, Haila, Noro, Salminen, Härmälä, Halme, Mikkela, Saarnivaara & Pekkala 2017, 39). Ekosysteemin rakentaminen edellyttää huomioimaan laajemman ekosysteemin kehittämisen, jolloin ei keskitytä pelkästään yksityisen yrityksen tarpeiden kehittämiseen. Keskeistä ekosysteemin rakentamisessa on yhteisen vision ja luottamuksen rakentaminen eri toimijoiden välille, joka korostaa paikallisen tason

yhteistyön merkitystä (Mts. 43).



Kuvio 8. Liiketoimintaekosysteemi (Moore 1996,27)

Ekosysteemit perustuvat systeemiajatteluun, jossa keskitytään kokonaisuuksien näkemiseen. Käytännössä se tarkoittaa, että syy-seuraus-ajattelun sijaan nähdään ilmiöiden välisiä suhteita ja yksittäisten tapahtumien sijasta nähdään muutosprosesseja. Systeemiajattelu pyrkii selkeyttämään ja näkemään muuttujien olennaiset yhteydet. Systeemi ja verkosto ovat lähekkäisiä käsitteitä. Verkosto tarkoittaa kohteiden välisiä riippuvuussuhteita. (Sydänmaalakka 2012, 94.)

“Elävä, toimiva yritys ja muu organisaatio tuottaa jatkuvasti itsensä eli omat komponenttinsa ja rajansa pyrkien säilyttämään identiteettinsä ja autonomiansa” (Maula 2004, 264). Yritysten toiminta on vuorovaikutuksellista toisten yritysten ja toimintaympäristön kanssa. Näiden kaikkien tekijöiden toimintaympäristöjen jatkuvat muutokset luovat vuorovaikutuksen lisäksi yritystoiminnalle paineita, mutta samalla myös uudistumismahdollisuuksia. Uuden luominen on tehokkuuden ja luovuuden yhdistämistä. Tehokas päätöksenteko onnistuu, kun saatavilla oleva ja tunnistettu tieto on oikeaa ja vastaa todellisuutta. Toisaalta uusien vaihtoehtojen ja ideoiden syntymisvaiheessa oleva tieto on tulkittua, suhteellista ja muuttuvaa. Yritysten yhteistyö tuottaa jatkuvasti uusia ratkaisuja, joista yrityksen kannattaa valikoida sille sopivimmat. (Maula 2004, 262.) Maulan (2004) mukaan Holland (1995) toteaa, että yritys sopeutuu ympäristöönsä ja kokemuksen kautta yritys pystyy hyödyntämään ympäristöä omia tarpeitaan vastaavasti (Mts. 262).

Yrityksen asiakkaat pääsevät usein osallistumaan jo palvelukokonaisuuden luomisvaiheeseen, yrityksen ottaessa huomioon heidän tarpeitaan. Asiakkaalle arvoa luodaan toiston sijasta tilannekohtaisemmin ja käytännössä yrityksen tulee mahdollistaa laaja ratkaisujen kirjo. Ratkaisu voi syntyä työntekijän oman osaamisen kautta, jolloin työntekijä soveltaa käytettävissä olevaa tietoa uuden ratkaisun luomiseen. Arvonluontitilanteessa tarvitaan myös työntekijän motivaatiota, jotta saavutetaan mahdollisimman hyvä lopputulos. Arvontuottoprosessiin osallistuvien ihmisten yksittäinen osaaminen saa arvon, kun se yhdistetään muiden työntekijöiden osaamiseen ja yrityksen toimintaan. Yrityksen toiminnan kannalta työntekijöiden hiljainen tieto eli kokemuksen kautta syntyvä tieto on erittäin arvokasta. Mitä enemmän työntekijällä on hiljaista tietoa, sen paremmin hän pystyy tekemään päätöksiä tilanteissa, joissa ennustettavuus on pientä ja joihin liittyy epävarmuutta. Työntekijöiden kokemuksella ja erityisesti työntekijöiden yhteisillä kokemuksilla on arvoa, jolloin työntekijät voivat täydentää ja tukea toistensa ominaisuuksia. (Kilpi 2001, 150.)

Yritystoiminnan pääomaa voidaan tarkastella fyysisen pääoman, finanssipääoman ja inhimillisen pääoman kannalta. Inhimillinen pääoma voi olla yksilöllistä tai yhteisöllistä, jolloin se on sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma pitää sisällään verkoston koon, luonteen, ominaisuudet ja toimintatavat. Verkoston toiminnassa on tunnistettavissa kulttuuriset piirteet ja säännöt, jotka mahdollistavat verkostoon kuuluvien toimijoiden yhteistyön. Sosiaalinen pääoma koostuu luottamuksesta ja vastavuoroisuudesta sekä vastavuoroisuuden odotuksesta. (Mts. 150.)

4.2 Verkostoitumiseen vaikuttavia tekijöitä

Verkostoa määriteltäessä kuvataan yleensä riippumattomien osien kytkeytymistä toisiinsa verkostomaisesti. Verkostotalous tarkoittaa toimintatapaa, jossa verkostoorganisaatiot muodostavat yhteenliittymiä, joiden tarkoituksena on hyödyntää toistensa vahvuuksia ja yhdessä saavutetaan tuloksia, joita ei yksin pystyisi saavuttamaan. Yritysten väliseen yhteistyöhön vaikuttavia tekijöitä ovat globaalin kilpailun koveneminen, teknisen kehityksen nopeutuminen, teknologian kehittyminen sekä muutosten ja hallinnan vaikea ennustettavuus. Yrityksen kilpailukykyyn tiedon

ja osaamisen lisäksi vaikuttavat verkosto-osaaminen ja yhteistyökyky. Yhteistyön motiivi on usein yrityksen kilpailuaseman ja kannattavuuden parantaminen. (Hakanen ym. 2007, 15, 23–25.)

Verkostorakenteen etuja ovat yhteisten resurssien ja yhteisen osaamisen hyödyntäminen, nopeus, joustavuus, jaettu riski ja jaetut voitot, riippumattomuus, parempi pääoman käytön tehokkuus, parempi valmius toimia nopeasti muuttuvissa ja yllätyksellisissä olosuhteissa. (Hannus ym. 1999, 194). Yritys voi hakea verkoston avulla myös kumppaneita verkostopääoman ja sosiaalisen pääoman arvon kasvattamiseen sekä yhdistämällä erilaista osaamista voidaan luoda jopa uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Hakanen ym. 2007, 25.) Yritysten välinen sosiaalisen pääoman rakentamiseen tarvitaan luottamusta, sekä henkilö- että yritystasolla sekä yhteisyyttä, joka syntyy samansuuntaisten tavoitteiden saavuttamisesta yhteisesti jaettujen keinojen ja arvojen pohjalta. Yhteisyyden tunne lisääntyy, mikäli yrityskulttuurit ovat yhteistyötä tekevien yritysten välillä yhteneväisiä. Sosiaalisen pääoman rakentuminen ei onnistu ilman toimivaa kommunikaatiota, jonka tulisi olla mahdollisimman avointa ja rehellistä. (Vesalainen 2013, 27.)

Yritys voi tarjota sellaista kyvykkyyttä, jota toiset yritykset tarvitsevat tai yritys voi tarvita jotakin kyvykkyyttä, jotta se pystyisi parantamaan toimintaansa. Kyvykkyyksiä ovat mm. asiakaskumppanuudet, tuotekehityshteistyö, toimittajaverkosto ja logistiikkakumppani. (Hakanen ym. 2007, 130.) Verkostoitumisen avulla yritys voi tavoitella asiakasnäkökulmasta palvelukokonaisuutta, joka tyydyttää asiakastarpeet, laajempaa näkyvyyttä ja tunnettavuutta markkinoilla, asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta tai lisää liikevaihtoa (mts. 153).

Yrityksen suhteiden hallinta edellyttää palvelukulttuuria, asiakassuhteiden lisäksi yritys pitää yllä toimittajien, jakelijoiden ja muiden verkostokumppaneiden välisiä suhteita. Vahva palveluhenkinen kulttuuri houkuttaa palveluhenkisiä työntekijöitä ja pienentää yrityksen henkilökunnan vaihtuvuutta. Palveluhenkisten arvojen ja asenteiden siirtymiseen organisaation sisällä. Vahva yrityskulttuuri voi toimia tosin jarruna, tilanteissa joissa tarvitaan uusia ajattelutapoja, jotta pysytään mukana ympäristön muutoksissa. (Grönroos 2010, 481–482.)

4.3 Verkoston arvo

Yrityksen ja yritysverkoston yhteydet sidosryhmiin, asiakkaisiin ja koko yhteiskuntaan luovat sosiaalisen pääoman rakenteen. Vahva ja vakiintunut yhteistyömalli on arvokasta yritykselle, koska pitkän yhteistyön aikana yhteyksiin varastoituu tuttavuutta, mainetta, arvostusta sekä luottamusta, joka syntyy hyvin kokemusten perusteella. Luottamuksella rakennetaan pohjaa tietojen vaihdolle, yhteistyölle ja yhdessä oppimiselle. Luottamuksesta ja yhteistyöstä kasvaa ajan saatossa yhteinen tapa ymmärtää asioita. Mikäli luottamus horjuu, myös yhteistyö voi heiketä. Arvostus ja luottamus vaikuttavat yhteyksien avoimuuteen ja joustavuuteen. (Niemelä 2002, 72–73.) Taloudellisesta näkökulmasta verkostoyhteistyön kautta voidaan saavuttaa tuloksia, jakaa riskejä sekä tehdä investointeja. Yhteistyön tuloksena voidaan vaikuttaa toimitusaikoihin, hankintojen hintatasoon, tehdä onnistuneita innovaatioita ja vaikuttaa toimittajasuhteisiin. (Hakanen ym. 2007, 153.)

Palvelujen tuottavuuden mittaaminen on vaikeaa. Perinteisessä teollisuudessa tuottavuus on helppo mitata olettamalla vakiolaatu, jolloin tuotosta verrataan panokseen. Mikäli tuotoksen ja panoksen välinen suhde kasvaa, resursseissa tehtyjen muutosten avulla, silloin tuottavuus paranee. Palvelun tuottavuuden mittaamisessa tulee ottaa huomioon myös miten tietty resurssi vaikuttaa koettuun palvelun laatuun, tämän lisäksi laskukaavaan tulisi ottaa huomioon organisaation ansaintakyky ja kapasiteetin hyödyntäminen. Tuottavuuden lisäksi tulee laskea ulkoiset vaikutukset, sisäinen näkökulma ja asiakkaan näkökulma. Mittausmallin rakentaminen on siten monimutkaista. (Grönroos 2010, 303–304.)

5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksessa saadut tulokset. Tutkijan tarkoituksena oli löytää asioiden ja ilmiöiden välisiä yhteyksiä ja rakentaa kerätystä aineistosta teoriapohjan kanssa yhteneväisiä selitysmalleja. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, koska sen avulla pystyttiin saamaan tutkimusongelmaan vastaus. Laadullinen tutkimus valittiin, koska ilmiöstä ei ollut aikaisempaa tietoa. Teboil Leivonmäki liikenneaseman liiketoimintaekosysteemin tapaustutkimuksen tavoitteena oli analysoida, millaiset tekijät vaikuttavat Teboil Leivonmäki -liikenneaseman

tienvarsipalveluiden kehittämiseen yritysverkoston yhteistyöllä. Tutkimusongelmaksi muodostui:

Millainen liiketoimintaekosysteemi liikenneasemalla on?

Tutkimuksen tarkoituksena oli vastata kahteen ennalta määritettyyn tutkimuskysymykseen.

Tutkimuskysymykset olivat

Millaisista tekijöistä liikenneaseman liiketoimintaekosysteemi koostuu?

Millaista arvoa liiketoimintaekosysteemi luo liikenneasemalle?

Tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa liiketoimintaekosysteemiin liittyviä toimijoita, sekä yrityksen sisäisiä olosuhteita ja toimenpiteitä jotka mahdollistavat liiketoimintaekosysteemin toiminnan. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaista arvoa liiketoimintaekosysteemi luo liikenneasemalle.

5.1 Tutkimuksen toteutus

Koska opinnäytetyön aiheena oli Teboil Leivonmäki -liikenneaseman liiketoimintaekosysteemi, oli aiheellista hankkia tarvittava aineisto kohderyhmältä, joka pystyisi antamaan tietoa mahdollisimman laajasti ja luotettavasti. Opinnäytetyön aineisto kerättiin havainnoimalla henkilökuntaa koulutustilaisuuksissa ja liikenneasemapäällikön henkilökohtaisen teemahaastattelun avulla. Tutustumalla aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin pyrittiin saamaan kokonaiskuva liikenneaseman toimialaympäristöstä, liiketoimintaekosysteemistä sekä yhteistyöverkostosta. Näiden pohjalta suunniteltiin mahdollisimman kattava haastattelurunko teemahaastattelua varten. Aineistonkeruumenetelmällä saatuja tietoja pyrittiin jäsentämään, analysoimaan ja tulkitsemaan mahdollisimman informatiivisesti.

Ensisijaisena aineistonkeruumenetelmänä toimivaa havainnointia suoritettiin kaiken kaikkiaan neljä kappaletta. Havainnoinnin kohteena olivat Teboil Leivonmäen kahdeksan työntekijää, jotka osallistuivat heille järjestettyyn koulutukseen. Koulutukset tapahtuivat aikavälillä 17.1. –28.3.2017. Koulutuksen yhteiskesto oli 16 tuntia, eli neljä tuntia kerrallaan. Havainnointia varten kysyttiin lupa havainnoinnin tekemiseen. Havainnointia varten luotiin lomake, johon kirjattiin havaintojen ajankohta, paikka,

osallistujat ja tehdyt havainnot (liitteessä 1). Havaintojen tarkoituksena oli saada tietoa yrityksen työntekijöiden toiminnasta. Havainnot kirjattiin muistiin tilaisuuksien aikana ja muistiinpanot kirjoitettiin puhtaaksi heti seuraavana päivänä ja lähetettiin liikenneasemapäällikölle luettavaksi ja tarkastettavaksi.

Teemahaastattelu toteutettiin liikenneasemapäällikkö Jarno Koskelaisen kanssa 6.4.2017 Leivonmäellä. Teemahaastattelun avulla haluttiin saada vastauksia liiketoimintaekosysteemiin liittyviin kysymyksiin Teboil Leivonmäen liikenneasemaan liittyen. Teemahaastattelun tarkoituksena oli syventää tietämystä liikenneaseman yritysyhteistyöstä. Vastauksia haettiin kysymyksiin yrityksestä, tienvarsipalveluista, yhteistyöstä, resursseista sekä arvoista ja yrityksen tulevaisuudesta. Teemahaastattelun lomake on liitteenä (liite 2). Haastattelutilanteessa tutkija pyrki pitäytymään kysymysten esittäjän roolissa. Haastattelutilanteelle oli varattu aika etukäteen ja vuorovaikutus sujui hyvin. Haastattelu kesti kokonaisuudessaan kaksi tuntia. Haastattelu tallennettiin ja litteroitiin sanatarkasti.

Suunnitelmavaiheessa pyrittiin käymään läpi luotettavuuteen liittyvät alueet, jotta niitä pystyttäisiin hallitsemaan tutkimuksen tekoaikana. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikutettiin kuvaamalla tutkimuksen prosessi mahdollisimman tarkasti sekä keräämällä aineistoa eri lähteistä. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu havainnointiaineiston lisäksi teemahaastattelun aineistosta. Havainnointitilanteessa luotettavuutta parannettiin käyttämällä samaa lomaketta joka kerta, jotta jokaisella kerralla havainnoitiin samoja asioita. Liikenneasemapäällikkö tarkasti havainnointiaineiston tulokset. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään tarkoin valituilla teemahaastattelukysymyksillä ja teemahaastattelun aikana oli mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä, jotta niillä saatiin vastaus juuri niihin kysymyksiin, mihin oli tarve saada vastauksia. Teemahaastattelu tallennettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Liikenneasemapäällikkö tarkasti myös haastattelun tulokset. Faktanäkökulmassa ollaan kiinnostuneita mitä aineistosta löytyy. Faktanäkökulmalle on tyypillistä, että annetun informaation totuudenmukaisuutta pohditaan ja tutkija on kiinnostunut tutkittavien todellisista mielipiteistä. (Alasuutari 1998, 91.) Aineistona olevia havainnointitilanteita sekä teemahaastattelua voidaan pitää totuudenmukaisina. Tutkimuksen sisällön analyysi on tehty kuuntelemalla ja lukemalla. Havainnointi- ja haastatteluaineistot on

litteroitu ja litteroidusta tekstistä on pyritty löytämään ilmiötä kuvaavia ja selittäviä tekijöitä. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan aineistoanalyysin mukaisesti.

5.2 Tienvarsipalveluiden kehittäminen yritysverkoston yhteistyöllä

Tulosten esittely perustuu tutkimuksessa esiteltyyn resurssiriippuvuusteoriaan sekä McKinsey 7S-malliin. Leivonmäen Teboilin henkilökunnan havainnoinnissa ja teema-haastattelun teemoissa otettiin huomioon esitellyt teoriat. Tuloksissa tarkastellaan tekijöitä, jotka vaikuttavat tienvarsipalveluiden kehittämiseen yritysverkoston yhteistyöllä.

Yrityksen strategia

Strategisen työskentelyn tarkoituksena on yrityksen kilpailukyvyn parantaminen ja kilpailuetujen luominen. Oppimisen ja osaamisen kehittämisen kautta varmistetaan yritystoiminnan jatkuvuus. Yrityksessä työskenteleville ihmisille on tärkeää, että heillä on toiminnalleen suunta, jota kohti tavoitella. (Hakanen ym. 2007, 80.) Taukopaikkoja koskevan tutkimuksen mukaan palvelun ihmisläheisyys, monipuolisuus ja sosiaalisuus vaikuttivat taukopaikan viihtyisyyteen (Ojala 2006, 44).

Havainnoinnin perusteella tuli selkeästi esille, kuinka Teboil Leivonmäen henkilöstö oli osallistunut suunnittelemaan aktiivisesti asiakkaiden palvelemiseen liittyviä parannusehdotuksia. Henkilökunta oli kehittänyt uusia ideoita koskien ruokapalveluita ja heillä oli asiantuntevia näkemyksiä siitä, kuinka asiakkaita voisi palvella paremmin. Henkilökunta oli huomannut, että eri asiakassegmenteiltä oli tullut toiveita mm. erityisruokavalion suhteen. Yrityksen kilpailueduiksi ilmenivät hyvä asiakaspalvelu, kotileivonnaiset, maukas ruoka sekä paikallisuus. Liikenneasemapäällikkö Koskelainen kertoo, että asiakkaat saavat Leivonmäen Teboililla apua myyjiltä mm. auton pyyhkijänsulan valitsemiseen. Hän uskoo, että tulevaisuudessakin yrityksen yhtenä kilpailuvalttina on henkilökohtainen palvelu.

Yritystoiminta perustuu tosiasioihin ja perustan luominen vaatii tiedon hankintaa toimintaympäristön ja yrityksen toiminnasta sekä tiedon analysointia ja ymmärtämistä. Yrityksessä pystytään luomaan yhteinen näkemys siitä, minkä tiedon pohjalta tehdyt päätökset pohjautuvat ja tämä auttaa valitun strategian toteuttamista. (Hakanen ym. 2007, 84.) Havainnoinnin mukaan liikenneasemalla hankitaan yrityksen toimintaan

tarvittavaa tietoa ja seurataan toimintaympäristöön kohdistuvia muutoksia tiiviisti. Pitkän työkokemuksen omaavat työntekijät osasivat tuoda esille toimintaympäristön muutoksia.

Liikenneaseman lähes 40 vuotta kestäneen historian aikana toimintaympäristössä oli koettu paljon muutoksia, polttoaineiden oktaanit olivat muuttuneet ja liikenneasemalla oli ennen ollut korjaamo ja huoltomies. Kassapalvelut ovat uudistuneet teknologian kehittymisen myötä, sitä ennen liikenneasemalla oli ollut manuaalinen kassa, luottokorttimankeli ja hinnat oli pitänyt muistaa ulkoa. Ravintolapalvelut olivat muuttuneet myös, ennen ruokaa tehtiin vain tilauksesta. Nykypäivänä kahvila-ravintolapalvelut käsittävät Teboilin á la carte-annokset, lounasruuan, Rollshampurilaisketjun ja kahvilan valikoiman. Havainnointi toi esille, että yhteistyö Matkahuollon, Postin ja Veikkauksen kanssa on tuonut jokaisen omat kassajärjestelmät liikenneasemalle. Ilmeni myös, että työntekijöillä on hiljaista tietoa ja he osasivat kertoa eri asiakassegmentteihin liittyviä tottumuksia ja muutoksia liittyen palveluiden tarpeisiin ja ostokäyttäytymiseen.

Koskelaisen mukaan tärkeimmät asiakaskohderyhmät ovat ammattiliikenne ja perheet, johon luetaan mukaan lomaliikenne. Paikalliset asukkaat muodostavat kohderyhmän, joka asioi usean kerran viikossa. Asiakaskäyttäytymisessä on vuosien aikana tapahtunut muutosta, nykyisin asiakkaat ovat kiireisempiä, kuin ennen. Vuosien aikana ruokapalveluiden tarjonta on lisääntynyt ja yhteistyöverkoston myötä ruoka-aineiden laatu on noussut.

Tutkimuksen mukaan toimistopalveluiden rajallisuus oli koettu ongelmaksi tien päällä paljon aikaa viettävien keskuudessa (Magdic & Sjöstrand 2002, 64). Teboil Leivonmäki-liikenneasemalla tämä ongelma oli ratkaistu tarjoamalla tienpäällä työtä tekeville langattoman yhteyden ja työpisteen, jossa voi työskennellä tietokoneella.

Visio ohjaa yrityksen henkilökuntaa suhteessa ulkoisiin sidosryhmiin ja sen avulla rakennetaan yrityksen verkostosuhteita (Hakanen ym. 2007, 84). Havainnot vahvistivat vision vaikutusta. Teboil Leivonmäen työntekijät olivat miettineet, kuinka saisivat parannettua työtehoa hyödyntämällä teknologian tarjoamia ratkaisuja. Havaintojen mukaan työntekijät olivat palvelualttiita ja kokivat asiakkaat mukaviksi. Liikenneasemalla pidetään tärkeänä, että asiakkaan ongelmaan saadaan ratkaisu. Teboilin

tunnuslausekin kuuluu: ”Teboil huoltaa autoja ja ihmisiä”. Koskelaisen mukaan vilkkaimmat sesonkiajat sijoittuvat pääsiäiseen sekä toukokuun puolesta välistä elokuun alkuun. Asiakasläheisyys on liikenneasemalla lähtökohta, jonka mukaisesti jokaista asiakasta palvellaan. Liikenneasema käyttää mahdollisimman paljon paikallisten palveluita liiketoiminnan tueksi. Liikenneaseman pihan auraus ja liikerakennuksen korjauspalvelut kilpailutetaan ensisijaisesti paikallisten toimijoiden kesken. Tulevaisuudessa paikallisten yrittäjien yhteistyöverkostoa halutaan kasvattaa.

Yritysverkoston yhteistyötä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Tarkastelun kohteena voi olla verkoston konkreettinen ilmenemismuoto, yhteistyöhön liittyvä vuorovaikutus sekä yhteistyön suunnittelu ja toteutus. Yhteistyötä voidaan tarkastella myös jokaisen oman strategian ja verkoston strategian näkökulmista. (Hakanen ym. 2007, 35.) Havainnointi nosti esille paikallisuuden näkymisen liikenneasemalla vahvasti. Leivonmäen Kansallispuisto sijaitsee liikenneaseman läheisyydessä ja Teboililla on Leivonmäen Kansallispuiston infopiste ja yritys toimii yhteistyössä Metsähallituksen kanssa. Lisäksi liikenneasemalla myydään Leivonmäen kalastuskunnan lupia. Toimintaa kehitetään ottamalla huomioon uudet asiakasryhmät. Leivonmäen Kansallispuistoon tutustuvien matkailijoiden määrä on ollut kasvussa ja liikenneasemalla on otettu huomioon päiväretkeilijöiden asiakastarpeet ja saatavilla on valikoituja erätarvikkeita.

Koskelainen näkee, että Teboililla on tärkeä rooli Leivonmäen alueelle. Yhteistyötä tehdään paikallisten ja lähellä olevien yrittäjien ja oppilaitosten kanssa. Teboil on myös mukana Leivonmäellä järjestettävissä tapahtumissa, kuten Suosähly-tapahtumassa ja Leivonmäen markkinoilla. Yhteisenä tavoitteena on saada asiakkaille mahdollisimman kattava palvelukokemus.

Koskelainen kertoo, että luottamuksella on tärkeä rooli yhteistyöverkostossa. Yhteistyötä on helpompi tehdä, kun osapuolet sitoutuvat ja pystyvät luottamaan, että asiat tulevat tehdyksi. Yhteistyön tekemiseen liittyy vahvasti myös vastavuoroisuus, jossa yhteistyön molempien osapuolten panostus koetaan tärkeäksi. Yhteistyöverkostossa on havaittavissa ydinryhmä, jonka muodostavat kylällä asuvat yrittäjät. Verkoston yhteinen visio on saada Leivonmäen kylän yrittäjien liiketoiminta pysymään kannattavana.

Yrityksen kilpailuetuja ovat asiakkaan kannalta tekijät, joita asiakas arvostaa vertaillessaan eri yritysten tuotteita tai palveluita keskenään. Kilpailuedut vaihtelevat toimialasta, ajasta ja ympäristöstä riippuen. Kilpailijoita parempiin suorituksiin pääsee erottumalla muista. (Hakanen ym. 2007, 133.) Teboil sijaitsee vilkkaasti liikennöidyn Valtatie 4:n varrella ja saman tien varrella on muitakin liikenneasemia, jotka kilpailevat ohiajavista asiakkaista. Havaintojen mukaan asiakkailta on saatu runsaasti palautetta hyvästä ruuasta, jonka uskotaan olevan tulevaisuudessakin yrityksen kilpailuetu.

Koskelainen sanoo, että heillä on töissä kokit, ei valmisruuan lämmittäjät. Yhdeksi avainresurssiksi tulevaisuudessa hän näkee nimenomaan osaavan henkilöstön. Liikenneaseman yhteistyö paikallisten ruuantuottajien kanssa tuo asiakkaalle mahdollisuuden nauttia lähellä tuotettua paikallista ja laadukasta ruokaa. Asiakkailta kerätty palaute käsitellään mahdollisimman pian, jotta pystytään vaikuttamaan asiakkaiden tarpeiden ja niiden muutoksiin mahdollisimman pian. Uusimpia uudistuksia valikoimaan, joita tehtiin asiakaspalautteen perusteella ovat olleet valikoitujen erätarvikkeiden myynti, joita Leivonmäen Kansallispuistossa retkeilleet asiakkaat olivat toivoneet.

Yrityksen rakenne ja systeemit

Yritys tarvitsee usein verkostosuhteita lisäarvopalveluita tuottaviin kumppaneihin. Yrityksen verkostoitumisen perustana on kyvykkyys. (Hakanen ym. 2007, 137.) Havaintojen mukaan henkilöstö suhtautuu teknologian hyödyntämiseen myönteisesti ja aktiivisesti. Erilaisten tilaus- ja kassajärjestelmien hallinta vaatii osamista. Henkilöstö on kokenut myönteisenä myös sosiaaliseen median tulemisen osaksi työtä ja yrityksen some-kanavien kehittäminen on ollut mielenkiintoista.

Koskelainen kertoo, että ennen teknologian kehittymistä tilaukset tehtiin puhelimella ja tilaustapahtuman koko prosessi vei enemmän aikaa. Tilausjärjestelmien kehittyminen on helpottanut ja nopeuttanut tilausprosessia. Liikenneasemalla suhdannevaihtelut näkyvät eri alojen näkökulmasta. Kuluttajien tavarankulutus ja ostokäyttäytyminen heijastuu kuljetusalaan ja kuljetusten määrään. Vaihteluita pystytään havaitsemaan myös matkailualan näkökulmasta, jolloin ohiajavien matkailijoiden määrä vaihtelee suhdanteiden mukaan. Päätöksenteossa tarvittava tieto

tulee kerätä aktiivisesti itse. Liikenneasema on tehnyt yhteistyötä paikallisten ruuan- tuottajien kanssa tarjotakseen asiakkailleen laadukasta lähiruokaa ja yhteisen tuotekehityksen avulla syntyi Leivonmäki Cheddar-hampurilainen, joka julkistettiin Teboililla huhtikuussa 2017. Yritysten näkökulmasta yhteistyöhön osallistuvien yritysten näkyvyyttä ja tunnettavuutta voidaan kasvattaa esimerkiksi sosiaalisen median avulla. Leivonmäen sijainti vaikuttaa yrittäjyyteen siten, että liiketoiminnan onnistumiseen tarvitaan yhteistyökumppaneita.

Verkostomaiset liiketoimintasuhteet ova tavoitteellisia, vakiintuneita ja kiinteämpiä, kuin pelkkään markkinaehtoiseen vaihdantaan perustuvat. Vakiintunut ja jatkuva yhteistyö linkittää yritysten toiminnan muodostaen asiakaslisääarvoa. Onnistuneen verkostosuhteen yksi tärkeimmistä menestystekijöistä on oikean kumppanin valinta. (Hakanen ym. 2007, 53,162.) Jokaisessa ekosysteemissä on jäseniä, joiden olemassa oloon ei pystytä vaikuttamaan, kuten valtio (Hakola 2015, 91).

Koskelaisen mukaan Teboilin ketjuliiketoimintamallissa on luotettavia yhteistyökumppaneita. Muiden yhteistyökumppaneiden valintaan vaikuttavat yhteistyökumppanin luottamus ja yhteistyöyrityksen asiakaslähtöinen toimintatapa. Osa yhteistyökumppaneista valikoituu kilpailutuksen myötä. Liikenneasemalla ollaan valmiita tekemään yhteistyötä uusien yhteistyötahojen ja yhteistyömuotojen parissa. Verkostoyhteistyön tärkeiksi arvoiksi nousevat verkostosuhteiden toimivuus ja luottamus, jotta riskit liittyen esimerkiksi toimituksiin pystytään minimoimaan. Tulevaisuudessa yhteistyön tuloksista odotetaan vaikuttavampia, kokemuksen lisääntymessä ja aktiivisen yhteistyön kehittämisen myötä.

Yrityksen henkilöstö ja taidot

Asiakkaiden tyytyväisyys asiakaspalveluun ja toimipaikkojen siisteyteen nousi esille tutkimuksessa, jossa oli tutkittu usealla eri paikkakunnalla toimivaa Teboilia (Mäkinen & Turunen 2013, 63). Havainnoinnin perusteella tuli ilmi, että henkilökunta piti asiakaspalvelussa luonnollista ja luontaista kohtaamista tärkeänä. Osaamisvaatimukset ovat vuosien saatossa muuttuneet. Työntekijät kokivat, että heiltä edellytetään monipuolista osaamista, joka myös motivoi tekemään työtä paremmin. Toimialaympäristön muutoksia seurataan aktiivisesti. Toimialalla muutosta on tulevaisuudessa tulossa polttoaineiden muuttumisen myötä, tämä tuo henkilöstöllekin tarvetta uuden tiedon omaksumiseen. Henkilöstön keskuudesta nousi esille, että työ sisältää

paljon erilaisia työtehtäviä verrattuna aikaisempaa ja he kokivat tärkeäksi, että muutokset suunnitellaan yhdessä. Muutoksien tullessa työntekijät ovat valmiita muuttamaan myös omaa tapaansa tehdä työtä. Myyjien tulee tuntea erilaiset kassajärjestelmät, tuotetuntemus ruokatarvikkeiden allergiaa aiheuttavista aineista, autotarvikkeista sekä tiedot muista palveluista, joita on tarjolla. Yhteishenki on hyvä, havainnointien aikana työntekijät antoivat tunnustusta toisilleen hyvin tehdystä työstä ja työkaveruudesta. Henkilökunta on kielitaitoista ja asiakkaita pystytään palvelemaan usealla eri kielellä.

Koskelaisen mukaan liikenneasemalla on panostettu henkilökunnan koulutukseen. Kokemus kasaantuu verkostoon ja on tärkeää ymmärtää ja hyväksyä, että joku toinen voi osata enemmän kuin itse. Silloin kannattaa hyödyntää toisten osaamista, oli se sitten yrityksen sisällä tai verkostossa olevan yrityksen osaamista. Leivonmäen Teboil on ollut usean vuoden ajan alueen ylivoimaisesti suurin kesätyöllistäjä.

Yrityksen tyyli ja yhteiset arvot

Liiketoimintaekosysteemiä tutkittaessa oli huomattu, että yhteistyö luo mahdollisuuden toimia ekosysteemisessä liiketoimintamallissa. Ekosysteemin arvo hyödyttää kaikkia jäseniä ja mahdollistaa muodostamaan arvolupauksen, jonka avulla voidaan tarjota kilpailuetua ekosysteemin kokonaisuuden ja kunkin jäsenen näkökulmasta. Ekosysteemin yhteisvaikutukseen tarvitaan sidosryhmien välillä toimivaa vuorovaikutusta. (Iivari 2016,104.) Verkostoitumisella voi olla myös henkisen pääoman näkökulma, jolloin halutaan lisätä verkosto- ja kumppanuusosaamista, parantaa ydinosaamista tai sisäistä yhteistyötä (Hakanen ym. 2007, 154).

Havainnointi nosti esille työntekijöiden valmiuden päivittää osaamistaan. Työntekijät jakavat oppimaansa muille, jotta tieto on kaikkien työntekijöiden käytettävissä, heille on tärkeää, että he pystyvät palvelemaan asiakkaita hyvin myös esimerkiksi paketin lähettämiseen ja rahapeleihin liittyvissä työtehtävissä. Työyhteisössä koetaan tiedon kulkevat hyvin.

Koskelainen näkee, että alueen yritykset hyötyvät toistensa olemassa olosta ja tällä on suuri merkitys asiakkaiden kannalta. Yhdessä yritykset pystyvät tuomaan esille paikallisia tuotteita ja palveluita ja ohiajavat asiakkaat saadaan pysähtymään, kun

alueella on mahdollisimman monipuolinen valikoima tuotteita ja palveluita. Henkinen pääoma on tärkeä näkökulma, vaikka se onkin vaikea mitata.

Arvot ohjaavat, sitä mitä pidetään tärkeänä. Verkostosuhteen osapuolten arvojen ja kulttuurin riittävä yhteensopivuus vaikuttaa suhteen menestykseen. (Hakanen ym. 2007, 228.) Havainnot nostivat esille selvästi asiakaslähtöisyyden yrityksen toiminnan arvoksi. Koskelainen näkee tärkeäksi, että asiakkaita palvellaan hyvin. Yrityksessä pidetään tärkeänä, että saadut palautteet käsitellään mahdollisimman pian ja silloin asioihin voidaan vaikuttaa nopeasti.

Toimialasta riippumatta menestyneen yrityksen merkinä voidaan pitää sitä, että yrityksen työntekijät omaksuvat yrityskulttuurin. Asiakkaat nousevat kaiken yläpuolelle ja heille taataan laadukkaat tuotteet ja ripeä asiakaspalvelu. Laadun ja asiakaspalvelun takaamiseksi tarvitaan kaikkien työntekijöiden työsuoritus. (Peters & Waterman 2007, 30.) Havainnoinnin aikana työntekijöiden ajatuksia kuunneltiin ja he saivat heti positiivista palautetta hyvistä ideoista, tämä on selvästi kannustava ele. Henkilöstöä kuvailtiin osaavaksi ja nostettiin esille heidän vahvuuksia, havainnoinnin aikana tuli esille, että henkilökuntaa arvostetaan. Koskelainen pitää tärkeänä toimivaa vuorovaikutusta henkilökunnan kanssa. Tulevaisuudessa henkilöstö on tärkeä avainresurssi.

5.3 Teboil Leivonmäki -liikenneaseman liiketoimintaekosysteemi

Mooren mukaan liiketoimintaekosysteemi on toiminnallinen kokonaisuus, jossa eri sidosryhmät toimivat yhteistyössä, tasapainossa keskenään ja hyödyntäen toisiaan. (Moore 1993, 75.) Tässä tutkimuksessa ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä kysyttiin, millaisista tekijöistä liikenneaseman liiketoimintaekosysteemi koostuu? Tässä tutkimuksessa Teboil Leivonmäki liikenneaseman liiketoimintaekosysteemiin tunnistettiin havaintojen ja haastattelun perusteella kuuluvaksi mm. asiakkaat, työntekijät, Teboil- yhtiö, Teboil Leivonmäki yrityksen omistajat, markkinat, kilpailijat, tavarantoimittajat, Valtatie 4, Posti, Matkahuolto, Veikkaus, paikalliset yritykset ja tuottajat, lähiseudun matkailupalveluyritykset, Leivonmäen kansallispuisto ja sen kävijät, Joutsan kunta, Suomen valtio, sähkö- ja vesilaitos, koulutus, verkostot, ammatilliset oppilaitokset, asenne, sosiaalinen media, normit, säännöt, raha, ideat ja viestintäkanavat.

Toimivan ekosysteemin avulla on mahdollista saada lisää asiakkaita ja keksiä uusia innovaatioita (Moore 1993, 76). Haastattelun perusteella tuli esille, että liikenneasemalla oli tehty tuotekehitystä, paikallisten yrittäjien yhteistyössä oli syntynyt Leivonmäki Cheddar-hampurilainen. Sijainnilla on merkitystä yhteistyön kannalta ja yhteistyö parantaa onnistumisen mahdollisuuksia. Toisaalta sijainnilla voi olla myös merkitystä yhteistyökumppaneiden saatavuuteen, omalla paikkakunnalla ei välttämättä ole tarjolla kaikkia palveluita, joten yhteistyöverkostoa tarvitsee laajentaa silloin pidemmälle. Toimialaympäristön muutostahti asettaa omat haasteensa. Asiakkaiden tottumukset muuttuvat ja yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää kerätä asiakaspalautetta, jotta se pystyy hyödyntämään sitä toiminnan suunnittelussa. Teboil Leivonmäki liikenneasemalla palvelukonseptiin kuuluu polttoaineen, ravintolapalveluiden, päivittäistavaroiden sekä autotarvikkeiden myynti. Yhteistyöverkoston avulla asiakkaille rakennetaan mahdollisimman monipuolinen palvelukokonaisuus. Tuotevalikoimassa on otettu huomioon paikallisuus. Yhteistyötä halutaan tulevaisuudessa kasvattaa ja hyödyntää omaa ja toisten osaamista.

Liikenneaseman liiketoimintaekosysteemin arvo

Toisena tutkimuskysymyksenä oli kysymys, millaista arvoa liiketoimintaekosysteemi luo liikenneasemalle. Tutkimuksessa huomattiin, että arvon mittaaminen on haasteellista. Tärkeänä arvona voidaan pitää luotettavuutta, sen noustessa esille useassa kohdassa. Yritystoiminnan kannalta on tärkeää, että yhteistyökumppaneiden lupamat asiat hoituvat ja myös oman toiminnan vastuullisuus, silloin molemmat osapuolet pystyvät luottamaan ja yhteistyön tekeminen tulevaisuudessakin on varmempaa. Vaikka yhteistyön arvoa ei pystytty tutkimuksella täsmällisesti mittaamaan, sen tarpeellisuus tuli erittäin selvästi esille. Yritysten välinen yhteistyö on erittäin tarpeellista. Mäntylän ym. tutkimuksessa (2011, 49) oli noussut esille asukkaiden toivomukset paikallisuuden näkyvyytenä ja saatavuutena. Myös Teboil Leivonmäellä tämä on otettu huomioon ja paikallisia tuotteita on saatavilla.

Muut esille tulleet asiat

Tutkimuksessa nousi esille Teboil Leivonmäki -liikenneaseman vaikutus työllistäjänä. Koskelainen kertoo, että Leivonmäen Teboil on ollut useana vuonna alueen suurin

kesätyöllistäjä. Yrityksen toiminnalla on havaittavissa suuri vaikutus alueen toimintaan, sekä yhteistyöverkoston, työllistävyyden että palvelutarjonnan näkökulmasta. Mäntylän ym. (2011, 48) tutkimuksessa liikenneasemia pidettiin hyvin tärkeinä, koska ne tuovat kunnille hyötyä veroeurojen ja työpaikkojen muodossa. Tässä tutkimuksessa voitiin myös vahvistaa tätä näkökulmaa.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa tutkimustuloksia tarkastellaan tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten kannalta. Tutkimuksen tutkimusongelma oli

Millainen on liikenneaseman liiketoimintaekosysteemi?

Tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat

Millaisista tekijöistä liikenneaseman liiketoimintaekosysteemi koostuu?

Millaista arvoa liiketoimintaekosysteemi luo liikenneasemalle?

Tämän tutkimuksen keskeinen tarkoitus oli kuvata liikenneaseman liiketoimintaekosysteemiin liittyviä toimijoita sekä yrityksen sisäisiä olosuhteita ja toimenpiteitä, jotka mahdollistavat liiketoimintaekosysteemin toiminnan. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaista arvoa liiketoimintaekosysteemi luo liikenneasemalla. Tutkimuksen lähtökohtana oli havainto, että liikenneaseman eli yksityisen tienvarsi-palvelun tarjoajan on pyrittävä luomaan mahdollisimman viihtyisä ja elämyksellinen ympäristö ja tarjota mahdollisuus virkistäytymiseen mahdollisesti monelle eri asiakasryhmälle samanaikaisesti.

Tutkimustulosten perusteella liikenneaseman liiketoimintaekosysteemi on toimiva, koska Leivonmäen Teboil on tehnyt yhteistyötä verkostossa olevien kanssa vuosien ajan. Yritysverkoston osapuolten kanssa on kehitetty uusia tuotteita ja palveluita. Liiketoimintaekosysteemiin pystyi tutkimuksen avulla tunnistamaan usean eri alan toimijoita, mutta rajaaminen oli hankalaa, koska ekosysteemin kokonaisuus on jatkuvasti muuttuvainen. Tästä syystä liikenneaseman liiketoimintaekosysteemiä ei pysty tarkasti kuvaamaan. Tutkimustulokset osoittavat, että liiketoimintaekosysteemin toimintaan vaikuttavat yhteiset arvot, luotettavuus ja vuorovaikutus ja

liiketoimintaekosysteemin toimijoilla on asiakaslähtöinen toimintatapa. Tutkimustulosten perusteella yritysten välinen yhteistyö vaatii aktiivisia toimenpiteitä ja toimialaympäristön seuraamista. Yrityksen henkilöstöllä on suuri merkitys yrityksen toimintaan. Tutkimustulosten perusteella liiketoimintaekosysteemin arvon mittaaminen täsmällisesti on hankalaa, koska yhteistyön määrä ja muodot vaihtelevat, eikä käytössä ole yhtenäistä mittaristoa, jolla arvoa voisi mitata. Vaikka yritysten välisen yhteistyön arvoa ei pystytty tutkimuksella täsmällisesti mittaamaan, tutkimuksessa tuli erittäin selvästi esille, että yritysten välinen yhteistyö on tarpeellista.

7 Pohdinta

Tutkimuksen näkökulmaksi valikoitui resurssiriippuvuusteoria (Pfeffer & Salancik 2003, 19), jonka mukaan mikään organisaatio ei ole täysin omavarainen ja selviytyäkseen organisaation täytyy olla vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa, josta se on riippuvainen. Tutkimuksen tutkimusongelman kannalta resurssiriippuvaisuusteorian valinta oli selkeä, koska liikenneaseman tulee hankkia erilaisia resursseja myydäkseen polttoainetta, päivittäistavaroita sekä autotarvikkeita sekä valmistukseen kahvila- ja ravintolapalveluita. Yrityksen arvoihin kuuluu asiakaslähtöinen asiakaspalvelu ja yritysverkoston avulla asiakkaiden monipuolinen palvelu onnistuu.

Liikenneasemista tehtyjen asiakastytyväisyystutkimusten mukaan Teboil-ketjun maineen lisäksi tärkeinä pidetään monipuolisia palveluita ja ihmisläheistä asiakaspalvelua (Toivonen 2010; Mäkinen & Turunen 2013; Ojala 2006). Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että myös Teboil Leivonmäellä pidetään tärkeänä Teboil-ketjun mainetta. Yrityksessä koetaan tärkeäksi, että asiakkaille pystytään tarjoamaan monipuolisia palveluita ja asiakaslähtöistä asiakaspalvelua. Teboilin tunnuslause ”Teboil huoltaa autoja ja ihmisiä” on käytännönläheinen arvolupaus, josta ymmärtää heti, mitä se tarkoittaa.

Organisaation toiminnan kannalta on tärkeää, että organisaatiolla on kykyä hankkia ja hallita resursseja. Organisaation selviytymiseen vaikuttaa organisaation kyky selviytyä ympäristön epävarmuustekijöistä. Yhteistyön avulla voidaan vakauttaa riippuvuutta ja vähentää epävarmuutta. (Pfeffer & Salancik 2003, 2, 258, 145.) Liikenneasemien toimialaympäristöön liittyvien tutkimusten mukaan liikenneasemien tulisi

varautua muutokseen kehittämällä uusia palveluita ja markkina-alueita ja samanaikaisesti yrityksellä tulisi olla mahdollisuus hallita monipuolista verkostoa ja toimimaan kumppanina (Tervonen 2010; Azimont & Araujo 2010).

Liiketoimintaekosysteemissä eri sidosryhmät toimivat yhteistyössä, tasapainossa keskenään ja hyödyntäen toisiaan (Moore 1993, 75). Tämän tutkimuksen perusteella Teboil Leivonmäki on varautunut tulevaisuuden muutokseen. Ajankohtaisia muutoksia seurataan aktiivisesti, uusia palveluita kehitetään yhteistyössä ja yrityksellä on mahdollisuus tehdä verkostoyhteistyötä ja kykyä toimia kumppanina muiden yhteistyöyritysten kanssa. Tutkimuksessa tuli esille, että luotettavien yhteistyökumppaneiden avulla resurssien saatavuus on hallinnassa. Tällä hetkellä auton voi tankata öljy-yhtiöiden toimipisteissä, jossa toimipisteen ympäristö ohjaa asiakkaiden tekemistä. Nähtäväksi jää, millaisia vaikutuksia polttoaineiden ja autojen kehitys tuo mukanaan.

Resurssiriippuvuusteorian mukaan organisaation riippuvuus ei ole organisaation menestyksen kannalta ongelmallista, mikäli organisaation tarvitsemat resurssit ovat jatkuvasti käytettävissä (Pfeffer & Salancik 2003, 3.) Liiketoimintaekosysteemistä tehtyjen tutkimusten mukaan yritykset tarvitsevat monimuotoista ekosysteemiä kehittyäkseen, kasvaakseen ja saavuttaakseen kilpailuetuja. Yhteistyön onnistumiseen vaikuttavat yhteiset arvot, toimiva vuorovaikutus sekä palautteen kerääminen. (Hakola 2015; Peltoniemi 2005; Rinkinen 2016.) Tämä tutkimus nosti myös esille, kuinka tärkeää yritysten välinen yhteistyö on. Liiketoimintaekosysteemi on tärkeä liikenneasemalle, koska yksin se ei pystyisi tarjoamaan monipuolisia palveluita, vaan tarvitsee ympärilleen toisia toimijoita. Yrityksen sijainnilla on vaikutusta yhteistyömahdollisuuksiin. Tutkimuksessa onnistuneen yhteistyön elementit saivat vahvistusta. Haastattelun perusteella yhteiset arvot, toimiva vuorovaikutus sekä palautteen kerääminen vaikuttavat yhteistyön onnistumiseen. Tämän lisäksi haastattelusta nousivat onnistuneen yhteistyön elementeiksi luottamus ja vastavuoroisuus.

Liikenneaseman liiketoimintaekosysteemin tarkastelua haluttiin täydentää toisen näkökulman kautta ja tutkimuksen tutkimusongelman kannalta oli tärkeää tarkastella yrityksen toimintaa McKinsey 7S-mallin mukaisesti. Malli korostaa johtamisen perusperiaatteiden merkitystä yrityksen menestymiselle ja mallin seitsemän elementin

tasapainoinen kehittäminen auttaa onnistumaan muutosprosesseissa. Liikenneaseman toimialaympäristö on kokenut muutoksia. Polttoaineiden kehityksen myötä muutoksia on luvassa tulevaisuudessakin. Havainnoinnista nousseiden tulosten perusteella henkilökunta suhtautuu muutoksiin rauhallisesti, vaikka työn odotetaan muuttuvan. Teboil Leivonmäen koko henkilökunnalla on halu saada aikaan onnistuneita asiakaskohtaamisia ja tähän ollaan valmiita panostamaan kehittämällä uusia palveluita sekä palvelemalla asiakkaita asiakaslähtöisesti. Teboil-ketjun edustamista arvoista ollaan ylpeitä ja liiketoimintaa toteutetaan niiden mukaisesti. Asiakkaita palvelemalla halutaan luoda matkajille ja muille tauon pitäjille hyvinvointia hyvän ruuan avulla. Työntekijöillä on monipuolista osaamista ja he seuraavat muutoksia ja ovat valmiita kouluttautumaan uusien haasteiden edessä. Havainnoinnin ja haastattelun perusteella henkilöstöä arvostetaan. Teboil Leivonmäki on huomannut yritys yhteistyön tuomat mahdollisuudet ja yhteistyötä korostavien arvojen merkityksen. Yhteistyötä halutaan jatkossa kehittää sekä laajentaa verkostoa. Yrityksellä on hyvät mahdollisuudet toimia yhteistyökumppanina. Yhteistyön arvolla on suuri merkitys, mutta sitä on hankala mitata. Yritys voisi kehittää mittariston, jonka avulla yhteistyön arvoa pystyttäisiin mittaamaan. Tällä voisi olla vaikutusta myös yhteistyöyritysten valikoitumiseen sekä yhteistyön kehittymiseen, kun yhteistyön arvoa pystyttäisiin arvioimaan konkreettisesti. Toinen kehityskohde liittyy asiakaspalautteen systemaattiseen keräämiseen ja tulosten dokumentointiin. Liikenneasemalla kerätään jo nyt palautetta, mutta asiakaspalautteen keräämisestä voisi tehdä vielä sujuvampaa, jotta asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä saataisiin tarkempaa tietoa tienvarsipalveluiden kehittämiseen.

Tutkimuksen yleistettävyyden ja luotettavuus

Tutkijan tulee pohtia laadullisen tutkimuksen luotettavuutta jatkuvasti tehtyjen ratkaisujen ja analyysin kattavuuden osalta. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline ja pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Alasuutari 1998, 219, 2 11.)

Alasuutarin (1998, 212) mukaan Mäkelä (1990) toteaa, että validiteetti ja reliabiliteetti eivät sovellu sellaisinaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Alasuutarin (1998, 216) mukaan Mäkelä (1990) on huomionnut aineiston arvioinnissa

lisäksi aineiston yhteiskunnallisen merkittävyyden, riittävyyden ja analyysin kattavuuden. Mäkelä (1990) on lisännyt myös luotettavuuden arviointiin aineiston riittävyyden, analyysin arvioitavuuden ja toistettavuuden. Aineiston riittävyys voidaan todeta saturaation eli kylläntymisen perusteella. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tutkimuksen uskottavuuden, varmuuden ja vahvistuvuuden perusteella (Koskinen ym. 1998, 212).

Tutkimuksen varmuutta on lisätty kiinnittämällä huomiota varmuuteen suunnittelu- vaiheessa, kuvaamalla tutkimuksen käytännön toteutus mahdollisimman tarkasti ja keräämällä aineisto huolellisesti. Tämän tutkimuksen vahvistuvuus ilmenee siten, että aikaisemmista tutkimuksen ilmiöistä tarkastelleista tutkimuksista on saatu tukea. Tutkimuksen kohteena oli Leivonmäen Teboil ja aineistoa saatiin kerättyä tarpeeksi tätä tutkimusta varten havainnoimalla henkilökuntaa ja teemahaastattelun avulla. Tutkimuksessa tehdyt havainnot ja haastattelun on tarkastanut liikenneasemapäällikkö Jarno Koskelainen. Haastattelussa ei tullut esille ristiriitaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka teorian ja Teboil Leivonmäen henkilökunnan havainnoinnin sekä teemahaastattelun perusteella voidaan kuvata liikenneaseman liiketoimintaekosysteemi ja siihen kuuluvat toimijat. Lisäksi tutkittiin yrityksen sisäisiä olosuhteita ja toimenpiteitä, jotka mahdollistavat liiketoimintaekosysteemin toiminnan. Liikenneasemalla on monen eri alan palveluita ja sijainti tien varressa tuo oman erityisen näkökulman asiointiin ja verkoston rakentamiseen. Tutkimuksen aikana selvisi liikenneaseman toimintaympäristön laajuus. Tutkijalle kohdeyrityksen toiminta oli ennestään tuttua, mutta kaikkia yrityksen yhteistyökumppaneita ei tunnettu tutkimusta aloitettaessa. Tutkija syvensi osaamistaan perehtymällä toimialaa käsittelevään kirjallisuuteen.

Liiketoimintaekosysteemi on elävä ja sen jäsenet ja toiminta muuttuu. Näillä tekijöillä on vaikutusta siten, että tässä tutkimuksessa ei välttämättä ole osattu ottaa huomioon kaikkia liiketoimintaekosysteemiin kuuluvia jäseniä tai toimintoja. Tämän tutkimuksen empiria perustui vain yhteen tapaukseen, joten tulosten perusteella ei voi tehdä syvällisiä johtopäätöksiä, eikä tutkimustuloksia voida yleistää. Jokaisella liikenneasemalla on omanlainen toimintaympäristö, omat yritysverkostot sekä

yhteistyökuviot. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä liikenneaseman liiketoimintaekosysteemistä ja sen tekijöistä. Leivonmäen Teboililla on oma liiketoimintaekosysteemi ja samalla se on mukana muiden ekosysteemeissä. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan suunnittelussa tulevaisuudessa ja tutkimustuloksia voivat hyödyntää myös muiden liikenneasemien yrittäjät. Työn tulokset auttavat ymmärtämään liikenneaseman liiketoimintakosysteemiä ja tämän tutkimuksen luoma ymmärrys voi toimia esimerkkinä toisille liikenneasemille. Tämä työ antaa kuvan siitä, miten onnistunut liiketoimintaekosysteemi toimii. Yrityksen liiketoimintaekosysteemiä voidaan pitää toimivana, koska yritys on pystynyt kehittämään uusia palveluita ja tekemään yhteistyötä vuosien ajan. Tutkimustulokset osoittavat, että liiketoimintaekosysteemin toimintaan vaikuttavat yhteiset arvot, luottavuus ja vuorovaikutus.

Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön tutkimuksen aikana nousi uusia jatkotutkimusaiheita. Olisi mielenkiintoista seurata, miten polttoaineiden muutokset tulevaisuudessa vaikuttavat liikenneaseman liiketoimintaekosysteemiin, tuleeko liiketoimintaekosysteemiin osalliseksi uusia toimialoja? Millainen on liikenneaseman liiketoimintasysteemin arvo ja merkitys koko yhteistyöverkoston näkökulmasta tarkasteltuna? Kiinnostavaa olisi tutkia myös asiakkaiden näkökulma, kuinka he kokevat liikenneaseman liiketoimintaympäristön? Koska tässä tutkimuksessa ei mitattu liikenneaseman liiketoimintaekosysteemin arvoa selkeällä mittarilla, voisi jatkotutkimuksella kehittää mittariston, jonka avulla yritys voisi mitata yritysyhteistyön arvoa täsmällisesti.

Lähteet

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Vastapaino.

Azimont, F. & Araujo, L. 2010. The making of a petrol station and the "on-the-move consumer": Classification devices and the shaping of markets. *Industrial Marketing Management*, 39,6,1012,1018. Viitattu 14.4.2017. <https://janet.finna.fi>.

Bensiiniuutiset kysyy, öljy-yhtiöt vastaavat. *Bensiiniuutiset* 59, 6. Huoltamoalan ammattilehti. Viitattu 3.4.2017. <http://www.bensiinikauppiat.fi/fi/bensiiniuutiset>.

Ekosysteemit uuden elinkeino- ja innovaatiopolitiikan kohteena. 2017. Synteesi kansainvälisestä tutkijatyöpajasta. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 3.4.2017. <https://tem.fi/documents/1410877/4429776/Ekosysteemit+uuden+elinkeino-+ja+innovaatiopolitiikan+kohteena/f46d3709-fdcf-4a73-83df-e84ae24b4196>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Deep shift. Technology tipping points and societal impact. 2015. Survey report. World economic forum. Viitattu 11.4.2017. <http://www.weforum.org>.

Global Powers of Retailing 2015. Embracing innovation. 2015. Deloitte. Viitattu 11.4.2017. <https://www2.deloitte.com>

Global Powers of Retailing 2017. The art and science of customers. 2017. Deloitte. Viitattu 11.4.2017. <https://www2.deloitte.com>

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Hakanen M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima.

Hakola, J. 2015. Startup-vaiheen ekosysteemi: Yrityksen alkuvaiheen yrittäjän ekosysteemi ja liiketoimintaekosysteemi. Opinnäytetyö, AMK. Seinäjoen ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja kulttuuri, liiketalouden tutkinto-ohjelma. Viitattu 12.2.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015111216301>.

Hannus, Lindroos & Seppänen. 1999. Strateginen uudistuminen, osaamisen ajan toimintaympäristössä. Helsinki: HM&V.

Hanttu, M., Lehikoinen, J., Kaasinen, L., Jaatinen, S. & Kämpe, L. 2016. Huoltoasemaselvitys 2016. Espoon kaupunki, Kaupunkisuunnittelukeskus. Viitattu 11.4.2017. <http://espoo05.hosting.documenta.fi/kokous/2017401292-15-2.PDF>.

Huoltoasemaverkoston kehitys. 2016. Öljy- ja biopolttoaineala ry. Viitattu 3.4.2017. <http://www.oil.fi/fi/tilastot-4-huoltoasemat/42-huoltoasemaverkoston-kehitys>.

Hytti, S. & Ruusunen, S. 2016. Ekosysteemit yritysmaailmassa. Ecosystems in the business world. Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, liiketalous ja johtaminen, tuotantotalous. Viitattu 3.4.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2016052612799>.

livari, M. 2016. Exploring business models in ecosystemic contexts. Väitöskirja. Oulun yliopisto, Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu, kansainvälinen kauppa. Viitattu 3.4.2017. <http://urn.fi/urn:isbn:9789526212401>.

Kaihovaara, A., Haila, K., Noro, K., Salminen, V., Härmälä, V., Halme, K., Mikkilä, K., Saarnivaara, V.-P. & Pekkala, H. 2017. Innovaatioekosysteemit elinkeinoelämän ja tutkimuksen yhteistyön vahvistajina. Viitattu 11.4.2017. [http://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/28_Innovaatioekosysteemit+elinkeinoel%C3%A4m%C3%A4n+ja+tutkimuksen+yhteisty%C3%B6n+vahvistajina+-+Versio+4.4+\(13.2.2017\).pdf/9c7369d4-f8c3-42bd-ba13-80c45851ea1d?version=1.0](http://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/28_Innovaatioekosysteemit+elinkeinoel%C3%A4m%C3%A4n+ja+tutkimuksen+yhteisty%C3%B6n+vahvistajina+-+Versio+4.4+(13.2.2017).pdf/9c7369d4-f8c3-42bd-ba13-80c45851ea1d?version=1.0).

Kandiah, G. & Gossain, S. 1998. Reinventing value: the new business ecosystem. (includes related article on ecosystem store of Levi's). Strategy & Leadership, 26,5,28–33. Viitattu 15.3.2017. <https://janet.finna.fi>.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kaupan trendit ja tulevaisuus. 2015. Solita. Viitattu 11.4.2017. <https://www.solita.fi/>.

Kiiski Kataja, E. 2016. Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt. Helsinki: Sitra. https://media.sitra.fi/2017/02/23211717/Megatrendit_2016.pdf.

Kilpi, E. 2001. Yrityksen ekosysteemi – inhimillisen pääoman organisaatorakenne. Julkaisussa Viisas valta – johtamisen paradoksit. Toim. P. Castren. Helsinki: WSOY, 147-170.

Koskelainen, J. 2017. Liikenneasemapäällikkö. Teboil Leivonmäki. Haastattelu 6.4.2017.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Levähdys- ja pysäköimisalueiden kehittäminen. 2000. Toimintalinjat. Tiehallinto. Helsinki: Tiehallinto. Viitattu 11.4.2017. http://alk.tiehallinto.fi/thohje/pdf/1000029-v-lev_pys_toimlinjat.pdf.

Magdic, M. & Sjöstrand, P. 2002. The petrol station – a hot spot along the road. Gothenburg: University of Gothenburg.

Maula, M. 2004. Elävä organisaatio ja liiketoimintaekosysteemi. Kompleksisten systeemien kaksi tulkintaa. Julkaisussa Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkymättömän dynamiikkaan. Toim. M. Sotarauta & K.-J. Kosonen. Tampere: Tampere university press, 256-269.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: International Methelp.

Moore, J. F. 1993. Predators and prey: a new ecology of competition. Harvard Business Review May-June 71,3, 75–76. Viitattu 15.3.2017. <https://janet.finna.fi>, Ebsco Business Sourc Elite.

Moore, J.F. 1996. The Death of competition: leadership & strategy in the age of business ecosystems. New York: HarperBusiness.

- Mäntylä, M., Siirilä, H. & Riusala, K. 2011. Maamerkki päätien risteyksessä. Maaseudun kauppakeskittymien ja liikenneasemien alueelliset, taloudelliset ja sosiaaliset vaikutukset. Levón-instituutin tutkimuksia 132. Viitattu 3.4.2017. [Http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-355-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-355-4.pdf).
- Mäkinen, K. & Turunen, M. 2013. Asiakastyytyväisyystutkimus Teboil-huoltoasemien lounasruokailusta. Opinnäytetyö, AMK. Tampereen ammattikorkeakoulu, palveluiden tuottaminen ja johtaminen. Viitattu 5.4.2017. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201305179133](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201305179133).
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostorakentajan ABC. Helsinki: Edita Prima.
- Ojala, J. 2006. Raskaan liikenteen taukopaikkojen tutkimus selvitys Keski-Suomen tiepiirin valtateillä. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, tekniikka ja liikenne.
- Peltoniemi, M. 2005. Business ecosystem. A conceptual model of an organisation population from the perspectives of complexity and evolution. Tampere: Tampere University of Technology.
- Peters, T.J. & Waterman Jr, R.H. 2007. Menestyjän muotokuva. Helsinki: Talentum.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. 2003. The external control of organizations: a resource-dependence perspective. Stanford, Kalifornia: Stanford Business Books.
- Pulkinen, M., Rajahonka, M., Siuruainen, R., Tinnilä, M. & Wendelin, R. 2006. Liiketoimintamallit arvonluojina -ketjut, pajat ja verkot. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Rinkinen, S. 2016. Clusters, innovation systems and ecosystems. Studies on innovation policy's concept evolution and approaches for regional renewal. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, liiketalous ja johtaminen, tuotantotalous. Viitattu 3.4.2017. [Http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-335-035-9](http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-335-035-9).
- Silverman, D. 2005. Doing qualitative research. Lontoo: Sage.
- Sjöholm, H. 2010. Dynaamisen ja innovatiivisen liiketoimintamallin suunnittelu. Tampere: Swot Consulting Finland.
- Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.
- Teboil-konsernin vuosikertomus 2007. 2007. Viitattu 3.4.2017. <http://web.lib.hse.fi/FI/yrityspalvelin/pdf/2007/Fteboil2007.pdf>
- Teboil Leivonmäki. 2017. Viitattu 3.4.2017. [Http://www.teboilleivonmaki.fi](http://www.teboilleivonmaki.fi).
- Tervonen, T. 2002. Huoltamoalan muutokset Suomessa 2000-luvulla. Opinnäytetyö, AMK. Lappeenrannan ammattikorkeakoulu, kansainvälinen kauppa, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 3.4.2017. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201001221504](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201001221504).

Toivonen, K. 2010. Asiakastytyväisyys ja palvelun laatu, kohteena Teboil Kivihovi. Opinnäytetyö, AMK. Satakunnan ammattikorkeakoulu, matkailun koulutusohjelma. Viitattu 5.4.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201101191529>.

Tulevaisuuden käyttövoimat liikenteessä. 2013. Työryhmän loppuraportti. Liikenne- ja viestintäministeriö. Viitattu 25.3.2017. <https://www.lvm.fi/documents/20181/799435/Julkaisu+15-2013/7641dff8-a34e-4957-a6ab-447503c33e77?version=1.0>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. (9., uud. laitos.) Helsinki: Tammi.

Vesalainen, J. 2013. Arvojärjestelmät ja verkostomainen tapa toimia. Julkaisussa Monimuotoinen verkosto: Johtamista ja juridiikkaa. Toim. A. Saarnilehto, J. Vesalainen & V. Annola, V. Helsinki: Lakimiesten kustannus, 19-42.

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Yhtiö / Teboil. 2013. Viitattu 3.4.2017. <http://www.teboil.fi/yhtio/>.

Yrityskulttuuri 2009. 2009. Yrityskulttuuriselvitys. Keskuskauppakamari. Viitattu 25.3.2017. http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri_2009_web_1.pdf.

Liitteet

Liite 1. Havainnointilomake

Havainnointilomake

Päivämäärä

Havainnot:

Asenne: Kirjataan havaintoja henkilökunnan asenteesta liittyen koulutustilaisuuden aiheisiin sekä työhön liittyvistä havainnoista, jotka nousevat keskustelussa esille.

Vuorovaikutus: Kirjataan havaintoja vuorovaikutukseen liittyen.

Toiminta työssä: Kirjataan havaintoja, jotka koskevat työn tekemistä ja siihen liittyviä teemoja.

Ammatillinen kehittyminen: Kirjataan havaintoja työyhteisöön liittyvistä ammatillisista vaatimuksista, työnkuvista, sekä asiakaspalvelusta.

Kouluttaja: Kirjataan havaintoja kouluttajan toiminnasta.

Muut huomiot: Kirjataan havaintoja, mikäli esiintyy jotain poikkeavaa.

Millaiset asiat vaikuttivat illan kulkuun: Kirjataan havaintoja, millaiset asiat vaikuttivat koulutukseen.

Omat ajatukset, jotka nousivat esille keskustelua seuratessa: Kirjataan omia ajatuksia, joita nousee keskustelusta ja nämä raportoidaan liikenneasemapäällikölle.

Liite 2. Teemahaastattelulomake

TEEMAHAASTATTELU RUNKO 6.4.2017

Teboil Leivonmäki, Leivon Huoltamo Oy, Liikenneasemapäällikkö Jarno Koskelainen

1. Yritys
 - Ketjuohjaus, jakeluketjun liiketoimintamalli
 - tärkeimmät asiakaskohderyhmät
 - päivittäiset toiminnot, sesonkiajat

2. Tienvarsipalvelut
 - sijainti
 - asiakaspalvelu, itsepalvelu
 - palveluihin liittyvät ominaisuudet
 - räätälöitävyys
 - ylläpito
 - riskit

3. Teboil Leivonmäki yhteistyö
 - yhteistyön muodot
 - yhteistyön määrä
 - tarpeellisuus
 - yhteistyökumppaneiden valikoituminen
 - konkreettisia esimerkkejä yhteistyöstä
 - hyödyt/haitat
 - hinnoittelu/osuus myyntiin
 - arvon mittaaminen/mahdollinen lisäarvo

4. Resurssit
 - yhteistyön motiivit
 - yhteistyön tavoitteet/tulokset

- resurssien täydentävyys
- yhteistyön vaikutus yrityksen toimintoihin
- rakennusten ja tilojen suunnittelu
- teknologian hyödyntäminen
- päätöksen teossa tarvittava tieto
- eri alojen vaikutus

5. Yhteistyö ja arvot

- asiakasläheisyys
- luottamus
- vastuullisuus
- vuorovaikutus
- henkilöstö
- palvelukokonaisuus
- palaute
- tuotekehitys

6. Tulevaisuus

- asiakastarpeet
- yhteistyön merkitys
- yhteistyömuodot
- megatrendit/paikalliset muutokset
- muutokseen reagoiminen
- uudet liiketoimintamahdollisuudet/toiminnan kehittäminen