



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Miten ja miksi yritykset hyödyntävät liiketoimintamalleja innovoinnissa? Näkökulma: Prosessit

Sanna Nylund

2018 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

**Miten ja miksi yritykset
hyödyntävät liiketoimintamalleja
innovoinnissa?
Näkökulma: Prosessit**

Sanna Nylund
Liiketalous
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2018

Sanna Nylund

**Miten ja miksi yritykset
hyödyntävät liiketoimintamalleja innovoinnissa?**

2018

Sivumäärä 46

Opinnäytetyöni aiheena on, miten ja miksi yritykset hyödyntävät liiketoimintamalleja innovoinnissa. Opinnäytetyössäni aihe rajattu koskemaan innovointiprosessia ja sitä, miten liiketoimintamallit siihen liittyvät. Pyrin löytämään ne tavat, joilla liiketoimintamallit ovat mukana innovointiprosesseissa. Palvelumuotoilu on tullut vahvasti mukaan innovointiprosesseihin ja tarkoituksena on selvittää, miten palvelumuotoilusta tutut työkalut ja metodit on otettu suomalaisissa yrityksissä osaksi innovointiprosessia. Tavoitteena on saada vastaus siihen, miten yrityksissä uudistetaan innovointiprosesseja ja millaista apua yritykset tarvitsevat innovointiprosessien uudistamisessa. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Differo Oy, joka toimii siältömarkkinoinnin alalla.

Opinnäytetyössäni tutkin laadullisin menetelmin, miten yritykset toteuttavat innovointiprosessejaan. Pääongelma on selvittää, miten yritykset hyödyntävät liiketoimintamalleja innovointiprosesseissa. Lisäksi pyrin selvittämään, mitkä ovat ne työkalut, metodit ja toimintatavat, joita yrityksillä on nyt käytössään ja sen, millaisille jatkossa olisi tarvetta. Ymmärrys innovaatioprosesseista on tärkeää, jotta löydetään ne haasteet, joihin yritykset tarvitsevat ulkopuolista apua ja ymmärretään missä muodossa yritykset sitä haluavat.

Termi liiketoimintamalli ymmärretään useilla eri tavoilla. Liiketoimintamallilla tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan Gassmannin luomaa kolmiomallia, joka määrittelee asiakkaan liiketoimintamallin keskiöön ja kulmiksi muodostuvat arvo asiakkaalle, arvoketju ja tulomalli. Teoreettisessa viitekehityksessä käyn läpi liiketoimintamallin käsitteenä ja sekä muutamia liiketoimintamalleja. Käyn läpi myös esimerkinomaisesti muutamia työkaluja, joita voidaan käyttää hyödyksi innovointiprosesseissa. Teoriaosuudessa on myös esimerkkejä liiketoimintamalleista, joiden rinnalle on tuotu uusi liiketoimintamalli tai liiketoimintamallia on uudistettu.

Tutkimuksen perusteella yrityksillä on halu uudistaa innovointiprosessejaan, joista pyritään luomaan yhdistelmä business designia ja palvelumuotoilua. Liiketoimintamallit ovat vahvasti mukana innovointiprosesseissa ja valmiita liiketoimintamalleja käytetään apuna etenkin mietittäessä toimintamallia uusilla liiketoiminnan alueilla. Tutkimusvastauksissa painottui vahvasti kaksi asiaa: arvon tuottaminen asiakkaalle, sekä uuden teknologian tuomat mahdollisuudet. Tutkimuksissa tuli esille haaste termien erilaisista tulkintatavoista. Esimerkiksi termi liiketoimintamalli voidaan ymmärtää monin eri tavoin. Olisi tärkeää ymmärtää termit samoin, jotta innovointiprosessiin osallistujat ymmärtävät toisiaan. Muita haasteita ovat uusien toimintamallien käytäntöön tuomisen vaikeus sekä se, miten löytää ne metodit ja työkalut, jotka sopivat yrityksen innovointiprosessiin.

Jatkotutkimuksina voitaisiin selvittää: miten saataisiin yhteinen ymmärrys innovointiprosesseissa käytettävien termien merkityksestä, vaikuttaako innovointibudjetin eriyttäminen osasto- tai projektikohtaisesta budjetista onnistuneiden innovaatioiden määrään ja voiko yrityksen strategian olla innovoinnin esteenä.

Asiasanat: liiketoimintamalli, palvelumuotoilu, business design

Sanna Nylund

How and why companies are using business models in innovation processes?

2018

Pages

46

The subject on my thesis was how and why companies use business models when they innovate. Because the subject was quite wide I have limited it in this thesis to concern innovation processes. I tried to find ways how business models are involved in innovation processes. Service design has taken a big role in innovation processes and the aim was to find out how tools and methods, common in service design, have been taken in the innovation processes in Finland. The idea was to clarify how companies renew their innovation processes and what kind of help they might need. Assignment to this thesis came from Differo Oy which operates in the field of content marketing.

In this thesis I used qualitative methods to solve what kind of innovation processes companies have. The main problem was to solve how companies use business models in their innovation processes and I also tried to find out what are the methods, tools and practices that companies would like to use in the future. It is important to understand current innovation processes, because it is a way to understand what kind of help companies need and want with renewal of innovation processes.

The term Business Model could be understood in many ways. The business model in this thesis refers to the triangular model, created by Gassmann, where customer is always at the core and the corner points of the triangle are value proposition, profit mechanism and value chain.

In the theoretical framework I explain Gassmann's idea of business model and present different business models. I also present some tools as an examples of service design tools. In the theoretical framework I also present some examples of cases when a new business model has become a part of company's way to do business or a company has renewed its old business model.

Based on the results of this thesis companies want to renew their innovation processes. The aim is to create combination of business design and service design. Business models are strongly involved in the innovation processes as a part of innovation and when companies consider the business model for new business areas. Two things stand out from the answers: creating value for the customer and possibilities of new technologies. One challenge I noticed was that terms, like the term business model, can be understood in many different ways. It would be important to understand terms in the same way in order to discuss the same things in the innovation process. Other challenges were how to get new operating models in use and how to find right tools and methods for the innovation process.

Further studies could explore: how to get common understanding of the meaning of terms used in innovation processes, would it create more innovations if innovation budget is separated from project and departmental budget and could company's strategy be an obstacle to innovation.

Keywords: business models, service design, business design

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Työn tausta, rakenne ja aiheen rajaus	7
1.2	Tutkimusongelma ja tavoitteet	7
2	Liiketoimintamallien innovointi.....	8
2.1	Liiketoimintamalli	9
2.1.1	Add-on	11
2.1.2	Customer loyalty	11
2.1.3	Digitalisaatio	12
2.1.4	Franchising	13
2.1.5	Razor and Blade	13
2.1.6	Itsepalvelu.....	13
2.2	Innovointi lähtee muuttuvista asiakatarpeista ja kehittyvästä teknologiasta	14
2.2.1	Internet of Things	15
2.2.2	Elisan kehitys- ja palvelualusta digitalisaatioon.....	15
2.2.3	Uudet liiketoimintamallit ja vanhojen päivittäminen	16
2.3	Innovointitiimi	17
2.4	Innovoinnin metodit ja työkalut.....	17
2.4.1	Business Model Canvas	18
2.4.2	Storytelling Canvas	19
2.4.3	5 Bold Vision Canvas.....	20
2.4.4	Value Map sekä Customer Profile	21
2.4.5	Customer Journey Canvas	22
3	Haastattelututkimus, toteutus ja tulokset.....	23
3.1	Tutkimuksen kulku.....	24
3.2	On tärkeää ymmärtää yritysten nykyiset innovointiprosessit	25
3.3	Haastattelutulokset.....	25
3.3.1	Innovointiprosessin osallistujat	26
3.3.2	Innovoinnin kohteet	27
3.3.3	Syitä innovointiin.....	28
3.3.4	Innovointimenetelmät.....	30
3.3.5	Innovointiprosessin analysointi	34
4	Johtopäätökset	35
	Lähteet	42
	Kuviot	44
	Liitteet.....	45

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheena on, miten ja miksi yritykset käyttävät liiketoimintamalleja innovoinnissa. Näkökulma tähän aiheeseen on prosessit, joilla tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan innovointiprosesseja. Aihe on valittu, koska liiketoimintamallien innovointi on tällä hetkellä ajankohtainen aihe. Tässä opinnäytetyössä lähestyn aihetta innovointiprosessin näkökulmasta ja pyrin selvittämään, miten liiketoimintamallit ovat osana innovointiprosessia. Aihetta kannattaa tutkia, jotta selviää, miten innovointiprosesseja nyt toteutetaan yrityksissä ja miten yritykset jatkossa haluaisivat toteuttaa innovointiprosessejaan. Haastattelut toteutettiin Suomessa, jotta saadaan näkemys innovointiprosessien tilasta Suomessa.

Tavoitteena on löytää ne haasteet, joita yritykset kohtaavat innovointiprosesseissaan sekä saada ymmärrys siitä, millaista apua yritykset haluaisivat saada kehittääkseen innovointiprosessejaan. Pyrin myös löytämään vastauksen kysymykseen, ovatko liiketoimintamallit mukana innovointiprosesseissa ja jos ovat, niin miten. Opinnäytetyössäni tavoitteenani on löytää vastaus kysymyksiin haastatteluiden kautta.

Teoriaosuudessa selvitän sen, mitä termi liiketoimintamalli tarkoittaa ja käyn läpi muutamia käytössä olevia liiketoimintamalleja. Palvelumuotoilu on tullut osaksi innovointiprosesseja, joten käyn teoriaosuudessa myös esimerkinomaisesti läpi sitä, mitä tarkoitetaan palvelumuotoilussa käytettävillä työkaluilla.

Haastatteluissa saadut tulokset esitetään omana osuutenaan ja vastauksia analysoidaan päätutkimuskysymyksen sekä alakysymysten kautta. Pyrin myös luomaan kuvan yritysten innovointiprosesseista ja mitä innovointiprosesseihin sisältyy.

Opinnäytetyöni lopuksi käyn läpi sitä, millaisiin johtopäätöksiin itse päädyn opiskelemani teorian ja yrityksissä tekemieni haastatteluiden perusteella. Pyrin myös löytämään vastauksen siihen, missä kohdin teoria ja haastatteluissa kerrottu käytäntö kohtaavat tai eroavat toisistaan.

Oma mielenkiintoni lähteä tekemään opinnäytetyötä juuri tästä aiheesta pohjautuu vahvasti siihen, että opinnäytetyön tekemisessä on tarkoitus käyttää apuna Design Sprint-metodia. On mielenkiintoista nähdä, miten metodi toimii tässä yhteydessä ja taipuuko se näinkin perinteiseen tulosten raportointimalliin, kuin opinnäytetyö.

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii Differo Oy. Differo Oy toimii sisältömarkkinoinnin alalla ja yrityksestä opinnäytetyöntekijöitä on mentoroimassa Iana Vesa. Opinnäytetyöni ohjaa Kati Tawast. Opinnäytetyöni arvioivat lehtorit Kati Tawast ja Eveliina Hytönen.

1.1 Työn tausta, rakenne ja aiheen rajaus

Tutkin opinnäytetyössäni, miten ja miksi yritykset käyttävät liiketoimintamalleja innovoinnissa. Liiketoimintamallin käsitteenä on Gassmannin ym. kolmiomalli (ks. 2.1). Opinnäytetyössäni lähestymiskulma on prosessit eli, millaisia ovat innovointiprosessit ja, miten liiketoimintamallit niissä huomioidaan. Innovointiprosessia käsitellään koko prosessin osalta sisältäen vaiheita kuten: mistä saadaan idea, millaisella tiimillä ideaa innovoidaan, miten ideaa innovoidaan sekä erilaiset haasteet, joita innovointiprosesseissa kohdetaan.

Opinnäytetyöni tutkimusosio rajautuu Suomessa tehtävään innovointiin. Tästä tutkimusosuudesta on rajattu pois se, miten muissa maissa on toteutettu innovointiprosesseja. Johtopäätöksissäni pohdin kohtaako innovoinnista oleva teoriakirjallisuus sekä uutisoinnin innovoinnista antama kuva sen todellisuuden, joka yrityksissä on.

Tutkimusosiossa pyrin selvittämään sitä, miten ne henkilöt, jotka ovat mukana innovointiprosesseissa ja kehittämässä niitä, itse kokevat ne. Rajaan opinnäytetyöstäni pois sen, miten muut, esimerkiksi yrityksessä olevat rivityöntekijät, kokevat innovointiprosessit tai niiden tuomat hyödyt. Opinnäytetyössäni keskityn vain itse innovointiprosessiin riippumatta siitä, millä alalla haastatellut henkilöt toimivat.

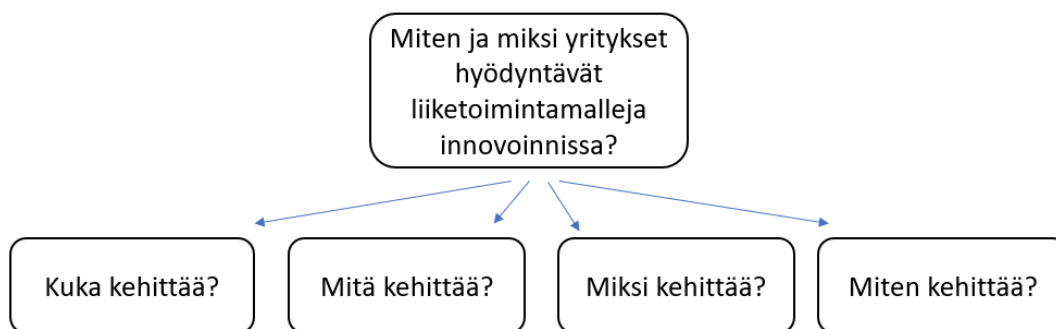
Tutkimusosiossa lähestyn aihetta kuudessa eri yrityksessä tehtävien haastattelujen kautta. Haastateltavat henkilöt toimivat eri alojen yrityksissä, ollen mukana innovointiprosesseissa. Haastattelujen kautta pyrin löytämään sen käytännön, joka tällä hetkellä on yritysten innovointiprosesseissa.

Haastattelut tehdään yrityksissä, jotka ovat yhtä lukuun ottamatta valikoituneet Differo Oy:n tarjoamista haastateltavista. Aikataulullisesti ei ollut mahdollista löytää itse 8-10 haastateltavaa, jotka olisivat toimineet osana innovointiprosesseja. Aikataulullinen haaste muodostui kahdesta asiasta, aikaa haastateltavien löytämiseen oli viikko ja olin kyseisen viikon suorittamassa täysipäiväisesti työharjoitteluani.

Opinnäytetyöni koostuu kolmesta osasta. Teoriaosuudessa käyn läpi liiketoimintamalleja ja niiden kehittämistä. Tutkimusosuudessa selvitän laadullisen tutkimuksen keinoin innovointiprosesseja ja miten liiketoimintamallit ovat niissä mukana. Opinnäytetyön loppuun tulevat omat johtopäätökseni asiasta.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Opinnäytetyöni kysymys on, miten ja miksi yritykset käyttävät liiketoimintamalleja innovoinnissa (kuvio 1). Opinnäytetyössäni selvitän kuka, tai ketkä ovat mukana innovointiprosessissa ja mistä lähtee idea ja tarve kehittämiseen sekä käyn läpi sitä, millaisia asioita yritykset ottavat huomioon innovointiprosessissa.



Kuvio 1: Tutkimusongelma

Innovaatio on käytäntöön viety uusi idea. Innovaatio voi olla esimerkiksi parannettu palvelu tai tuote, uusi tapa toimia tai aivan uusi tuote. Innovointi on toimintaa, joka edistää idean kehittymistä innovaatioksi kehittämisen ja testaamisen kautta. (Mitä ovat innovaatio ja innovointi 2018.)

Näkökulmani tässä opinnäytetyössä on prosessit. Prosessi on tapahtumaketju, jossa prosessiin tarvittavilla resursseilla saavutetaan haluttu lopputulos (Tampereen ammattikorkeakoulu 2018). Prosessin kehittämisen alkutilanteessa analysoidaan nykytilanne: kuka tekee, mitä tekee, missä järjestyksessä tehdään, mikä liikkuu kuten esimerkiksi tieto tai materiaali. Kun koko prosessi on tiedossa, voidaan miettiä, miten prosessia voidaan kehittää. Prosessien mallintamiseen osallistuvat ne toimijat, jotka ovat tekemisissä prosessin kanssa. (Prosessien mallintaminen 2018.)

2 Liiketoimintamallien innovointi

Yrityksillä on käytössään erilaisia liiketoimintamalleja. Tässä opinnäytetyössä liiketoimintamallilla tarkoitetaan Gassmannin ym. kolmiomallia (kuvio 2). Kehittäessään uuden tuotteen tai palvelun yrityksen tulee miettiä luovatko he täysin uudenlaisen liiketoimintamallin vai löytäisivätkö he jo olemassa olevista liiketoimintamalleista sellaisen, joka sopisi yrityksen tuottamalle tuotteelle tai palvelulle. Myös jo olemassa olevia tuotteita tai palveluita innovoitaessa tulee miettiä, millaisella liiketoimintamallilla ne parhaiten toimivat.

Liiketoimintamallien innovointi on osana tuotteiden ja palveluiden innovointia. Liiketoimintamallin innovoinnista on kyse, kun uutta kehitettäessä pohditaan vaihtoehtoa, joka vaikuttaa ainakin kahteen liiketoimintamallin (kuvio 2) osa-alueista (Gassmann, Frankenberger & Csik 2014, 8).

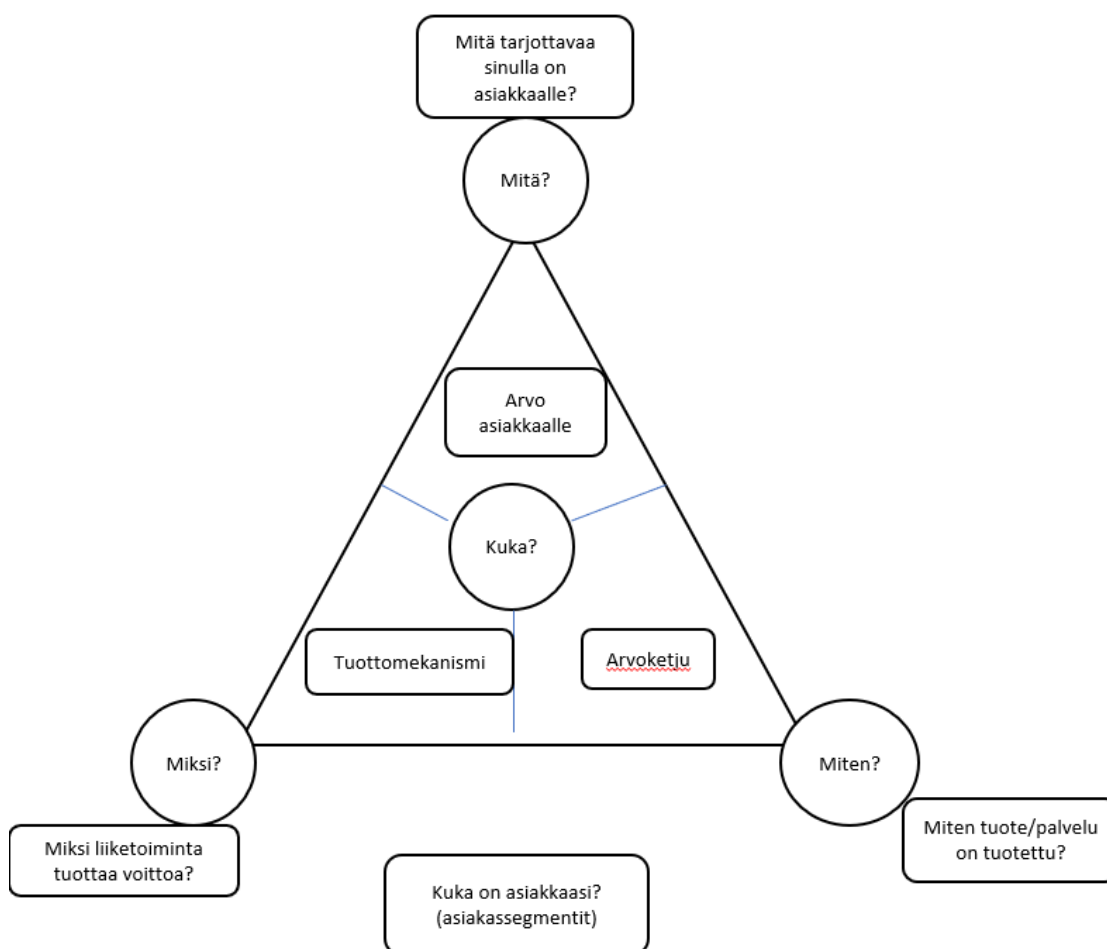
Aiemmin yritykset keskittyivät enemmän yhden prosessin kehittämiseen, kun taas liiketoimintamallien innovoinnissa mietitään laajempaa kuvaa. Pyritään kehittämään liiketoimintamallia,

joka on tehokas tapa toimia, vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja herättää kiinnostusta. (Gassmann ym. 2014.)

2.1 Liiketoimintamalli

Liiketoimintamalli kertoo sen, kuka tai ketkä ovat asiakkaat, mitä myydään, miten tuotetaan palvelut tai tuotteet sekä mikä tekee toiminnasta voitollista. Gassmann ym. kuvaavat liiketoimintamallia kolmiolla (kuvio 2). Kolmiomallin segmenteistä kuka ja mitä kuvaavat ulkoisia asioita, kun taas kuinka ja miksi kuvaavat sisäisiä toimintoja. Kolmiomallin (kuvio 2) tarkoituksena on avata liiketoimintamalli niin, että saadaan selkeä kuva asiakasryhmistä, mikä on arvo asiakkaalle, miten tuotetaan ja mistä tulee kate. (Gassmann ym. 2014, 7.)

Kolmiomalli (kuvio 2) selkeytyy, kun sitä lähdetään avaamaan kysymysten kautta. Näin muodostuu kuva siitä, mitä termeillä arvoketju, arvo asiakkaalle sekä tuottomekanismi tarkoitetaan.



Kuvio 2: Liiketoimintamallin kuvaus, mukailtu The Business Model Navigatorissa julkaistusta kuviosta (Gassmann, Frankenberger & Csik 2014)

Kolmiomallissa (kuvio 2) asiakkaat kartoitetaan selvittämällä, kuka tai ketkä ovat kohderyhmä eli kenelle liiketoimintamalli on suunnattu. Asiakkaat ovat liiketoimintamallin keskiössä. Jotta löytyy ymmärrys siitä, kuka on asiakas, mietitään mitä asiakkaita ja asiakasryhmiä pääasiassa palvelullaan sekä millaista asiakassuhdetta asiakkaat odottavat. Tärkeää on myös tiedostaa se, ketkä ovat tärkeimmät asiakkaat. Tulee myös huomioida osakkeenomistajat. Huomioon tulee ottaa myös: millaisia jakelukanavia on käytössä, kuka vaikuttaa asiakkaiden mielipiteisiin, saako asiakas eri osastoilla erilaista kohtelua. B2B myynnissä tärkeää on myös tiedostaa se, ketkä ovat ihmiset asiakkaan takana ja ovatko he samat ihmiset esimerkiksi seuraavat kymmenen vuotta. (Gassmann ym. 2014, 6, 28.)

Kolmiomallissa (kuvio 2) arvo asiakkaalle tarkoittaa samaa kuin se, mitä yritys tarjoaa asiakkaalleen. Tässä vaiheessa määritellään se, mitä yritys tarjoaa ja miten tuotteet ja palvelut tarjotaan. Tulee miettiä sitä, mitä asiakkaiden ongelmia ollaan ratkaisemassa ja mitä asiakas-tarpeita kohdataan, mitä tuotteita tai palveluita tarjotaan asiakkaan tarpeen ratkaisuksi ja mikä on tuotteen tai palvelun antama arvo, joka ei ole sama asia, kuin tuotteen tekniset ominaisuudet. Tärkeää on miettiä myös sitä, mitä arvoa tai etua luodaan asiakkaalle ja miten se asiakkaalle kerrotaan. Asiakkaiden valintaan vaikuttaa myös se, miten tarjottu tuote tai palvelu eroaa kilpailijoiden tarjoamasta tuotteesta tai palvelusta. Huomioida tulee sekin asia, millaisia vaihtoehtoja asiakkaille on tarjolla ja miettiä, kohtaako nykyinen liiketoimintamalli todella asiakkaiden tarpeet. (Gassmann ym. 2014, 6, 28-29.)

Kolmiomallissa (kuvio 2) kohdassa arvoketju, määritellään se, miten yritys tuottaa palvelunsa ja tuotteensa. Tässä otetaan huomioon sekä yrityksen omat arvot että yhteistyökumppaneiden arvot. Se, mitä määritelmä todella pitää sisällään, selviää, kun mietitään millaiset resurssit ovat. Tässä vaiheessa kartoitetaan taloudelliset resurssit sekä henkilöstö resurssit. Mietitään millaisia osaamisalueita ja toimintoja tarvitaan, sekä hyödynnetäänkö yrityksessä täysin ydinosaaminen tuotteiden ja palveluiden valmistamisessa. Mietitään myös sitä, keitä toimittajat ja yhteistyökumppanit ovat sekä sitä, millaiset arvot heillä on ja miten he osallistuvat. (Gassmann ym. 2014, 6, 29.)

Kolmiomallissa (kuvio 2) tuottomekanismi vastaa kysymykseen, miksi liiketoimintamalli tuottaa voittoa. Tässä mietitään kulurakennetta sekä liikevoiton tuottamisen mekanismeja eli toisin sanoen sitä, mikä tekee liiketoimintamallista voittoa tuottavan. Kun tämä vaihe on mietitty kunnolla, saadaan myös vastaus sijoittajien kysymykseen: Miksi liiketoimintamalli toimii kaupallisesti. Vastausta tähän haetaan selvittämällä se, mitä asiakas on valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta. Tärkeää on ymmärtää myös se, mitkä ovat päätulonlähteet ja pääkulut, sekä mistä ne koostuvat. Tulee myös kartoittaa suurimmat taloudelliset riskit nykyisessä tuottomallissa sekä se, miten liikevaihto nyt tehdään ja mitä asiakas on siitä valmis maksamaan. (Gassmann ym. 2014, 7, 29.)

Yrityksillä on käytössään erilaisia liiketoimintamalleja ja niiden yhdistelmiä. Kehittyvä teknologia ja uudet tuotteet luovat jatkuvasti mahdollisuuksia löytää uusia liiketoimintamalleja sekä uudistaa vanhoja. Tässä luvussa käsitellään muutamia liiketoimintamalleja esimerkkien kautta.

2.1.1 Add-on

Add-on-liiketoimintamallissa veloitetaan lisää ylimääräisistä palveluista. Varsinainen palvelu hinnoitellaan usein varsin kilpailukykyisesti. Tällaisesta liiketoimintamallista tunnetuimpana esimerkkinä ovat lentoliput. Asiakas maksaa peruslipusta alhaisen hinnan. Hinta nousee, mikäli asiakas haluaa valita istumapaikkansa, syödä lennolla tai ottaa mukaan matkatavaroita. Tässä liiketoimintamallissa perustuote eli lentolippu, tulee olla tehokkaasti mainostettu ja hinnoiteltu niin, että se nousee esiin erilaisissa internetin hakukonepalveluissa, joissa asiakas vertailee tarjolla olevia vaihtoehtoja hinnan perusteella. (Gassmann ym. 2014, 84-88.)

Kun liiketoimintamallia katsotaan kolmiomallin kautta, päästään sisälle siihen, miten liiketoimintamalli toimii. Näin näemme mistä voitto tulee. Asiakkaat maksavat lisäpalveluista ja asiakkaille tarjotaan valinnanmahdollisuutta. Asiakkaat voivat itse valita, mitä lisäpalveluita he haluavat ostaa eli mistä he ovat valmiita maksamaan. (Gassmann ym. 2014, 84-88.)

Mietittäessä tämän liiketoimintamallin sopivuutta omaan liiketoimintaan tulee miettiä, onko perustuote sellainen, jonka voi tarjota edulliseen hintaan, ja johon asiakas voi itse lisätä haluamansa toiminnot tai palvelut. Toinen huomioon otettava seikka on miettiä, onko tuote sellainen, että asiakas ostaa tarvitsemansa lisäosat tai lisäpalvelut siihen samasta paikasta, kuin alkuperäisen tuotteen. (Gassmann ym. 2014, 84-88.)

2.1.2 Customer loyalty

Customer loyalty-liiketoimintamallissa ajatus on pitkäaikaisissa asiakassuhteissa. Asiakkaiden lojaalisuus saavutetaan luomalla arvoa palvelulla ja palkitsemisella. Kun asiakassuhdetta hoidetaan hyvin ja asiakas saa palkkioksi erikoistarjouksia ja alennuksia, sitoutuu asiakas vapaaehtoisesti palvelun tai tuotteen tarjoajaan. (Gassmann ym. 2014, 127-130.)

Esimerkkinä Customer loyalty-liiketoimintamallista ovat erilaiset kanta-asiakaskortit, jotka rekisteröivät ostokset ja kerryttävät bonuksia. Nämä bonukset voivat olla rahaa, kuten S-ryhmällä tai ostokset voivat kerryttää pisteitä, joilla saa alennuksia seuraavista ostoksista. Kertyneillä bonuksilla saattaa myös saada valita tuotteita palkkio-ohjelman tarjoamasta ilman erillistä veloitusta. (Gassmann ym. 2014, 127-130.)

Kun tätä liiketoimintamallia tarkastelee Gassmannin ym. kolmiomallin kautta, nähdään, miten malli toimii ja mistä voitto tulee. Usein kertynyt bonus kattaa vain osan uuden tuotteen tai palvelun hinnasta ja asiakas maksaa loppuosan. Lisäksi kertymä saa asiakkaan tekemään

hankintoja, joita hän ei välttämättä olisi muuten tehnyt. Näihin hankittuihin tuotteisiin saat-
taa olla myös tarve ostaa lisäosia tai palveluita. Tässä palkitsemismallissa käytetään hyväksi
ihmisen tarvetta löytää alennuksia. Kanta-asiakas ohjelman kerryttämät pisteet saavat asiak-
kaan palaamaan, jotta hän saa kerrytettyä pisteitä saadakseen palkkion tai alennuksen.
(Gassmann ym. 2014, 127-130.)

Toinen tapa käyttää tätä mallia on kerätä tietoa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä ja tarjota
tuotteita sen mukaan. Tämä antaa mahdollisuuden päätellä myös asiakkaan tulevia tarpeita
ja kohdistaa oikeanlaista mainontaa asiakkaalle. (Gassmann ym. 2014, 127-130.)

Yksi tämän liiketoimintamallin innovaattoreista on ollut American Airlines lentoliikenteen kanta-
asiakas ohjelmineen. Yhtiön käyttämä tietojärjestelmä kerää tiedot asiakkaan lennoista ja
asiakkaalle kertyy lentomailien perusteella pisteitä. Näillä pisteillä pystyy korottamaan mat-
kustusluokkaa sekä samaan tarjouksia lennoista. Tämä liiketoimintamalli on usein käytössä
myös yritystenvälisessä liiketoiminnassa. Mitä enemmän ostaa, sitä enemmän saa alennuksia.
(Gassmann ym. 2014, 127-130.)

Tätä liiketoimintamallia mietittäessä tulee miettiä, millaiset kanavat ovat sopivimmat sitout-
tamaan asiakkaat sekä miten voidaan olla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa ja paremmin
ymmärtää heidän tarpeitaan. Yksi sitouttamisen malli on antaa asiakkaille takaisin jotain sel-
laista, jota he arvostavat. (Gassmann ym. 2014, 127-130.)

2.1.3 Digitalisaatio

Digitalisaatio-liiketoimintamallissa digitalisoidaan fyysisiä tuotteita. Tämä on varsin ajankoh-
tainen liiketoimintamalli. Tämä liiketoimintamalli on otettu käyttöön muun muassa lehtien
printtiversioiden rinnalle tulleissa sähköisesti luettavissa olevina lehtinä sekä videovuokraa-
mojen muuttumisena verkossa toimiviksi elokuvien vuokrauspalveluiksi, joista asiakas lataa
elokuvan katsottavaksi. Tämä on asiakkaalle joustavaa ja tuotteet ovat aina saatavilla. Tuote
tarjotaan siis digitaalisena versiona internetin kautta. Tässä liiketoimintamallissa tarjotaan
tuotteita ja palveluita, joita voidaan tarjota alustoilla, jotka toimivat verkossa. (Gassmann
ym. 2014, 131-136.)

Tämä liiketoimintamalli on tullut tietokoneiden yleistymisen myötä. Tänä päivänä useilla asi-
akkailla on käytössään älypuhelin, jossa on verkko-ostamiseen mahdollisuus ja tämä laite kul-
kee mukana kaikkialle. Liiketoimintamalli käsittää digitaaliset palvelut, tiedonkeruun sekä
tietojen analysoinnin. Tämä liiketoimintamalli yleistyy tulevaisuudessa, kun fyysisetkin tuot-
teet ovat yhteydessä internetin kautta. (Gassmann ym. 2014, 131-136.)

Tätä liiketoimintamallia mietittäessä on tärkeä ymmärtää, tuotetaanko digitalisoinnilla arvoa asiakkaille tai saadaanko sillä kerättyä arvokasta tietoa. Kaikkia tuotteita ja palveluita ei kannata digitalisoida. On hyvä tiedostaa se, mitkä tuotteet ja palvelut saavat lisäarvoa siitä, että ne ovat yhteydessä verkon kautta. (Gassmann ym. 2014, 131-136.)

2.1.4 Franchising

Franchising-liiketoimintamallissa yrittäjä saa valmiin konseptin. Franchising-antaja on kehittänyt toimivan liikeidean ja maksua vastaan franchising-yrittäjä saa valmiin toiminnan, jossa on jo mietittynä liiketoiminnan sisältö markkinointia myöden. Suomessa tunnettu esimerkki franchising-yrityksestä on R-kioski. (Yritysmuodot ja vastuut 2018.)

Tunnetuista franchising-periaatteella toimivista yrityksistä esimerkkinä Singer, joka tarjosi franchising-sopimuksen yrittäjille. Yrittäjät saivat myydä tuotteita heille nimetyllä alueella. Yritys myös tarjosi apuaan talousneuvonnan muodossa, mutta franchising-yrittäjät olivat vastuussa yrityksen pyörittämisestä ja käyttäjien kouluttamisesta. Näin franchising-antaja pääsee levittäytymään laajalle alueelle pienellä riskillä. (Gassmann ym. 2014, 161-164.)

2.1.5 Razor and Blade

Razor and Blade-liiketoimintamallissa, tarjotaan perustuote asiakkaalle edullisesti tai jopa ilmaiseksi. Ideana on saada tuotto perustuotteeseen myytävistä palveluista ja lisätarvikkeista, jotka tarvitaan perustuotteen käyttämiseen. Esimerkkinä tällaisesta liiketoimintamallista on Gillette, jonka mukaan liiketoimintamalli on nimettykin. Yritys antoi ilmaiseksi partakoneen, mutta terät oli ostettava erikseen ja korkeaan hintaan. Tämän päivän esimerkeistä yksi tunnetuimmista on Nestlén Nespresso keittimet, joihin ostettavat kahvikapselit ovat monta kertaa kalliimpia, kuin puolen kilon packageissa ostettava kahvi. (Gassmann ym. 2014, 23.)

Kun liiketoimintamallia mietitään Gassmanin ym. kolmiomallin (kuvio 2) kautta, nähdään, miten se toimii. Voitto tulee myytävistä lisäosista. Asiakkaan lojaalisuus saadaan tarjoamalla ilmainen tai hyvin edullinen perusosa tuotteeseen. Tuote annetaan niin edullisesti, että sen hankkimisen este poistuu. Tämä liiketoimintamalli on yleinen, kun yritys myy suoraan asiakkaalle, mutta on yleistynyt myös yritysten välisessä kaupankäynnissä, etenkin erilaisten koneiden osalta. (Gassmann ym. 2014, 262-264.)

2.1.6 Itsepalvelu

Itsepalvelu on liiketoimintamalli, jossa myös asiakas laitetaan työskentelemään. Asiakas esimerkiksi kerää itse tuotteet hyllystä. Tällöin asiakas saa tuotteen edullisemmin. Itsepalvelu koetaan usein nopeammaksi eli se säästää asiakkaan aikaa. Yritykselle tästä tulee kustannussäästöjä, sillä henkilökuntaa tarvitaan vähemmän. (Gassmann ym. 2014, 289-293.)

Innovaattorina kaupanalalla on ollut IKEA, jossa asiakas kerää ostettavan tuotteen osat itse kaupan hyllyiltä ja kokoaa näistä itselleen tuotteen. Tuotteet on pakattu paketteihin, jotka vievät vähän lattiatilaa varastossa ja näin yritykselle tulee kustannussäästöjä varastotilasta. Tuotteet ovat myös sen kokoisissa paketeissa, että asiakkaan on kätevä kuljettaa ne kotiinsa. Itsepalvelu liiketoimintamalli toimii, jos asiakkaat ovat valmiita ottamaan itselleen osan työstä edullisempaa hintaa vastaan. (Gassmann ym. 2014, 289-293.)

Tämä liiketoimintamalli toimii myös ”tee-se-itse” -tyyppisissä palveluissa, joissa tuotetaan arvoa asiakkaalle antamalla tämän suunnitella itse tuotteensa, esimerkiksi t-paidan. Tämän liiketoimintamallin toimivuutta tulee analysoida asiakkaan näkökulmasta. Asioita, joita kannattaa miettiä tämän liiketoimintamallin kohdalla ovat esimerkiksi, miten itsepalvelu meidän tuotteessamme tai palvelussamme pärjää täyden palvelun liikkeisiin verrattuna ja kokevatko asiakkaat heille siirtyvän työn osuuden positiivisena. Hinnoitteluun tulee kiinnittää huomiota. (Gassmann ym. 2014, 289-293.)

2.2 Innovointi lähtee muuttuvista asiakastarpeista ja kehittyvästä teknologiasta

Muuttuva maailma luo uusia mahdollisuuksia ja osa vanhoista palveluista ja tuotteista ei enää vastaa asiakkaiden tarpeisiin. Yritysten tulee kehittyä muutoksen mukana, jotta ne pysyvät kilpailukykyisinä. Kannattavia, suuriakin yrityksiä on mennyt konkurssiin, kun yrityksessä ei olla ajoissa lähdetty vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Esimerkkinä tällaisesta yrityksistä on Kodak, joka ei uskonut digitaalisen valokuvaamisen syrjäyttävän perinteisellä filmikameralla kuvaamista. (Gassmann ym. 2014, 12.)

Kun mietitään tämän päivän Suomessa yrityksiä, jotka ovat lähteneet asiakaslähtöisesti innovoimaan uusia tuotteita, joita asiakkaat tänä päivänä ja tulevaisuudessa yhä kasvavissa määrin haluavat, esimerkiksi voidaan ottaa Valio. Aiemmin Valio valmisti eläinperäisiä tuotteita, mutta on nyt tuonut markkinoille kaurapohjaiset Oddly good tuotteet eläinperäisten tuotteidensa rinnalle (Valio 2018).

Autoteollisuudessa valmistajat, jotka ovat aiemmin olleet tunnettuja bensiini- ja dieselkäyttöisten autojen valmistuksesta ovat lähteneet luomaan uusia sähkökäyttöisiä autoja. Sähköautojen yleistyminen on alkanut näkyä Suomessakin ja maaliskuussa 2018 tehdyn laskelman mukaan sähköautojen määrä oli tuplaantunut edellisten 11 kuukauden aikana. (Sähköautojen suosio kasvaa ripeästi myös Suomessa 2018).

Vaikka kauratuotteet eivät ole syrjäyttäneet maitotuotteita, eivätkä sähköautot perinteisiä diesel- ja bensiinikäyttöisiä autoja, ovat nämä yritykset lähteneet rohkeasti mukaan ennakoitujen kysynnän muutosta. Vanhan liiketoimintamallin rinnalle on otettu käyttöön uusi liiketoimintamalli, jossa arvoina ovat ympäristöystävällisyys ja eettisyys. Asiakasryhmä poikkeaa vanhan liiketoimintamallin asiakasryhmästä ja suurelta osin myös yhteistyökumppanit ovat uudet.

Innovointi voi lähteä liikkeelle tarjolla olevasta uudesta teknologiasta. Esimerkkinä teknologiapohjaisesta innovoinnista on hotelli, joka otti käyttöön robotin osaksi asiakaspalvelua. Hotelli päätti ottaa käyttöönsä robotin, joka toimittaa vastaanotosta asiakkaalle tämän tilaaman tuotteen, kuten esimerkiksi hammasharjan. Tässä tapauksessa haettiin mielestäni uutuusarvoa ja tulevaisuudessa tavoitteena on varmastikin saada säästöjä henkilöstökuluihin. Tässä kehitysideoissa epävarmuutta aiheutti asiakkaiden suhtautuminen robottiin ja olisiko asiakkaille helppoa asioida robotin kanssa. Robotti kehitettiin ja sitä testattiin hyvin tuloksin. Nyt robotti toimii osana huonepalvelua kyseisessä hotellissa. (Knapp, Zeratsky & Kowitz 2016, 7-15.)

Hotelli toimi alun perin varsin perinteisellä liiketoimintamallilla. Hotelli kuitenkin halusi ottaa käyttöönsä uutta teknologiaa ja lähti toteuttamaan ideaa robotista. Hotellin liiketoimintamalli muuttui hieman robotiikan tullessa osaksi huonepalvelua. Robotin tuomalla uutuusarvolla ja erilaisella palveluratkaisulla pyritään mielestäni löytämään uusia asiakkaita. Arvo asiakkaalle muuttuu, huoneen ja palvelun lisäksi asiakas kokee jotain uutta ja erilaista. Palvelu tuotetaan robotin avulla ihmisen sijaan. Yritykselle tulee myös uusi yhteistyökumppani arvoineen robotin valmistajan muodossa. Kehittämällä prosessia kehittyi myös yrityksen liiketoimintamalli.

2.2.1 Internet of Things

IoT eli Internet of Things on vaikuttanut paljon liiketoiminnan kehittämiseen. Yksityiset yritykset sekä julkisen sektorin toimijat pyrkivät tuottamaan palvelunsa kohdennetummin, nopeammin sekä kustannustehokkaammin. (IoT - Mitä se oikeastaan tarkoittaa 2015.)

IoT:n avulla luodaan tulevaisuudessa kokonaan uusia palveluita, kun eri laitteet keskustelevat keskenään. Se mahdollistaa datan keräämisen ja analysoinnin aivan uudella tavalla. Tämän kautta tulevat myös uudet liiketoimintamallit, kun esimerkiksi vakuutusyhtiöt voivat seurata ja analysoida ajoneuvon käyttöä sekä kuljettajan ajotapaa. Näiden perusteella vakuutusyhtiö voi hinnoitella tuotteensa uudella tavalla. Kustannussäästöjä syntyy, kun laitteiden vuoropuhelu mahdollistaa tiedon siirtymisen reaaliaikaisesti ja näin mahdollistaa nopeamman reagoimisen. Laitteita voidaan myös jossain määrin opettaa toimimaan itse. Automaattinen seuranta helpottaa myös käyttövirheiden yksilöimisessä ja tätä kautta vähentää niitä. Haasteita IoT tuo tietoturvan osalta, kun yhä enemmän laitteita on liitettyä julkiseen verkkoon. (IoT - Mitä se oikeastaan tarkoittaa 2015.)

2.2.2 Elisan kehitys- ja palvelualusta digitalisaatioon

Elisa on luonut avoimen kehitys- ja palvelualustan, jossa toimii lähinnä kotimaisia sovelluskehittäjiä. Tämä nopeuttaa ja helpottaa IoT-sovellusten ja -palveluiden luomista. Tämä antaa Elisan asiakkaille laajan kokonaisnäkökulman erilaisista mahdollisuuksista. Elisa tarjoaa myös ko-

konaispalvelun laitehankinnoista, datan keräämiseen ja analysointiin. Elisan kumppaneina toimii sovelluskehitykseen, laite- ja sensoritoimituksiin sekä datan analysointiin erikoistuneita osajia. Nämä kumppanit luovat yhdessä Elisan kanssa asiakkaille helpon tavan IoT-ratkaisujen toteuttamiseen. Eri lähteistä kerätyn datan avulla yritykset pystyvät kehittämään liiketoimintamalliaan. Ajantasainen tieto on kilpailuetu ja analysoitu data auttaa liiketoiminnan enustamisessa sekä tuotanto- ja prosessiketjujen optimoinnissa. (IoT - Mitä se oikeastaan tarkoittaa 2015.)

Yrityksellä ei siis itsellään tarvitse olla kaikkea osaamista sen ottaessa käyttöön digitalisaatio-liiketoimintamallin vaan uusien yhteistyökumppaneiden avulla on saavutettavissa digitalisaation mahdollisuudet. Digitalisaatioliiketoimintamallin avulla yritys voi innovoida oman liiketoimintamallinsa laajemman asiakaskunnan saataville.

Digitalisaation haasteena on saada asiakaslähtöinen kehittäminen pysymään liiketoimintamallin keskiössä. Digitalisaatio vie organisaatioita kauemmaksi asiakkaasta ja sitä kautta voi hämärtää kuvaa asiakkaasta ja asiakkaan tarpeista. Ongelmaksi saattaa muodostua myös se, että tuotekehittäjät eivät välttämättä ole koskaan edes tavanneet asiakkaita, joille he kehittävät tuotteita ja palveluita. Kun kehitetään digitaalisia palveluita ja tuotteita, joka usein koetaan yrityksen näkökulmasta tehokkaaksi ja tuottavaksi tavaksi toimia, saattaa asiakas unohtua. Tarvitaan oikeita asiakaskohtauksia, jotta ymmärretään asiakkaan todelliset tarpeet. (Puro 2018.)

2.2.3 Uudet liiketoimintamallit ja vanhojen päivittäminen

Verkossa toimivat palvelut ovat muuttaneet paljon myös tavallisen kuluttajan arkea yritysten innovoitua uusia liiketoimintamalleja ja muokatessaan vanhoista malleista tähän päivään sopivia. Liiketoimintamalliaan digitalisaation myötä ovat kehittäneet mm. VR ja Yle. Aivan uusia toimijoita, uusilla liiketoimintamalleilla ovat mm. Storytel ja Netflix.

VR on kehittänyt asiakaslähtöistä liiketoimintamallia tehden junalipun osto prosessin helpommaksi asiakkaalle, ja jatkossa sovellusta on tarkoitus kehittää yksilöllisemmäksi. Tavoitteena on saada lisää asiakkaita käyttämään junaa. Verkossa toimiva sivusto tarjoaa myös ajantasaista tietoa junien sijainnista sekä informoi viivästyksistä. (VR 2018a; VR 2018b; VR 2018c.)

Storytel.fi on kuin nykypäivän kirjakerho. Asiakkaalle on tarjolla e-kirjoja sekä äänikirjoja kuukausimaksua vastaan. Palvelu toimii asiakkaan omalla medialaitteella esimerkiksi kännykässä, josta äänikirjoja voi kätevästi kuunnella, vaikka junamatkalla. (Storytel 2018.)

Elokuvien ja televisiosarjojen katsominen on muuttunut ja Yle on pyrkinyt vastaamaan muutoksen luomaan tarpeeseen. Sen sijaan, että katsojan tulee olla television ääressä tiettyyn aikaan nähdäkseen haluamansa sarjan voi hän ladata Yle Areenan esimerkiksi tabletilleen ja

katsoa sarjan itselleen sopivalla hetkellä. Yle Areenan käyttö on maksutonta ja palvelun lataukseen ja käyttöön löytyy helpot ohjeet. (Yle 2018.)

Mikäli Ylen tarjoama ohjelmavalikoima ei riitä voi helposti valita maksullisista ohjelmapalveluista itselleen mieleistä katsottavaa. Kuukausimaksua vastaan elokuvia ja sarjoja tarjoaa esimerkiksi Netflix (Netflix 2018).

2.3 Innovointitiimi

Yrityksissä on erilaisia organisaatioita ja erilaisia ajatuksia siitä, kuka tai ketkä ovat sopivia henkilöitä kehittämään yrityksen toimintaa, palveluita ja tuotteita. Tähän ei varmastikaan ole yhtä oikeaa ratkaisumallia, mutta innovoinnista kertova kirjallisuus ohjeistaa ottamaan mukaan myös muita, kuin ne henkilöt, jotka jatkuvasti työskentelevät kehitystyön parissa (Van der Pijl, Lokitz & Solomon 2016, 30-31).

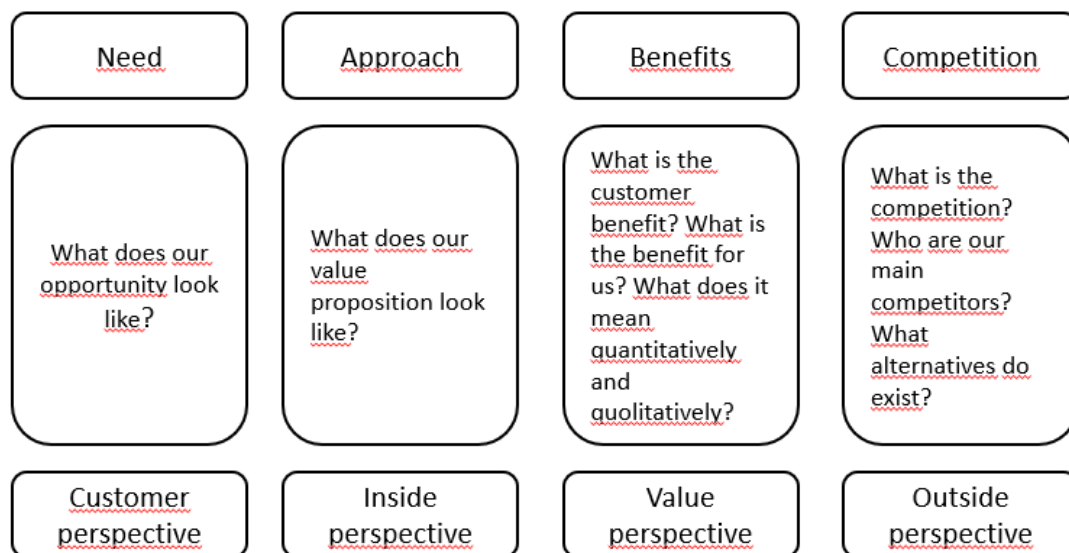
Innovointitiimissä tulee olla ihmisiä eri osaamisalueilta. Tiimissä tulisi olla ihmisiä erilaisista taustoista ja elämäntilanteista sekä yrityksen eri toiminnoista. Näin saadaan kasaan tiimi, jolla on erilainen näkemys asioihin. Vastavalmistuneella saattaa olla hyvin mielenkiintoisia ideoita ja näkökulmia, kun taas markkinointitiimin vetäjällä on kokemusta erilaisista toteutuksista. Myynti tuntee asiakkaat ja reklamaatioiden vastaanottaja tietää, mitkä asiat ovat aiheuttaneet asiakkaille negatiivisia kokemuksia. Tiimissä se, mikä on työtehtävä yrityksessä ei välttämättä ole vastuualue tämän tiimin työnjaossa. (Van der Pijl ym. 2016, 30-31.)

Tiimin vetäjänä tulee olla henkilö, joka saa asiat toimimaan. Tiiminvetäjä varmistaa, että työskentelytiloista löytyy tarvittavat välineet ja ohjaa tiimin toimintaa pyrkien pitämään ilmapiirin innostuneena. Mitä paremmin hän onnistuu ohjaamaan tiimin toimintaa ja luomaan hyvän työskentelyilmapiirin, sitä tehokkaammin tiimi pystyy ideoimaan ja kehittämään ideaa eteenpäin. Tiimin vetäjän tulee tietää missä kohden olla, jopa hieman ylioptimistinen ja vastaavasti, missä kohden esittää kriittisiä näkökantoja. Optimistinen suhtautuminen ohjaa kuitenkin toimintaa 90 prosenttisesti. Jotta samoja näkökantoja tai ideoita ei toistuvasti tuoda esille, on tiiminvetäjän hyvä kirjata niitä taululle tai muuten näkyville. Näin ideointi etenee eikä jää kiertämään samojen asioiden ympärille. (Van der Pijl ym. 2016, 34-35.)

2.4 Innovoinnin metodit ja työkalut

Innovointiin on useita eri tapoja. Omansa löytämiseen kannattaa käyttää intuitiota. Innovoinnin avuksi on luotu useita toimivia työkaluja sekä metodeja. Liiketoimintamallin kehittämisen voidaan katsoa olevan osa innovointiprosessia, mikäli tuotetta tai palvelua innovoitaessa vaikutetaan vähintään kahteen Gassmannin ym. kolmiomallin osista. Gassmannin ym. mukaan liiketoimintamallin kehittäminen eroaa tuote- ja prosessikehittämisestä siinä, että se vaikuttaa vähintään kahteen kolmiomallin (kuvion 2) osista. Liiketoimintamallin innovoinnin eri vaiheita ovat ideointi, prototyyppi ja testaus. (Gassmann ym. 2014, 9 59.)

The NABC metodi (kuvio 3), jonka nimi tulee sanoista Need (tarve), Approach (lähestyminen), Benefits (edut), Competition (kilpailu), on työkalu liiketoimintamallien arviointiin ja valintaan. The NABC metodissa käydään läpi eri asioita sekä arvoja, joita tulee ottaa huomioon innovointiprosessissa. The NABC metodi on vain yksi metodi muiden joukossa ja tässä teoriaosuudessa se on esimerkkinä siitä, mitä tarkoitetaan puhuttaessa metodeista. (Gassmann ym. 2014, 51-52.)



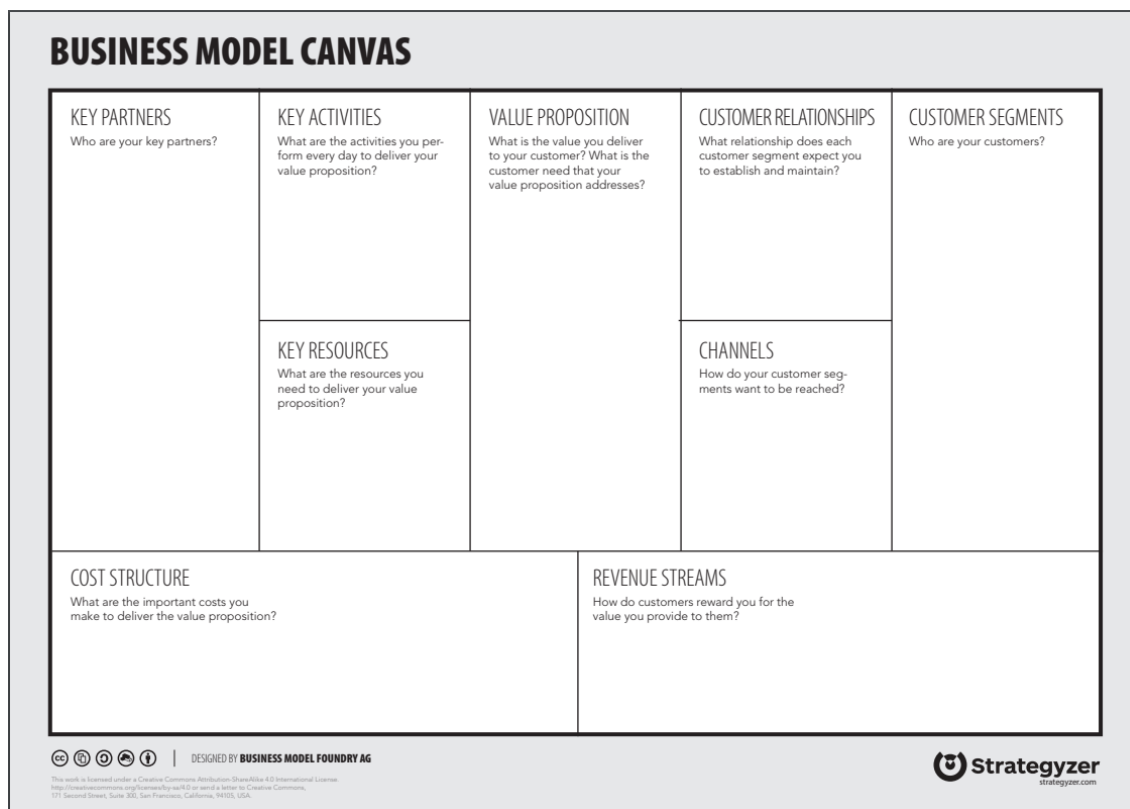
Kuvio 3: The NABC approach to evaluate ideas. (Gassmann, Frankenberger & Csik 2014, 52)

Innovointiprosessissa kannattaa käyttää apuna erilaisia työkaluja, joita on kehitetty helpottamaan innovointia. Näiden työkalujen avulla suunnitteluprosessi etenee eikä paperilla olevia, jo kertaalleen läpikäytyjä ideoita ja ratkaisuja ole tarvetta toistaa prosessin aikana, niiden ollessa koko suunnitteluprosessin ajan nähtävillä. Tämän mahdollistavat sopivat työskentelytilat, joissa on riittävästi seinäpinta-alaa pitää näkyvillä innovointiprosessin eri vaiheissa läpikäyty ideointityökalut ja niillä saadut tulokset.

Työkaluja on tarjolla paljon. Tähän opinnäytetyöhön olen valinnut niitä viisi. Näistä työkaluista Business Model Canvas on valittu mukaan sen takia, että sen käytöstä puhutaan yleisesti. Muut canvakset ovat esimerkkeinä siitä, kuinka erilaisia työkaluja on tarjolla.

2.4.1 Business Model Canvas

Business Model Canvas auttaa ymmärtämään liiketoimintamallin. Canvaksen avulla nähdään mistä yritys tekee voiton, mitä arvoa yrityksellä on asiakkaalle ja mitä kanavia yritys käyttää. Tämän työkalun on luonut Alexander Osterwalder. Business Model Canvasta voi käyttää oman liiketoimintamallin kehittämiseen ja kilpailijoiden liiketoimintamallien ymmärtämiseen. (Business Model Canvas 2018.)




Kuvio 4: Business Model Canvas kopioitu Design a Better Business -nettisivuilta (Business Model Canvas 2018)

Canvasta käytettäessä täytetään sarakkeisiin niihin kuuluvat tiedot ja näin hahmottuvat tärkeimmät asiakasryhmät, tuotteet ja palvelut, mitä asiakas saa yritykseltä, mistä liikevaihto muodostuu ja myös se, mitä asiakkaalle tarjotaan ilmaiseksi. Mietitään myös, miten asiakassuhteita hoidetaan ja mitkä ovat ne työt, joita hoidetaan päivittäin nykyisessä liiketoimintamallissa. Kartoitetaan millaiset ovat yrityksen resurssit, kuten ihmiset, tietotaito, raha, sekä ketkä ovat ne yhteistyökumppanit, joita ilman yritys ei voi toimia. Myös kulut kartoitetaan. (Van der Pijl ym. 2016, 114-119.)

2.4.2 Storytelling Canvas

Tarinoita käytetään selittämään ideoita. Storytelling Canvas auttaa luomaan tarinan, jota ihmiset haluavat kuunnella. Tarinaa luodessa pitää miettiä, mitä yleisön halutaan tietävän ja tuntevan jälkeenpäin. Erilaiset yleisöt tarvitsevat erilaiset tarinat, kuten mistä yleisösi välittää ja miksi heidän pitäisi kuulla tarinasi. Tarinan tulisi, jollain tasolla, vaikuttaa yleisön tunteisiin tai uskomuksiin. (Van der Pijl ym. 2016, 72-75.)

STORYTELLING CANVAS					DESIGN A BETTER BUSINESS
SUBJECT What is the story about?		GOAL What do you want to achieve with this story?		AUDIENCE What is your story's audience? What are their needs?	
BEFORE What does your audience think, feel, know, want, before they have experienced your story?	1. SET THE SCENE What do you need to introduce? What should be set up or explained?	2. MAKE YOUR POINT The audience's A-Ha moment.	3. CONCLUSION The end of your story. What is the conclusion? What is your call to action?	AFTER What does your audience think, feel, know, want, after they have experienced your story?	

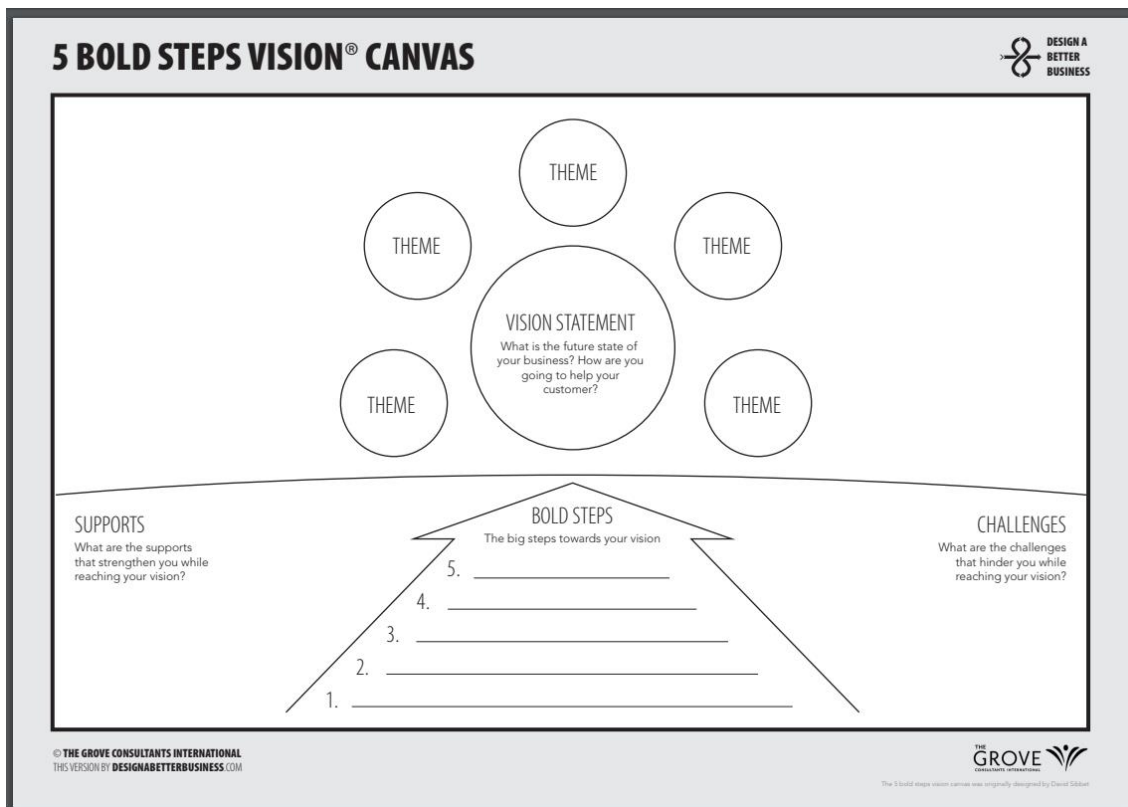
 | BY DESIGNABETTERBUSINESS.COM
This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 302, San Francisco, California, 94105, USA.

Kuvio 5: Storytelling Canvas kopioitu Design a Better Business -nettisivuilta (Storytelling Canvas 2018)

Canvaksen täytetään otsikko tarinalle ja se, mitä tarinalla haluamme saavuttaa. Mietitään, kuka on tarinan kuulija ja millaisia tunteita, tietämystä tai ajatuksia heillä on tarinaan ennen, kuin he sen kuulevat. Luodaan konteksti perustuen tunteisiin, etiikkaan tai tietoon, joka auttaa kuulijaa ymmärtämään asioita ja kirjoitetaan ylös se tärkein viesti, joka halutaan kuulijalle kertoa. Canvakselle myös tulee ne faktat, jotka tarinassa tuodaan esille ja mihin ne tarinassa sijoitetaan. Tärkeää on, saako tarina kuulijan toimimaan toivotulla tavalla. (Van der Pijl ym. 2016, 72-75.)

2.4.3 5 Bold Vision Canvas

5 Bold Vision Canvas auttaa luomaan idean ja näyttää miten siihen pääsee vain viidellä vaiheella. Canvaksen on luonut David Sibbet. Keskellä oleva vision statement kuvaa yritystä tulevaisuudessa ja vastaa kysymykseen, mihin haluamme päästä. Tällä työkalulla nähdään yhdellä sivulla koko idea sen vaatimien toimien, tukien ja erilaisien mahdollisuuksien sekä haasteiden. Tämä auttaa jakamaan idean ymmärrettävästi päätöksen tekijöille ja toteuttajille. Canvas visualisoi idean. (Van der Pijl ym. 2016, 58-63.)

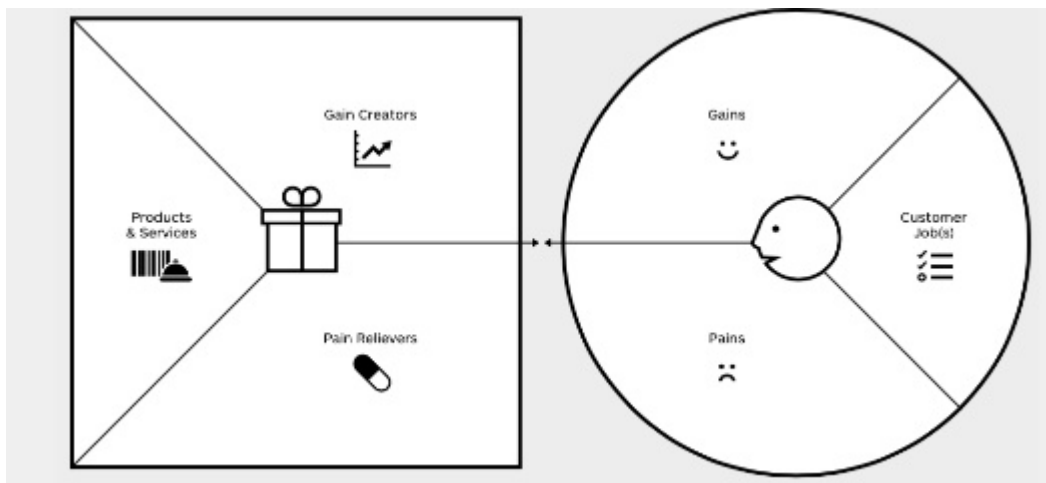


Kuvio 6: 5 Bold Steps Vision Canvas kopioitu Design a Better Business -nettisivuilta (5 Bold Steps Vision Canvas 2018)

Keskelle canvasta laitetaan näkemys yrityksen tulevaisuudesta. Ympäriille tulevat keskeiset teemat, miten ne näkyvät yrityksessä sekä se, miten visiot saadaan konkreettisiksi ja miten ne inspiroivat muita. Mietitään, mikä tai mitkä auttavat saavuttamaan tulevaisuuden vision ja mitkä ovat ne haasteet, jotka voivat estää saavuttamasta tavoitetta. 5 bold steps ovat ne toimet, jotka tulee suorittaa vision toteuttamiseksi. (Van der Pijl ym. 2016, 58-63.)

2.4.4 Value Map sekä Customer Profile

Asiakaslähtöisyys on vahvasti mukana tämän päivän kehittämisessä. Tärkeää on miettiä mitä arvoa asiakas kokee saavansa. Tämän tarkastelua varten hyvä canvas on Value Map yhdistettynä Customer Profile Canvukseen.



Kuvio 7: Value proposition canvas (Strategyzer 2018)

Customer jobs eli asiakkaan työt, kuvaa sitä, mitä asiakkaan tulee saada tehdyksi ja mihin hän tarvitsee tuotetta tai palvelua. Se kertoo, mitä ongelmia asiakkaat koittavat ratkaista. Siinä pyritään ymmärtämään tarve asiakkaan näkökulmasta. On tärkeää ymmärtää, etteivät kaikki asiakkaan työt ole yhtä tärkeitä ja tähän sarakkeeseen ne järjestetään tärkeysjärjestykseen. (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith 2014, 12-37.)

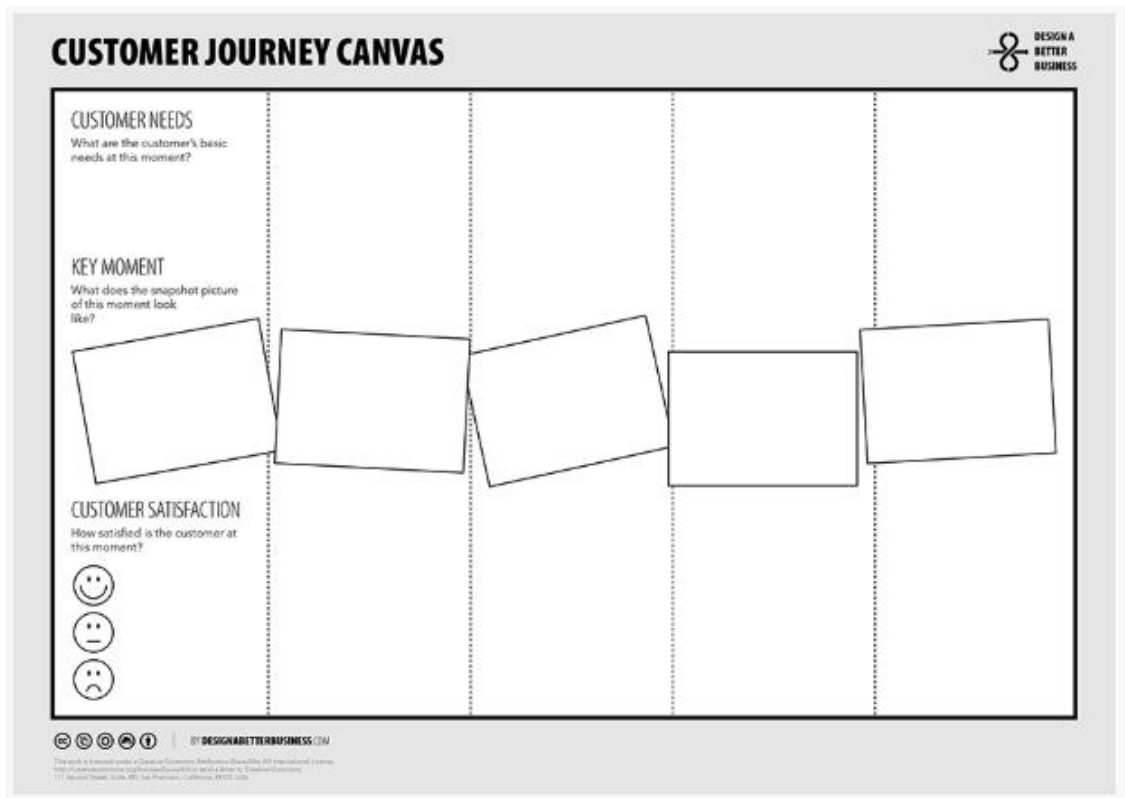
Customer pains kertoo asiakkaan ongelmista. Sarakkeeseen tulee asioita, jotka ärsyttävät asiakasta, ja jotka haittaavat tavoitteen saavuttamista. Nämä voivat olla ihan selkeitä, kuten sovellus ei toimi kunnolla tai asiakkaan kokemia esteitä. Esteistä esimerkki on asiakkaan kokemat taloudelliset esteet hankkia sovelluksen lisäosat, joilla sen saisi toimimaan paremmin. Myös asiakkaan kokemat riskit, kuten mahdollinen huono imago tai muu asia, jonka asiakas kokee sen takia, että käyttää juuri kyseistä sovellusta. (Osterwalder ym. 2014, 12-37.)

Customer gains eli mitä arvoa asiakas haluaa. Nämä ovat esimerkiksi asioita, joita ilman sovellus ei toimi, kuten se että puhelimen ostaessaan asiakas olettaa, että sillä voi myös soittaa. Odotettuja etuja ovat myös sellaiset, jotka eivät ole välttämättömiä tuotteen toiminnan kannalta, kuten hieno muotoilu. (Osterwalder ym. 2014, 12-37.)

Kun siirrytään miettimään arvoja, Value Map, canvakseen täytetään tuotteet ja palvelut mitä yritys tarjoaa. Pain relievers eli millä tavoin tuotteet ja palvelut ratkaisevat asiakkaan ongelmat. Gain creators eli miten tuotteet ja palvelut tuovat asiakkaalle etua, kuten esimerkiksi tuottavat säästöjä, tekevät asiakkaan työn helpommaksi. (Osterwalder ym. 2014, 12-37.)

2.4.5 Customer Journey Canvas

Etenkin prosessien kehityksessä Customer Journey Canvas on hyvä työkalu. Canvaksella voidaan käydä läpi asiakkaan asiakaskokemus ja nähdään missä kohdassa asiakaskokemusta ovat asiakkaan kokemat haasteet.



Kuvio 8: Customer Journey Canvas kopioitu Design a Better Business -nettisivuilta (Customer Journey Canvas 2018)

Canvasta käytettäessä mietitään, millainen on se henkilö, joka palvelua tai tuotetta käyttää. Luodaan kuvitteellinen persoona. Käydään läpi ne kohdat, jolloin asiakas on yhteydessä yritykseen, kuten verkkokauppaan kirjautuminen, puhelu, vierailu liikkeessä. Näin huomataan, miten asiakkaan prosessi etenee ja missä kohtaa ovat haasteet, joita hän kohtaa. Näin muodostuu ymmärrys siitä, mitä asiakkaan tulee tehdä saadakseen haluamansa palvelun tai tuotteen. (van der Pijl ym. 2016, 100-101.)

3 Haastattelututkimus, toteutus ja tulokset

Tutkimuksen teoria on tässä opinnäytetyössä kirjoitettu suppeasti. Opinnäytetyön valmistuminen kolmessa viikossa ei ajallisesti mahdollista laajojen kuvausten kirjoittamista aiheista, jotka eivät opinnäytetyön tavoitteen kannalta ole relevantteja. Opinnäytetyössä käydään läpi tutkimusmenetelmä sen pääpiirteissään, jotta muodostuu riittävän selkeä kuva tutkimuksen kulusta.

Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena, joihin aineisto yleensä kerätään haastattelemalla, kyselyillä, havainnoimalla sekä dokumenteista. Tähän tutkimukseen aineisto kerättiin haastattelemalla. Osana analysointia on käytetty myös omaa havainnointia. Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan ilmiötä tai tapahtumaa ja siksi on tärkeää, että haastateltavilla on

mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta asiasta. Haastattelu oli teemahaastattelu, jossa edetään etukäteen valitun teeman mukaan ja esitetään teemaan liittyviä lisäkysymyksiä. Teemahaastattelu valikoitui haastattelumuodoksi, sillä se mahdollistaa tarkentavien ja syventävien lisäkysymysten esittämisen haastattelun edetessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83, 87-88, 98.)

Tuloksissa olevissa suorissa lainauksissa on hakasulkeita. Hakasulkeissa tuon esille asiayhteyttä selvittävän asian. Olen myös jättänyt pois epäoleellisia täytesanoja, joita suorissa lainauksissa esiintyy.

3.1 Tutkimuksen kulku

Tutkimus tehtiin yhdeksän haastattelun perusteella. Haastateltavat eivät saaneet haastattelukysymyksiä ennakkoon. Hankaluutta tulkintaan tuo se, että mukana oli paljon sähköisten palveluiden kehittäjiä ja sitten vastapainona fyysisiä tuotteita valmistavia yrityksiä. Lisäksi yksi haastatelluista toimi mahdollistajana muiden kokeiluille, fasilitaattorina, eikä siis myymittään. Haastateltavana oli myös konsulttiyritys, jolla oli näkemys kehittämiseen konsultoinnin näkökulmasta. Henkilöt ovat tutkimuksessa anonyymeja ja heistä kerrotaan vain ammattinimike (Kuvio 9), jotta selviää minkä tyyppisissä tehtävissä henkilöt työskentelevät.

Haastateltujen henkilöiden asema yrityksessä		
Marketing Specialist	Kehityspäällikkö	BIM Dev. Manager
Service Designer	Business Designer	Business Dev. Manager
Head of Design	New Business Initiatives & Strategy	Myyntipäällikkö

Kuvio 9: Tutkimukseen haastateltujen henkilöiden tehtävänimikkeet

Tutkimushaastattelut tehtiin ajalla 28.8.-2.9.2018. Aineistoin litterointi tehtiin saman viikon aikana. Haastatteluista viisi tehtiin kolmen haastattelijan voimin, näistä haastatteluista olen käyttänyt neljää, joista olen itse litteroinut kaksi. Neljä haastattelua tehtiin kahden haastattelijan voimin, näistä olen litteroinut kaksi ja käyttänyt kaikkia neljää haastattelua. Yhden haastattelun tein ja litteroin itse, jota myös käytin tutkimuksessa. Jokaiseen haastatteluun oli varattu aikaa tunti. Osa haastatteluista kesti kokonaisen tunnin ja osassa haastatteluista kysymykset käytiin läpi lyhyemmässä ajassa. Tähän vaikutti haastattelijoiden määrä, haastateltava sekä haastateltavan toimenkuva yrityksessä.

Haastatteluita tehdessä totesin yhteisen kielen puuttumisen ongelmaksi. Tuntui vaikealta esittää kysymyksiä niin, että haastateltava ymmärtäisi täysin, mitä tarkoitan kysymyksellä. Osittain tämä varmastikin johtuu lähdemateriaalin kielestä. Haastattelut tehtiin suomeksi, mutta aiheesta ei juurikaan löytynyt materiaalia suomen kielellä vaan kirjallisuuslähteet olivat englanninkielisiä. Toinen haaste oli, että käsitteelle liiketoimintamalli on useita tulkintoja.

Aineiston keräämisen ja litteroinnin jälkeen tutkimustulosten analysoinnissa käytin apuna Design Sprint-metodia. Tätä metodia ei kuitenkaan ollut mahdollista noudattaa täysin, koska tulosten saaminen perinteiseen opinnäytetyön muotoon vajaassa kolmessa viikossa toi ajallisia haasteita.

Sain myös palautetta kahdelta henkilöltä, joilla luetutin alustavan tutkimukseni, ennen siitä tehtyjä johtopäätöksiä. Palautteesta sain apua opinnäytetyöni kirjoittamiseen sellaiseen muotoon, että lukija, joka ei ole ollut haastatteluissa mukana, pystyy ymmärtämään haastatteluiden tuloksia paremmin.

3.2 On tärkeää ymmärtää yritysten nykyiset innovointiprosessit

Nykyisten innovointiprosessien selvittäminen on tärkeää, jotta saadaan ymmärrys, miten yritykset nyt kehittävät liiketoimintaansa, tuotteitaan ja palveluitaan, ja sen perusteella voidaan miettiä millaisia neuvoja ja työkalupaletteja yrityksille tulisi tarjota, jotta ne saavat innovointiprosesseistaan selkeitä ja tehokkaita.

Tutustuessani aiheeseen, en löytänyt Suomessa tehtyä tutkimusta tästä aiheesta sellaisessa muodossa, joka tarjoaisi laajempaa, useammalta toimialalta kerättyä tietoa innovointiprosesseista ja siitä, miten liiketoimintamallit ovat niissä mukana. On tärkeää nähdä, miten Suomessa innovoidaan ja millaisilla prosesseilla se tapahtuu, miten se vaikuttaa liiketoimintamalliin ja ovatko liiketoimintamallit mukana innovointiprosesseissa. Kun haastateltavat olivat usealta eri alalta, saadaan tutkimustietoa innovointiprosesseista Suomessa yleisellä tasolla.

3.3 Haastattelutulokset

Tässä kappaleessa esitän saamani tulokset opinnäytetyöni pääkysymysten ja niistä tekemiäni alakysymysten kautta. Koska haastatteluissa ei haettu selkeitä kyllä ja ei vastauksia saattaa tutkimuksessa olla virheellisesti tulkittu, jotain haastattelua.

Tutkimukseen haasteen toivat erilaiset tulkinnat puhuttaessa liiketoimintamallista ja useissa haastatteluissa asiasta esitettiin kysymyksiä haastatteliijoille.

”Määritelläkö, että mitä te tarkoitatte, mitä kaikkea te tarkoitatte, ku te puhutte liiketoimintamallista, ku siinähan voi olla aika paljon eri tasoja, et mistä me nyt puhutaan?” (Haastateltava 1)

Mikäli haastateltava ei suoraan kysynyt mitä liiketoimintamalli-termillä tarkoitetaan tässä haastattelussa, käytiin sitä läpi keskustellen haastattelun aikana.

3.3.1 Innovointiprosessin osallistujat

Haastatteluiden perusteella kehitystyö tehdään tiimeissä. Näissä tiimeissä otetaan huomioon eri näkökulmat asiaan ja myös taloudelliset asiat ovat mukana kehitystyössä hyvin alkuvaiheesta asti

”Se ei saa olla liian iso porukka, mut sit sinne tarvii ne oikeat osaamisalueet kuitenkin.” (Haastateltava 8)

Haastatteluissa nousi esiin myös teknologiaosaajaan mukana olo innovointiprosessissa. Olemassa olevat alustat sekä rajoittavat, että antavat mahdollisuuksia ja tiimissä tulee olla mukana henkilö, joka ymmärtää miten ne toimivat. Myös ymmärrys ja tietämys teknologian tuomista uusista mahdollisuuksista tulee saada mukaan innovointiprosessiin.

Valtaosa haastatelluista teki yhteistyötä muiden yritysten kanssa erilaisissa kehityshankkeissa. Yhdessä haastattelussa nousi esiin myös epäluulo siitä, että muut hyötyvät yhteistyöstä enemmän.

”No se [yritysyhteistyö] on yks mitä on yritetty ja se on pirun vaikeeta täällä, koska kaikki kokee, että tää on, ettei kerrota kenellekään mitään, et se on kilpailusalaisuus.” (Haastateltava 5)

Pääsääntöisesti yhdessä toimiminen ja tiedon jakaminen koettiin haastatteluiden perusteella hyväksi tavaksi toimia. Tämä ei noussut esiin kaikissa haastatteluissa. Osa koki, että oman yrityksen sisältä löytyy tarvittava osaaminen kehittämiseen. Epäilen kuitenkin, että jossain määrin kaikki yritykset tekevät yritysyhteistyötä. Tässä haastattelussa osa haastatelluista ehkä koki kysymyksen koskevan yhteistyötä ainoastaan saman alan yritysten kesken.

Ulkopuolisia konsultteja käytetään tai on käytetty apuna. Useista haastatteluvastauksista kävi ilmi, että ulkopuolisia voimavaroja on käytetty sellaisten metodien tai työkalujen tuomiseen, joiden avulla jatkossa yrityksestä löytyisi tarvittava osaaminen.

”Pyritään myös todella voimakkaasti ohjaamaan siihen, että sisäisesti meidän oma porukka oppii käyttämään näitä [työkalut, menetit], koska ei oo mistään rakettitieteestä kuitenkaan kysymys.” (Haastateltava 1)

Konsultteja käytettiin myös tuomaan lisää resursseja sekä uusia näkemyksiä. Muutamassa haastattelussa nousi esiin se seikka, ettei uusia metodeja ja työkaluja voi oppia kirjoista, vaan tarvitaan joku ohjaamaan se ensimmäinen prosessi. Nostamaan esiin niitä oikeita kysymyksiä ja näkökulmia.

Osa haastatelluista teki oppilaitosyhteistyötä ja he kokivat, että sitä voisi olla enemmänkin ja tavoitteena oli yhteistyön lisääminen. Haastatellut kokivat, että yritykset voivat tarjota opiskelijoille näkemystä ja kokemusta ja oppilaat puolestaan tuovat uutta näkökulmaa yrityksiin.

3.3.2 Innovoinnin kohteet

Kaikki haastatellut toivat esille vahvasti asiakaslähtöisen kehittämisen. Pyrittiin innovoimaan asioita, joita asiakkaat haluavat. Yksi asiakaslähtöisyyden ajatus oli valmistaa tuotteita helpottamaan asiakkaiden elämää.

”Ne [yrityksen tuotekehityksen työntekijät] koko ajan tutkii uusia teknologioita ja uusia mekanismeja, tai teknologioita, joilla helpotetaan ihmisten elämää.”
(Haastateltava 9)

Yksi haastatelluista kertoi arviointijärjestelmästä, johon mahdollisimman moni alan yritys koi tetaan saada mukaan. Arviointijärjestelmä on vastaajien osalta anonyymi, mutta yhtään projektia ei saa suljettua ilman palautteen antamista. Näin saataisiin asiakaspalaute kaikista tehdyistä projekteista.

”Mä oon yrittänyt nyt täällä pari viikkoa selittää kaikille et se on meidän etu, et me ei saada sitä huonointa luokitusta uskokaa pois, me saadaan aika hyvät tähdet sieltä, mut on kova pala. Ihan oikeesti pitäis asettua arvostelulle.”
(Haastateltava 5)

Näin asiakaskokemukset saataisiin mukaan kehittämiseen. Haastattelusta jäi tunne, etteivät kaikki ole innolla ottamassa vastaan palautetta, vaikka asiakaslähtöisyydestä puhutaan. Tähän saattaa vaikuttaa ulkopuolinen asenne alaa kohtaan.

Yrityksissä, joissa haastatellut henkilöt työskentelivät, innovoitiin tuotteita, palveluita, toimintatapoja, prosesseja sekä liiketoimintamalleja. Ideoita saatiin esimerkiksi ympäröivästä maailmasta, asiakkailta ja uudesta teknologiasta.

”Innovointia on se, kun kehitetään tuotteita tai palveluita. Innovaatiota on se, että tuodaan täysin uusia palveluita tai sitten kehitetään olemassa olevia palveluita, parannetaan niitä. Ja sen innovaation niinkun tulokulma voi olla se, että tunnustetaan ympäröivästä maailmasta tai asiakkaista tarpeita mihin lähettään kehittämään ratkaisuja, mutta toisaalta taas aika usein se on myös sitä, että on jotain teknologista kyvykkyyttä minkä päälle ruvetaan sit kokeilemaan ja miettimään ja rakentamaan mitä tää voi olla, ja sitten siihen päälle tekemään niitä asiakasratkasuja.” (Haastateltava 1)

Haastatteluissa nousi esiin myös, ettei useimmilla haastatelluista ollut käytössään minkäänlaista työkalua, jolla arvotettaisiin tai pisteytettäisiin eri ideoita. Kehitysideaa valitessaan haasteltavat käyttivät muun muassa omaa intuitiota ja yrityksen strategia nähtiin ohjaavana tekijänä. Strategia toimii myös tukena innovaation eteenpäinviemisessä.

”Luotetaan hyvin vahvasti siihen mitä mä äsken selitin, se strategia kuva [haastateltava kertoi meillä yrityksen strategiasta ja miten se on kuvattu], et se on oikee suunta, koska eihän oo muuta mahdollisuutta, kuin et se on oikee suunta, ja jos me tehdään jotain, mikä tukee sitä ihan ilmiselvästi ni senhän täytyy olla kannattavaa ja hyödyllistä, tai sithän meidän strategia on ihan hömppää.” (Haastateltava 5)

Haastatteluiden perusteella osassa yrityksiä ideaa innovoidaan isommalla tiimillä jo varsin pitkälle, ennen kuin se viedään ylemmän tason arvioitavaksi. Yhdessä haastattelussa prosessia kuvattiin yksityiskohtaisesti. Prosessin alussa tuotepäällikkö ja R&D keskustelevat tuotteesta ja sen jälkeen insights-tiimi katsoo kenelle tuote sopisi ja millainen tarina tuotteelle rakennetaan. Insight-tiimi pyrkii löytämään oikean asiakassegmentin. Tämän jälkeen tuotepäälliköt selvittävät yhdessä tuotannon kanssa, miten tuote tulisi hinnoitella. Prosessiin mukaan tulee myös markkinointi ja pakkaussuunnittelu. Prosessin aikana pidetään erilaisia suunnittelukouksia ja kun markkinointikonseptistakin on jo alustava suunnitelma, viedään idea isompaan kokoukseen, jossa päätetään, jatketaanko projektia eteenpäin, nähdäänkö siinä kannattavuutta vai ei. (Haastateltava 9)

Haastattelussa puhutaan tuotekehittelystä, mutta mielestäni prosessissa täyttyvät sellaiset elementit, että voidaan nähdä liiketoimintamallin olevan osana innovointiprosessia. Huomioon otetaan asiakkaan tarpeet, tuotanto sekä taloudellinen kannattavuus.

Toisissa yrityksissä taas idea vietiin jo varsin alkuvaiheessa, jonkinlaisen työpajan ideoimana, ylemmän tason hyväksyttäväksi.

3.3.3 Syitä innovointiin

Kun haastateltavien kanssa keskusteltiin syistä, miksi yritykset innovoivat, vastauksia saatiin laajasti yksittäisten toimintojen kehittämisestä aina yrityksen liiketoimintamalliin koko yrityksen mittakaavassa. Kaikissa haastatteluissa tuli esille tarve vastata siihen, mitä asiakkaat haluavat, mutta osin koettiin kilpailijoiden toimien olevan yksi syy oman toiminnan kehittämiseen, etenkin jos aiemmin yrityksellä oli ollut kilpailukykyisempi liiketoimintamalli verrattuna alan muihin toimijoihin.

”Pakko, sanottasko näin. Kyll siin menee vasemmalta ja oikealta ohi.” (Haastateltava 5)

”Nyt se kilpailuetu [yritys tuli aikanaan markkinoille uudella liiketoimintamallilla] on mennyt, koska kaikki saman alan yritykset ovat alkaneet toimia samalla tavalla, niin nyt vaan pitää sit se seuraava keksiä.” (Haastateltava 5)

Haastatteluissa nousi esiin jatkuva muutos. Haastatteluiden perusteella etenkin toimialoilla, joilla teknologia on suurena osana toiminnan kehittämistä, koettiin yhden mallin valitsemisen ja sen seuraamisen olevan innovointia hidastavaa.

”Siis lähtökohtana se, että ei haluta pysähtyä semmoseen että jos meillä on jonkinlainen konsepti tai joku malli et sitten kun se on puskettu liveksi että se jäisi siihen vaan tavallaan aina siel on parannettavaa ja tavallaan kenttä on semmonen, että se muuttuu koko ajan, jollon niiden mallienkin on muututtava.” (Haastateltava 4)

Haastatteluissa nousi kehittämisen syyksi arvon luominen asiakkaalle. Kun keskityttiin vahvasti asiakasarvon luomiseen, ideoita kehittämiseen tuli asiakaspalautteesta, asiakaskyselyistä sekä asiakkaiden toimintatavoista kerätystä datasta.

Muutamassa haastattelussa brändi nostettiin esille ja sen arvoa mitattiin myös erilaisin asiakaskyselyin. Brändi nähtiin yhtenä asiakastyytyvyyden mittarina. Hyvä asiakaskokemuksen nähtiin heijastuvan myyntiin. Jatkuva kehittäminen ja uuden tuominen koettiin tärkeäksi osaksi asiakaskokemuksen parantamista.

”No mä sanosin sellasen jutun, että brändi ja asiakaskokemushan on aika silleen samaa asiaa mun mielestä eli miten niinkun, miten hyvää asiakaskokemusta ja sellasta luottamusta meidän tekemiseen me pystytään herättämään, niin sitä paremmin me kaupallisesti performoidaan ja sen takia on tärkeetä, että me tehdään sitä jatkuvaa parantamista eli pidetään huolta siitä, että perusasiat on kunnossa, mutta myöskin jatkuvasti tuodaan jotakin uutta ja kiinnostavaa markkinaan ja sen takia on tärkeetä se jatkuva kehittäminen ja parantaminen.” (Haastateltava 1)

Useammassa haastattelussa resurssien riittämättömyys nousi esille. Resursseista puhuessaan haastateltavat viittasit useimmiten ihmisiin, aikaan, rahaan ja kulttuuriin. Haastatteluissa nousi kuitenkin esille myös sellainen näkemys, ettei kehitystyö ollut juurikaan aikaan sidottua, vaan kehitystyöhön ja testaukseen käytettävissä oli niin paljon aikaa, kuin tarvittiin laadukkaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Haastattelussa, jossa kehittämisen esteenä ei nähty aikaa, haastateltava toi myös esille yrityksen tavoitteen olla vahva brändi, jonka tuotteet ovat laadukkaita.

Muutamassa haastattelussa haasteen kehitystyöhön nähtiin olevan kvartaalitalous, projekti-kohtainen tulos tai kehittämisen tuloksen mittaamisen vaikeus. Kun ei voida sanoa prosenteissa saavutettuja hyötyjä tai kehitystyö on suoraan pois yhden projektin tuloksesta, on vaikea saada rahoitusta kehitykselle, etenkin niissä hankkeissa, joissa hankkeen kokonaisbudjetti on suhteellisen pieni verrattuna kehittämiseen tarvittavaan rahaa.

Pääosin uusi teknologia nähtiin haastatteluissa mahdollisuutena. Uusien innovaatioiden lähteenä. Haastatteluissa kuitenkin tuotiin esille myös se, kuinka uuden ja vanhan teknologian yhdistäminen saattaa tuoda haasteita.

”Me [yrityksen teknisen puolen työntekijät] olemme mallintaneet tämän aikoihin johonkin tiettyyn taustajärjestelmään ja se taustajärjestelmä on tällainen

me emme voi sitä mitenkään sormia napsauttamalla muuttaa.” (Haastateltava 3)

3.3.4 Innovointimenetelmät

Haastatellut kertoivat yritysten ottaneen jo käyttöön uusia menetelmiä. Palvelumuotoilun menetelmät nähtiin toimivina laajemmassakin käytössä.

”Meillähän on ollut design menetelmät käytössä täällä talossa jo jonkin aikaa, et sanotaan viisi vuotta sitten, alettiin silleen aktiivisemmin hyödyntämään palvelumuotoilua ja nyt sitten kun kehitystä tehdään, niin aina sanotaanko vuosi vuodelta enemmän ja enemmän hyödynnetään sitten niitä design menetelmiä siihen kehittämiseen.” (Haastateltava 1)

Suurin osa haastatelluista kertoi, että halua muutokseen on. Tämä välittyi yhdessä haastattelussa myös puskaradion kaltaisena toimintana yrityksen sisällä. Haastattelussa nousi esiin, että on tilanteita, joissa talon sisällä on liikkunut tieto onnistuneista projekteista. Projekteista, joissa designerit ovat olleet tuomassa palvelumuotoilun näkemystä mukaan innovointiprosessiin. Nämä onnistuneet projektit toivat yhteydenottoja, joissa pyydettiin design ihmisiä mukaan uusiin projekteihin, näyttämään miten toimintaan saadaan selkeä malli, jolla voidaan lähteä toteuttamaan prosessia.

Työpaja nousi menetelmäksi useimmissa haastatteluissa. Yksi haastattelu tehtiin tilassa, jota käytettiin työpajatyöskentelyssä. Tilan seinillä oli postit lappuja, joissa oli työntekijöiden kohtaamia haasteita. Laput oli jaoteltu ryhmittäin ja yhdellä seinällä oli käsittelyyn otetut haasteet. Käsittelyn alla olevista haasteista näki koodein missä vaiheessa niiden ratkaiseminen oli menossa. Työpajamenettelyn jalkauttamisessa oli koettu myös haasteita.

”Se on ollut aika jännä prosessi, et on sitä työpajamenettelyä viety. Se on ensimmäinen kerta aina näille ihmisille, ni se ei oo helppo se.” (Haastateltava 5)

Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että valmiita liiketoimintamalleja käytetään innovoinnissa. Liiketoimintamalleja tutkittiin myös oman liiketoiminta-alan ulkopuolelta pyrkien löytämään sellainen malli, joka hieman kehittämällä vaikuttaisi sopivalta liiketoimintamallilta. Ei kuitenkaan haluttu lukittautua, johonkin vanhaan toimintatapaan.

”Semmosta suoraa tämä on toiminut täällä, joten sen on pakko täällä, semmosta ei ees haluta tehdä.” (Haastateltava 4)

Haastatteluiden perusteella kävi myös ilmi, että jos toimintatapa oli uusi Suomessa, siihen saatettiin hakea liiketoimintamallia ulkomailta, kuitenkin niin, että huomioitiin kulttuurilliset

erot ja mallia muokattiin Suomen toimintaympäristöön ja suomalaiseen kulttuuriin sopivammaksi. Mikäli liiketoiminta-ala ei vielä Suomessa ollut kovin suuri saatettiin myös katsoa ulkomailla tapahtuvaa kehitystä.

”Maailmallahan on käyty kattomassa muun muassa Kanadassa on tämmösiä esitelytiloja, mutta ehkä me ollaan viety vähän pidemmälle vielä sit sitä.” (Haastateltava 7)

”Mitä jenkeissä on mitä täällä ei ole. Tai mitä Aasiassa on mitä täällä ei ole, mutta tietysti siinä on tosi isoja kulttuurillisia eroja, mut sieltä nähdään sitä suuntaa mihin se on menossa.” (Haastateltava 4)

Osittain haastatellut kokivat myös, että asiakkaat ovat tottuneet jo tietynlaisiin liiketoimintamalleihin ja on helpompaa mennä asiakkaille tutulla liiketoimintamallilla markkinoille. Asiakkaille on saattanut jo muodostua tottumus maksaa jostain palvelusta tietyllä tavalla, joka on myös koettu mielekkääksi.

Haastatteluiden perusteella design ajattelu innovointiprosesseissa tarkoittaa sitä, että kokonaista palvelu- tai tuotekehitystä lähestytään asettaen samaan kuvaan asiakastarpeet, business vaatimukset sekä tekniset kyvykkyydet. Haastatteluissa tuli usein esille se, kuinka tärkeää on huomioida kokonaisuus.

Uusilla toimialoilla innovointia tehtiin ennakkoluulottomasti. Tässä varmastikin auttaa, ettei aloille ole vielä muodostunut vakiintuneita käytäntöjä eikä raskaita rakenteita. Haastattelun perusteella innovointia tehtiin ennakkoluulottoman oloisesti.

”Kokeillaan pienesti, ja jos ne toimii, niin sit voidaan tehdä vähän isommin.” (Haastateltava 4)

Haastattelujen perusteella yrityksillä oli käytössä erilaisia työkaluja, joita suunnitteluprosesseissa käytettiin, mutta työkaluja ei varsinaisesti nimetty. Useimmissa haastatteluissa korostui kuitenkin halu yhtenäistää toimintatapoja yrityksen sisällä, kuitenkin antamalla suunnitelluun tietty vapaus toimintamallien toteuttamisen suhteen.

”Jos ajatellaan niitä varsinaisia työkaluja, niin se on projektikohtaista ja henkilökohtaistakin tavallaan.” (Haastateltava 3)

”Pyritään luomaan sellainen työkalupakki, joka on kaikilla designereilla samankaltainen.” (Haastateltava 3)

Haastatteluista kävi myös ilmi, että saatettiin kokea käytettävän jotain tiettyä mallia innovointiprosessissa, vaikka loppujen lopuksi sellaista ei ollut. Tämä mielestäni kuvaa osaltaan sitä yhtenäisen kielen puuttumista.

”Jos jokaiselta kysyy, niin varmaan kaikki saattaa vastata, että kyllä me käytetään, kyllä mä käytän. Mulla on tällanen malli olemassa tässä, mutta jos pyytää sen jälkeen piirtämään sen mallin ja sanomaan miten se prosessi siinä on, niin se vois olla toinen juttu.” (Haastateltava 3)

Osa haastatelluista oli vaiheessa, jossa he etsivät sopivaa toimintamallia, eikä yrityksessä selaista vielä oltu löydetty. Haastattelujen perusteella suurimmalla osalla yrityksistä kuitenkin on jonkinlainen toimintamalli innovointiprosesseissaan, jonka mukaan niissä toimitaan ja valmiista toimintamallista koettiin olevan se hyöty, että ihmisten on silloin helppo ymmärtää sitä kokonaisuutta, jota ollaan yhdessä kehittämässä.

”Ollaan otettu käyttöön ja hyödynnetty tätä tuplatimanttiajattelua.” (Haastateltava 3)

”Mä oon kokenut, että se on yks semmonen selkeä viitekehys, joka on helppo ihmisten ymmärtää. Tuplatimantti auttaa nyt organisaatiossa ihmisiä ymmärtämään paremmin sitä viitekehystä ja sitä etenemismallia.” (Haastateltava 3)

Tämän haastattelukysymyksen kohdalla nousi useammassa haastattelussa esiin, että nykyiset kehittämismenetelmät ovat monille vielä uusia ja niitä ollaan vasta jalkauttamassa yritysten toimintatapoihin. Haastateltuja henkilöitä yhdisti suurelta osin ajatus perinteisen palvelumuotoilun polun ja liiketoiminnan muotoilun yhdistämisestä innovointiprosessissa.

Haastatteluissa nousivat esille myös ne haasteet, joita kohdattiin uusien toimintatapoja jalkauttaessa. Useammassa haastattelussa todettiin, että tarvittaisiin jonkinlaista kulttuurin muutosta, jotta innovointi todella lähtisi käyntiin ja osin kaivattiin myös malleja, millä uusia toimintatapoja viedään käytäntöön.

”Jos se kulttuuri ei tue sitä innovaatiota tai uusien asioiden käyttöönottoa niin sitä uutta asiaa on ihan turha tuoda. On se sitten menettelytapa tai teknologia. Se et tuodaan tähän joku härpäke, että alkakaas käyttää niin voi unohtaa, niin siks mä tota tos viestinnässä mitä käytän niin mä oon ruvennut viimeiset vuodet niin mä yritän vaikuttaa vaan tohon [kulttuuri].” (Haastateltava 5)

Haastatteluista jäi kuva, että ne työntekijät, jotka toimivat pitkään yrityksen toiminnassa mukana olleilla liiketoiminta-alueilla, core busineksessa, kehittivät asioita pitkälti sen toimintamallin mukaisesti, joka on yritykseen syntynyt ajan kuluessa. Yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että kehittämisessä ollaan enemmänkin tuotekehitys edellä, pyritään vastaamaan asiakkaiden tarpeeseen ja säilyttämään korkea laatu. Yksi yritys, jossa haastatteluja suoritettiin, on ydintoiminnoltaan vanhan liiketoiminnan alueelta ja oma havaintoni on, että kaikilla kyseisen liiketoiminnan yrityksillä tuntuu olevan hyvin samanlainen liiketoimintamalli. Yhdessä yrityksessä kilpailijat olivat ottaneet käyttöönsä yrityksen tuoman liiketoimintamallin ja se liiketoimintamalli on vallitseva koko alalla. Näissä haastatteluissa, joissa käytiin läpi vanhempaa

liiketoimintaa, kuului enemmän yrityskulttuurin tuoma haaste. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan tuoneet esille yrityskulttuurin tuomaa haastetta.

Haastatellessani uusien liiketoimintojen edustajia, ihmisiä, jotka toimivat sellaisilla liiketoiminnan aloilla, jotka uusi teknologia on mahdollistanut, ja jotka ovat vahvan kasvun alueita, haastateltavat kertoivat tekevänsä paljon nopeita kokeiluja. Sen sijaan, että mietittäisiin ja suunniteltaisiin ideaa pitkälle, se hyvin nopealla aikataululla alustavasti testataan, ja jos se ei toimi, niin muokataan hieman ja taas testataan.

Erilaisista työkaluista nousi useimmissa haastatteluissa esiin Business Model Canvas. Sen käyttöön kuitenkin suhtauduttiin varauksella. Business Model Canvaksella koettiin voivan luoda kuva alustavasta konseptista

”Business Model Canvas on silleen hyvä, että se pakottaa miettimään just, että mitä arvoa tää niinkun asiakkaalle, liiketoiminnalle tuottaa.” (Haastateltava 1)

Haaste, mikä Business Model Canvaksen käytössä nähtiin, oli ymmärtämättömyys siitä, ettei sen kertaalleen täytöstä saa varsinaisesti hyötyjä irti. Canvas pitäisi paremminkin olla seinällä jatkuvasti ja siihen tulisi päivittää muutoksia ja miettiä miten ne vaikuttavat muihin tekijöihin

”Jengi täyttää sen Business Model Canvasin kerran ja sanoo, et nyt mä oon tehnyt tän. Kun sitä pitäis jatkuvalla syötöllä käydä läpi. Et hei mis mennään, et nää muuttu et täähän muuttu tää business.” (Haastateltava 3)

Työkalujen kuitenkin koettiin myös jopa hieman jarruttavan kokenutta designeria. Muutamasta haastattelusta jäi kuva, että käytännössä kokeneet tekijät usein luottavat omaan osamiseen eikä työkaluja välttämättä käytetä

”Kokeneelle ihmiselle ne rakenteet [työkalujen käyttö] vähän niin kun hidastaa tai kahlitsee.” (Haastateltava 8)

Osa haastatelluista kertoi, että yrityksessä on käytetty Design Sprint-metodia, jossa nähtiin monia hyötyjä. Prosessin nopea läpivienti on syy, miksi Design Sprint-metodia halutaan kokeilla, tai on kokeiltu, mutta muitakin hyötyjä nähtiin.

”Yhdessä suunnitellaan mitä ollaan tekemässä, voidaan protoilla ja kattoo, et okei sitä toteutettavuutta teknisesti ja näin, että niinkun tiiviissä ajassa käytyä niit perusasioita läpi, niin se nimenomaan lyhentää sitä koko homman läpimeinoaikaa.” (Haastateltava 1)

Haastatteluissa kävi ilmi myös, että joskus konsultin apua tarvitaan tilanteessa, jossa on käytetty Design Sprint-metodia, mutta ei ole osattu jatkaa siitä eteenpäin. Sprint-metodin haasteena koettiin olevan se, ettei se kuitenkaan anna sitä lopullista tulosta. Yhdessä ollaan kehitelty ja testailtu, mutta sitten se jää siihen, ikään kuin vähän kesken.

3.3.5 Innovointiprosessin analysointi

Opinnäytetyötä tehtiin Design Sprint-metodia hyödyntäen. Design Sprint-työskentelyn ensimmäisenä päivänä pyrimme muodostamaan haastatteluvastausten perusteella näkemyksen yritysten innovointiprosessista (kuvio 10) saaden mukaan ne vaiheet, tai ainakin osa niistä, ovat osana innovointiprosessia.

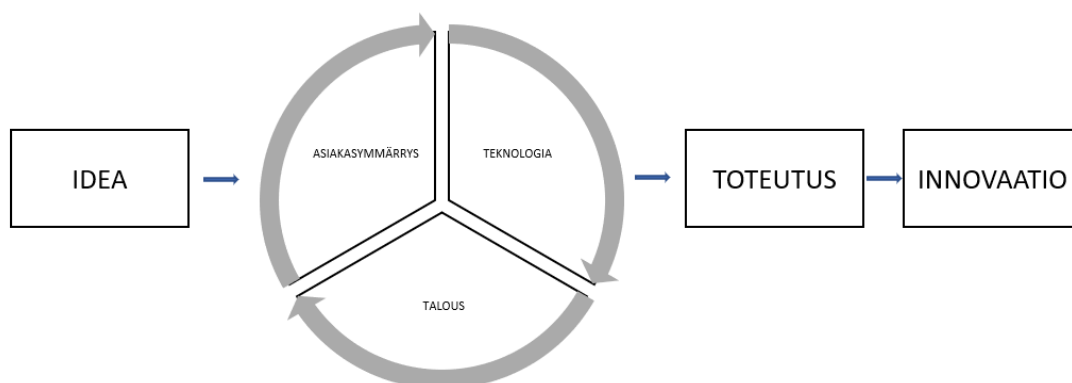


Kuvio 10: Innovointiprosessin hahmotelmaa Design Sprint-metodin Map-vaiheessa, valokuva kurssiluokan suunnittelutaulusta 2018

Design Sprint-työskentelyn Map-vaiheessa tehdyn luonnoksen perusteella (Kuvio 10) hahmotelin kaavion kuvaamaan innovointiprosessia. Kuvaan (kuvio 11), miten innovointiprosessi lähtee ideasta ja muotoutuu innovointiprosessin kautta innovaatioksi.

Kehitys lähtee ideasta (kuvio 11), joka syntyy: olemassa olevasta ongelmasta, uuden teknologian tuomasta mahdollisuudesta, asiakaspalautteesta, kilpailijan toiminnasta, kulttuurimuutoksesta, ilmastomuutoksesta tai monista muista mahdollisista syötteistä.

Ympyrään (kuvio 11) olen valinnut ne kolme asiaa, jotka toistuivat haastatteluissa: asiakaslähettäisyys, teknologia, talous. Nämä asiat pyörivät keskiössä, kun innovoidaan palveluita, joissa uusi teknologia on vahvasti mukana.



Kuvio 11: Hahmottelemani innovointiprosessi

Monipuolinen, osaava kehitystiimi vie innovointiprosessia eteenpäin käyttäen hyväksi katsomiin metodeja ja työkaluja tarpeen mukaan. Tässä kohtaa on se haaste, joka tuli esille useissa yrityksissä ja johon on herätty. Mikä on se toimintamalli, jolla edetään ja millaisia metodeja tai työkaluja siinä halutaan käyttää.

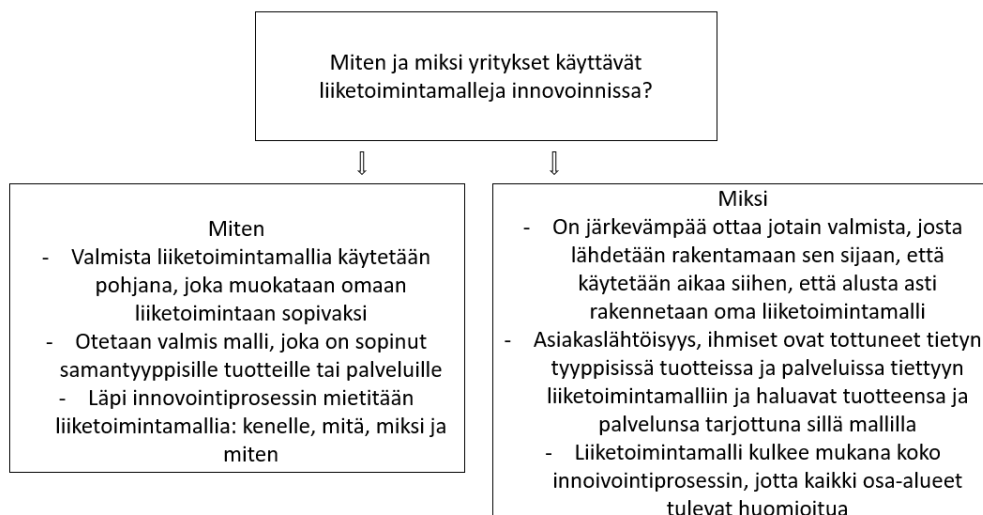
Toteutusvaihe koetaan usein haasteelliseksi. Miten saadaan käytäntöön uudet ideat, joita on innovoitu. Vielä toteutusvaiheessakin katsokaan liiketoimintamallin eri osa-alueita, jotta nähdään, toimiiko valittu liiketoimintamalli. Toteutusvaiheessa usein testataan tuotetta tai palvelua pienemmällä ryhmällä ennen, kuin se tarjotaan koko asiakaskunnalle.

Lopputuloksena on innovaatio, joka on käytössä ja tuo hyötyjä kehittäjälleen, ympäristölle tai ehkä muillekin tahoille, mutta ennen kaikkea käyttäjälle. Asiakaslähtöisyys on asia, jota yritykset pitävät tärkeimpänä innovoinnin lähtökohtana puhuessaan tuotteiden ja palveluiden kehittämisestä.

Innovointiprosessin aikana yritykset kokevat erilaisia haasteita. Haastattelussa näistä nousivat selkeimmin esille aika, raha, ihmiset ja kulttuuri.

4 Johtopäätökset

Osa yrityksistä käyttää liiketoimintamalleja innovoinnissa. Valmiita liiketoimintamalleja käytetään uusien tuotteiden ja palveluiden kohdalla, kun koitetaan löytää sopivaa liiketoimintamallia. Sopivaa liiketoimintamallia etsitään sekä oman alan, että aivan muiden alojen liiketoimintamalleista. Valmista liiketoimintamallia saatetaan käyttää puolivalmiina alustana, josta muokataan omiin tarpeisiin sopiva. Valmiita liiketoimintamalleja käytetään myös silloin, kun asiakkaat ovat tottuneet saamaan tuotteensa tai palvelunsa tietyllä tavalla. Tästä käytin esimerkkinä teoriaosuudessa Netflixiä, jonka kanssa samantyyppiset palvelut toimivat hyvin samanlaisella liiketoimintamallilla. Liiketoimintamallit ovat mukana innovointiprosesseissa jo hyvin alkuvaiheesta, kun mietitään kenelle, mitä, miksi ja miten. (Kuvio 12)

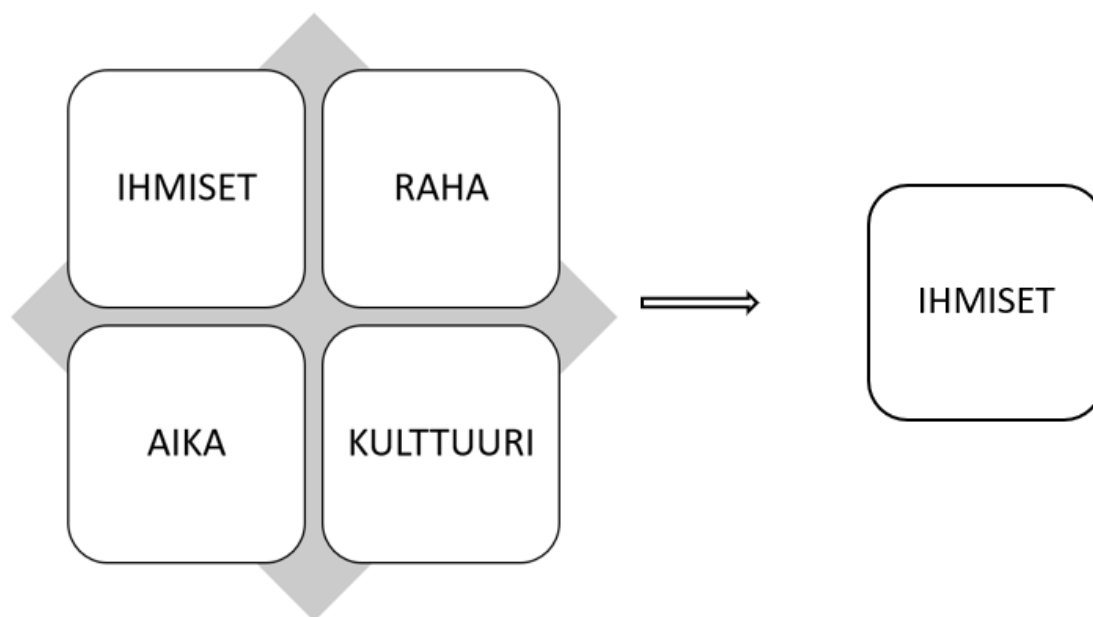


Kuvio 12: Miten ja miksi yritykset käyttävät liiketoimintamalleja innovoinnissa

Kaikki haastatellut eivät tunnistaneet tilannetta, jossa heidän edustamansa yritys käyttäisi liiketoimintamalleja osana innovointiprosessia. Saatettiin kokea, että yrityksellä on toimiva liiketoimintamalli, johon tuodaan uusia tuotteita, palveluita, arvoja ja toimintatapoja. Tämä kuitenkin osittain kumoutuu, kun katsoo miten yritykset ovat tuoneet uusia tuotteitaan markkinoille. Tuotteille on saatettu luoda aivan erilainen arvo, esimerkiksi keräilyarvo, ja myynti saattaa tapahtua tavanomaisesta poikkeavasti. Näkisin näiden vaikuttavan myös asiakasryhmään sekä tuottomekanismiin. Tällöin tuotteen liiketoimintamalli poikkeaa aiemmasta liiketoimintamallista ja siinä on vaikutettu vähintään kahteen Gassmannin ym. kolmiomallin osista. Gassmannin ym. mukaan silloin on kyse liiketoimintamallin innovoinnista. Osalta haastateltavia jäi ehkä osin tunnistamatta, ettei puhuta yrityksen perusliiketoimintamallista vaan yrityksellä saattaa olla samaan aikaan useita eri liiketoimintamalleja eri tuotteilla tai palveluilla. Tässäkin tulee esiin haasteet termien käytössä ja haastattelukysymyksiä olisi ehkä pitänyt tältä osin hieman tarkentaa.

Haastatteluiden perusteella minulle jäi kuva, että vanhemmille toimialoille on jo muodostunut varsin vahvoja toimintamalleja, joiden muuttaminen koetaan vaikeaksi. Uudemmissa toimialoilla tuntui olevan kokeilukulttuurin ilmapiiri, eivätkä vanhat toimintamallit olleet hidastamassa uutta kehitystä. Olisi tärkeää löytää ne metodit, joilla myös vanhemmat toimialat pystyisivät kehittymään ja uskon, että sopivalla innovointiprosessin mallilla se onnistuisi. Tällaisen mallin kehittäminen olisi tärkeää, jotta myös nämä liiketoiminnan alueet kehittyisivät eteenpäin.

Haasteista selkeimmin esiin nostettiin ihmiset, aika, raha ja kulttuuri. Mielestäni ajatusta voisi hieman muuttaa, sillä ihmisistähän innovointiprosesseissa on kyse, ja ihminen pystyy vaikuttamaan näihin kolmeen muuhun haastatteluissa esiin nostetuista haasteista: raha, aika, kulttuuri (kuvio 13). Mielestäni suurin haaste onnistuneessa innovointiprosessi on ihminen heikkouksineen ja vahvuuksineen. Ja ihmiseen pystyy vaikuttamaan.



Kuvio 13: Yritysten kokemat haasteet

Teoriaosuudessa kävin läpi muutamia erilaisia työkaluja, joilla pyrin luomaan ymmärryksen siitä, mitä erilaisilla työkaluilla tarkoitetaan. Haastatteluissa ei kuitenkaan noussut esille työkaluja niin suuressa määrin, kuin itse oletin. Innovointiprosesseihin tutustuessani kirjallisuuden kautta sekä osana omia opintojani, kehitelimme koululla keväällä 2018 Design Sprint-metodin avulla applikaatiota, olisin luullut erilaisten työkalujen nousevan paljon suuremmaksi osaksi haastatteluja.

Osa haastatelluista koki valmiit työkalut jopa innovointia jarruttavina tekijöinä, mutta pääsääntöisesti yrityksissä halutaan luoda valmiita malleja, joiden mukaan toimitaan. Pyritään siihen, että löytyisi yhtenäisiä toimintatapoja ja valmiita työkalupakkeja, joista löytyy jokaiseen prosessiin sopivat välineet. Omaa henkilöstä myös haluttiin kouluttaa käyttämään malleja ja työkaluja.

Koska valmiita malleja ja työkaluja on useita erilaisia, voisi olla tarvetta kokeilla minkä tyyppiset menetöt eri aloilla toimivat ja millaiset työkalut koetaan niissä sopivimmiksi. Näin yritys, jossa innovointiprosessin päivittämiseen ryhdytään, löytäisi helpommin niitä metodeja ja työkaluja, joita on koettu toimiviksi saman alan yrityksissä. Kun erilaisista malleista olisi rajattu

sopivimmat olisi niistä helpompi yrityksen valita mitä lähteä soveltamaan. Ehkäpä kannattaisi ideoida jonkinlainen starttipaketti aiheesta kiinnostuneille. Ensi kokeilulla nähtäisiin mikä toimii ja mikä ei. Siitä yrityksessä voitaisiin lähteä kehittämään mallia omaan toimintaan sopivammaksi.

Toimintamallien valikoimisen yhteydessä toin teoriaosuudessa esille Gassmanin ym. ajatuksen, että sopivaa toimintamallia valitessa voi käyttää intuitiota. Tämä vaikutti mielestäni hie-man erikoiselta, mutta aivan samalla termillä, intuitio, toi asian esille myös yksi haastatelluista. Mielestäni kuitenkin niille henkilöille, jotka miettivät miten lähtisivät toimintamallejaan muuttamaan olisi hyvä olla jonkinlainen konkreettinen tapa, jolla lähteä rajaamaan vaihtoehtoja.

Haastatteluiden perusteella useat yritykset haluavat tuoda palvelumuotoilun menetöt ja työkalut osaksi toimintamallien suunnittelua, mutta palvelumuotoilu on vielä suurimmalle osalle uusi tapa toimia. Tämä ei noussut esille kaikissa haastatteluissa.

Tutkimukseni perusteella yrityksillä on halu ja tarve kehittää innovointiprosessejaan. Yrityksellä saattaa olla tiedossa millaista mallia he haluaisivat kokeilla, mutta tarvitsevat siihen neuvoja ja apuja. Myös yrityksen strategia usein ohjaa yritystä uuden teknologian käyttöön, mutta saatetaan kokea haasteeksi, miten se saadaan osaksi yrityksen toimintaa. Neuvoja ja apuja haetaan sekä ulkopuolisilta konsulteilta, että osittain toivotaan myös koulu yhteistyön tuovan uusia kehittämisen malleja. Tietyillä aloilla toimintakulttuurit ovat jo niin vakiintuneita, että haasteena on tuoda uusia toimintatapoja. Yritykset myös rekrytoivat itselleen kehittämisen ammattilaisia, designereita.

Yritysten innovointiprosessit saattavat olla vasta hakemassa uutta suuntaa ja osa on jo ottanut uudenlaisia menetelmiä osaksi innovointiprosesseja. Haastattelussa nousi esiin myös ajatus, että yrityksessä ollaan jo kehitetty toimiva innovointiprosessi. Kuten haastatteluissakin kävi ilmi, olemme jatkuvassa muutoksessa eikä mielestäni voi lukittautua ajatukseen, että yrityksellä on jo riittävä osaaminen eikä itse innovointiprosessia katsota kriittisin silmin, kuitenkin muutosta ei kannata lähteä hakemaan pelkästään muutoksen vuoksi.

Alan kirjallisuudessa puhutaan paljon fyysisistä tiloista, joissa erilaisia työpajoja järjestetään. Oman tutkimukseni perusteella olisi järkevää tehdä tilan yhdelle seinälle selkeät kuvaukset mitä innovointiprosessissa käytetyt termit tarkoittavat. Tutkimusta tehdessäni huomasin yhdeksi haasteeksi sen, ettei välttämättä tarkoiteta samaa asiaa, vaikka käytetään samaa termiä.

Innovointiprosesseista kertovassa kirjallisuudessa puhutaan paljon myös tiimeistä ja siitä kuinka onnistuneen innovoinnin tekijänä nähdään monipuolisen osaamisen sisältävä tiimi.

Tämä kuitenkin tuo mukanaan myös kielellisiä haasteita, koska eri aloilla käytetään alakohtaisia termejä. Myös tässä tilanteessa auttaisi, että tiloissa, jossa innovointiprosessit tai työpajat toimivat olisi seinällä selkeitä avauksia termeistä.

Haastattelujen perusteella muodostui kuva, että innovointitiimit koostuvat eri toimintojen edustajista ja näin saadaan huomioitua eri osa-alueet, jotka mielestäni vastaavat hyvin liiketoimintamallin osa-alueita. Mukana on tuotekehitystä, tuotantoa, talousosaamista, asiakasymmärrystä.

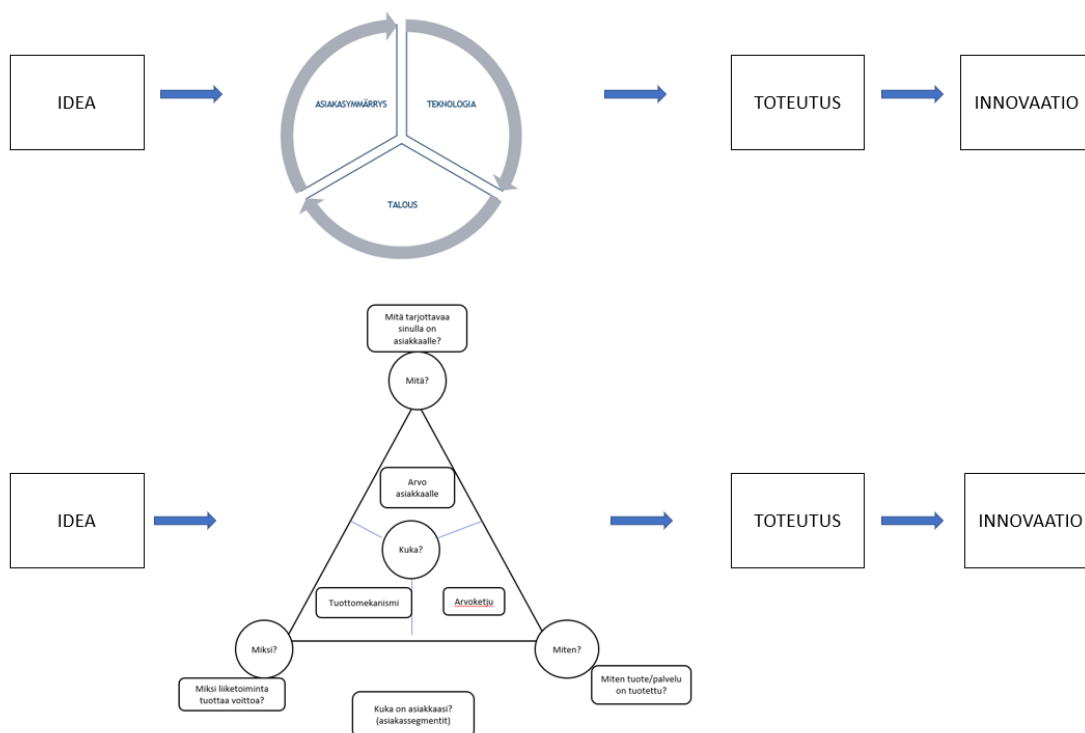
Nostin teoriaosuudessa esiin Van der Pijl:n tuoman ajatuksen, ettei henkilön roolin kehitystiimissä tarvitse aina olla se sama mikä hänellä on työyhteisössä. Van der Pijl viittasi työpaja-toimintaan, jossa ideoidaan uutta. Tämän tyyppistä ajatusta ei noussut esiin haastatteluissa. Ehkä meillä Suomessa ollaan vielä kiinni rooleissa, jotka meille on työyhteisössä annettu eikä uskalleta ottaa uudenlaista roolia työpajan ajaksi. Haastatteluissa myös keskityttiin enemmän innovointiprosessiin yleensä eikä niinkään yksittäisen työpajapäivän toimintaan.

Ideat innovointiin saatiin monelta taholta. Ideoita saadaan yrityksen sisältä, asiakkailta, uudesta teknologiasta, jne. Muita enemmän esille nousevat kuitenkin asiakaslähtöisyys ja teknologia. Uusi teknologia korostui ehkä osittain haastateltujen henkilöiden edustamien yritysten toimialojen johdosta.

Asiakaslähtöisyyttä korostettiin kaikissa yrityksissä. Tarpeita kehittämiseen mietittiin asiakaslähtöisesti, näkökulmalla mitä asiakkaat haluaisivat. Tietoa saatiin muun muassa asiakaspalautteesta, asiakkaiden toimintaa seuraamalla sekä erilaisista kyselyistä.

Teknologian tarjoamat uudet mahdollisuudet ovat myös keskeisessä roolissa, kun kehitetään uutta tai parannetaan jo olemassa olevaa. Tärkeää olisi kuitenkin muistaa, ettei palveluiden digitalisoiminen vain kustannustehokkuuden vuoksi aina kannata. Yritykset painottivat asiakaslähtöisyyttä, mutta digitalisoinnin yhteydessä se vaatii varsin laajaa asiakaskokemusten mittaamista. Riskinä on kehittää kustannustehokas palvelu tai tuote, jossa on unohdettu asiakas: Unohtuuko asiakas vai halutaanko asiakas unohtaa? Tämä digitalisaation mukanaan tuoma riski ei noussut esiin haastatteluissa. Haastatteluiden perusteella yritykset mittaavat asiakastyytyväisyyttä ja pyrkivät luomaan palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden toiveita.

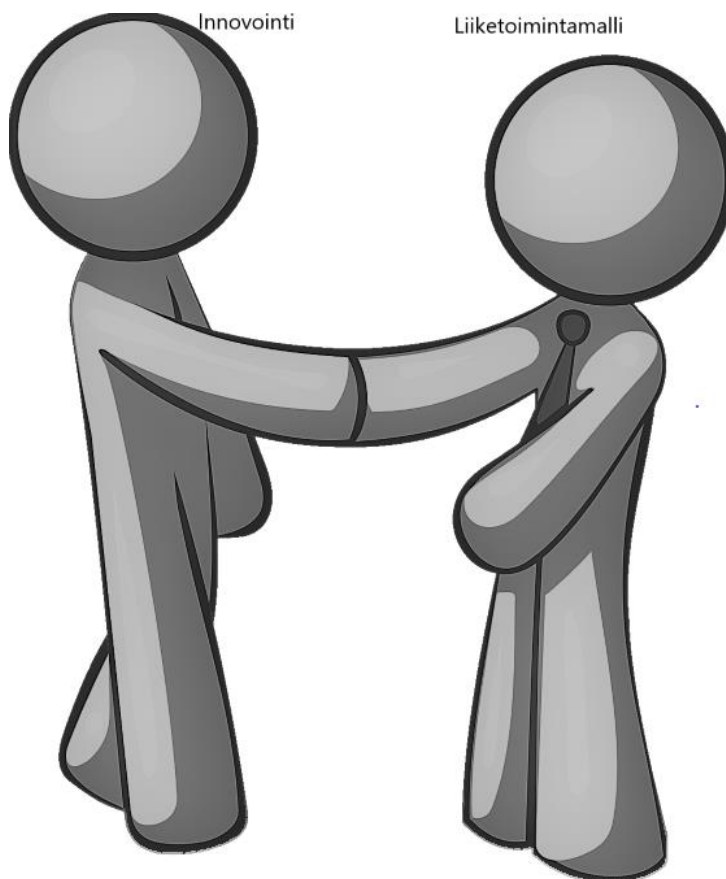
Yritysten innovointiprosesseissa otetaan huomioon hyvin pitkälti samat asiat, joita Gassmann kuvaa liiketoimintamallissaan. Kun haastattelujen perusteella hahmottelemani innovointiprosessin asettaa samaan kuvioon innovointiprosessin kanssa, johon on sisällytetty liiketoimintamalli, saadaan mielestäni aikaan lähes yhteneväiset innovointiprosessit (kuvio 14).



Kuvio 14: Haastatteluista karkeasti rajattu innovointiprosessi verrattuna Gassmanin ym. kolmiomalliin

Palvelumuotoilu ja liiketoiminta kulkevat rinnakkain innovointiprosessissa. Liiketoimintamallit ovat mielestäni osana innovointiprosessia, vaikka ei välttämättä puhuta käytettävän liiketoimintamalleja innovoinnissa. Mielestäni ei kuitenkaan voi erottaa vain yhtä osiota liiketoimintamallista ja kehittää sitä, vaan aina tulee ottaa huomioon myös ne muut tekijät.

Tämän opinnäytetyöni pohjalta katson, että yhtenäisen kielen haasteita olisi hyvä tutkia enemmän ja sen pohjalta pyrkiä kehittämään yhteinen kieli. Mielenkiintoista olisi myös laajemmin tutkia miten yrityksen strategia asettaa haasteita innovoinnille ja mitä vaikutuksia innovaatiotyölle olisi, jos sille irrotettaisiin erillinen budjetti. Tässä opinnäytetyössä jäi tutkimatta, miten saman alan sisällä eri yritysten innovointiprosessit poikkeavat toisistaan, tällä samalla tutkimuskysymyksellä voisi toteuttaa uuden tutkimuksen yhden alan sisällä.



Kuvio 15: Innovointi ja liiketoimintamalli yhdessä, kuva muokattu Pixabayn kuvasta

Lähteet

Painetut

Gassmann, Frankenberg & Csik 2014. The Business Model Navigator. Edinburgh: Pearson Educated Limited

Knapp, Zeratsky & Kowitz 2016. Sprint - How to solve big problems and test new ideas in just five days. London: Transworld Publishers

Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith 2014. Value proposition design. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Tuomi Jouni, Sarajärvi Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. EU: Tammi.

Van der Pijl, Lokitz & Solomon 2016. Design a better business. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Sähköiset

5 Bold Steps Vision Canvas 2018. Design a Better Business. Viitattu 4.8.2018. <http://designabetterbusiness.com/toolbox/#/tools/5boldstepsvision>

Business Model Canvas 2018. Design a Better Business. Viitattu 4.8.2018. <http://designabetterbusiness.com/toolbox/#/tools/bmcanvas>

Customer Journey Canvas 2018. Design a Better Business. Viitattu 4.8.2018. <http://designabetterbusiness.com/toolbox/#/tools/customerjourney>

IoT - Mitä se oikeastaan tarkoittaa 2015. Kauppalehti. Viitattu 7.8.2018. <https://studio.kauppalehti.fi/studiovieras/iot-mita-se-oikeastaan-tarκοittaa-laitteiden-vuoropuhelu-tuo-asiakkaan-lahemmaksi>

Junaliikenne nyt. VR 2018c. Viitattu 14.8.2018. <https://www.vr.fi/cs/vr/fi/liikennetilanne>

Mitä ovat innovaatio ja innovointi 2018. Inno-vointi. Viitattu 8.9.2018. <http://www.innovointi.fi/fi/innovoinnin-periaatteet/innovaatio-ja-innovointi-myos-julkisella-sektorilla>

Netflix 2018. Viitattu 7.8.2018. <https://www.netflix.com/fi-en/>

Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith 2014, Value Proposition Design. Viitattu 4.8.2018, <https://strategyzer.com/books/value-proposition-design>

Prosessien mallintaminen 2018. Inno-vointi. Viitattu 7.8.2018. <http://www.inno-vointi.fi/fi/tyokaluja/kokeilu/prosessien-mallintaminen>

Puro 2018. Tuotejohtaminen vaatii digiaikanakin syvällistä asiakasymmärrystä. Viitattu 9.9.2018. <https://www.itewiki.fi/blog/2018/08/tuotejohtaminen-vaatii-digiaikanakin-syvalista-asiakasymmarrysta/>

Sähköautojen suosio kasvaa ripeästi myös Suomessa 2018. Teknologiateollisuus. Viitattu 12.8.2018. <https://teknologiateollisuus.fi/fi/ajankohtaista/uutiset/sahkoautojen-suosio-kasvaa-ripeasti-myos-suomessa>

Seuraa junien kulkua junat kartalla -palvelussa. VR 2018b. Viitattu 14.8.2018. <https://www.vr.fi/cs/vr/fi/katso-junat-kartalla>

Storytell 2018. Viitattu 7.8.2018. https://www.storytel.fi/?gclid=EAlaIQobChMlxYr-BrODa3AlVxOWaCh3eXAvpEAAYASAAEgKtavD_BwE

Storytelling Canvas 2018. Design a Better Business. Viitattu 4.8.2018. <http://designabetter-business.com/toolbox/#/tools/storytelling>

Tampereen ammattikorkeakoulu 2018. Viitattu 7.8.2018. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020071174/1149232240773.html>

Uudistukset selkeyttävät ja helpottavat junalippujen ostamista puhelimella, tabletilla ja tietokoneella. VR 2018a. Viitattu 14.8.2018, <https://beta.vr.fi/uudistus/myyntikanavat/>

Valio 2018. Viitattu 12.8.2018. <https://www.valio.fi/yritys/media/uutiset/valio-tuo-markkinoille-suomalaisesta-kaurasta-valmistetun-valio-oddlygood-tuoteperheen/>

Yle Areena 2018. Viitattu 7.8.2018. <https://areena.yle.fi/tv>

Yritysmuodot ja vastuut 2018. Yrittäjät. Viitattu 22.7.2018. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vastuut/franchising-318184>

Kuviot

Kuvio 1: Tutkimusongelma	8
Kuvio 2: Liiketoimintamallin kuvaus, mukailtu The Business Model Navigatorissa julkaistusta kuviosta (Gassmann, Frankenberger & Csik 2014)	9
Kuvio 3: The NABC approach to evaluate ideas. (Gassmann, Frankenberger & Csik 2014, 52)	18
Kuvio 4: Business Model Canvas kopioitu Design a Better Business -nettisivuilta (Business Model Canvas 2018).....	19
Kuvio 5: Storytelling Canvas kopioitu Design a Better Business -nettisivuilta (Storytelling Canvas 2018).....	20
Kuvio 6: 5 Bold Steps Vision Canvas kopioitu Design a Better Business -nettisivuilta (5 Bold Steps Vison Canvas 2018).....	21
Kuvio 7: Value proposition canvas (Strategyzer 2018)	22
Kuvio 8: Customer Journey Canvas kopioitu Design a Better Business -nettisivuilta (Customer Journey Canvas 2018)	23
Kuvio 9: Tutkimukseen haastateltujen henkilöiden tehtävänimikkeet	24
Kuvio 10: Innovointiprosessin hahmotelmaa Design Sprint-metodin Map-vaiheessa, valokuva kurssiluokan suunnittelutaulusta 2018	34
Kuvio 11: Hahmottelemani innovointiprosessi	35
Kuvio 12: Miten ja miksi yritykset käyttävät liiketoimintamalleja innovoinnissa	36
Kuvio 13: Yritysten kokemat haasteet	37
Kuvio 14: Haastatteluista karkeasti rajattu innovointiprosessi verrattuna Gassmanin ym. kolmiomalliin	40
Kuvio 15: Innovointi ja liiketoimintamalli yhdessä, kuva muokattu Pixabayn kuvasta	41

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko ja haastattelukysymykset	46
--	----

Liite 1: Haastattelurunko ja haastattelukysymykset

Haastattelurunko

Päättökysymys: Miten ja miksi yritykset käyttävät liiketoimintamalleja innovoinnissa? Näkökulma on prosessit.

Useimmissa haastatteluissa myös muita haastattelijoita paikalla, jotka esittävät omia kysymyksiään.

Liiketoimintamallit

- Onko teillä tapana käyttää liiketoimintamalleja innovoinnissa?
- Miksi?
- Miten?

Nykyinen prosessi

- Millaisia innovointiprosesseja teillä on?
- toimintatapoja?

Miten kehitetään

- Onko teillä käytössä innovointityökaluja?
- Millaisia?
- Miksi?
- Onko tarvetta työkaluille?

Kuka kehittää

- Millaisilla tiimeillä innovoidaan?
- Onko talon sisäistä vai käytetäänkö myös ulkopuolista apua?
 - o konsultteja?
 - o opiskelijoita?
 - o muu?

Miksi kehitetään

- Mistä lähtee tarve kehittää
 - o asiakaspalaute?
 - o kilpailijoiden toiminta?
 - o omat tutkimukset, kyselyt?
 - o työntekijöiden ideat?

Millainen aikataulu

- Millaisia aikatauluja innovointiprosesseille?
 - o voiko irrottautua omasta työstään ja keskittyä kehitysprosessiin?
 - o tehdäänkö oman työn ohessa?
- Ovat innovointiprosessit lyhytkestoisia vai pitkiä/jatkuvaa?