



LAUREA

AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Miten ja miksi yritykset hyödyntävät liiketoimintamalleja innovoinnissa?

Näkökulma: Prosessit

Sonja Sinisalo

2018 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

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

Sonja Sinisalo
Liiketalous
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2018

Sonja Sinisalo

Miten ja miksi yritykset hyödyntävät liiketoimintamalleja innovoinnissa?

Näkökulma: Näkökulma: Prosessit

Vuosi

2018

Sivumäärä

37

Tämän opinnäytetyön aiheena on selvittää sitä, miten ja miksi yritykset hyödyntävät liiketoimintamalleja innovoinnissa. Koska aihe on sellaisenaan hyvin laaja, aihe rajattiin koskemaan niitä prosesseja mitä yritykset innovoinnissaan toteuttavat ja miten näissä prosesseissa hyödynnetään liiketoimintamalleja. Laadullisia menetelmiä hyödyntäen on tarkoituksena saada todellista kuvaa siitä, miten yrityksissä liiketoimintamalleja hyödynnetään innovoinnissa ja millaisissa tilanteissa niitä voisi mahdollisesti hyödyntää. Tavoitteena ei ole luoda yleistä prosessikuvausta, vaan saada mahdollisimman monipuolinen kuvaus yritysten toiminnasta asiaan liittyen. Opinnäytetyö on osa Laurea-ammattikorkeakoulun ja Differo Oy:n yhdessä toteuttamaa Business Design #ThesisHack kokeilua, jossa yhdeksän opiskelijaa tekevät opinnäytetyön kolmessa viikossa. Toteutuksessa käytetään hyödyksi Jake Knappin Design Sprint -työskentelymallia.

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan ensin liiketoimintallin, innovoinnin ja liiketoimintamallin käsitteitä. Viitekehysten toisessa osassa keskityttiin erilaisten tapojen kuvaamiseen, miten liiketoimintamalleja voidaan hyödyntää innovoinnissa. Kolmannessa osiossa asiaa käsiteltiin aikaisempien tutkimusten kautta. Tutkimus tehtiin kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä käyttäen. Aineiston hankintamenetelminä on käytetty Net Scoutingia ja teemahaastattelua. Menetelmien avulla tutkittavasta asiasta on pyritty saamaan mahdollisimman monipuolista tietoa.

Opinnäytetyön perusteella ihmisten kokemukset ja se, miten todellisuus näyttäytyy, eivät aina vastaa toisiaan. Tuloksissa haastateltavat ilmoittivat, että liiketoimintamalleja hyödynnetään innovoinnissa, mutta sitä ei osattu kertoa, miten se konkreettisesti tapahtuu. Käytännön kuvauksista ilmeni, ettei yrityksillä ole luotuna prosesseja, joissa nimenomaisesti hyödynnetään liiketoimintamalleja kokonaisuutena. Lisäksi tehtävää innovointitoimintaa ei osattu välttämättä hahmottaa liiketoimintamallin osana.

Opinnäytetyön tuloksien ja johtopäätösten perusteella yritykset voisivat hyödyntää liiketoimintamalleja silloin, kun tarvitsevat apuja asioiden testaamisessa ja hahmottamisessa, kokonaisuusien ymmärtämisessä tai strategian jalkauttamisessa. Lisäksi niitä voitaisiin hyödyntää ideoiden eteenpäin viemisen apuna, peilaamalla ja sovittamalla ideoita liiketoimintamalliin. Liiketoimintamallien avulla innovaatiotoiminta voitaisiin saattaa osaksi jokaisen työtä.

Asiasanat: Liiketoimintamallit, innovaatiotoiminta, prosessit

Sonja Sinisalo

How and why do organizations utilize business models in innovations?

Perspective: Processes

Year 2018

Pages

37

The purpose of this thesis was to collect information on how and why do organizations utilize business models in innovations. As the subject on its own was too wide, I decided to concentrate my research on processes. I used qualitative methods as a means of gaining a real-world picture on how business models are utilized in innovations and in what kind of situations they could be utilized. The aim was not to detect a general process, but to get as versatile description of the business as it relates to innovation processes. The thesis was part of the Business Design #ThesisHack experiment implemented by Laurea University of Applied Sciences and Differo Oy. Nine students wrote their bachelor's thesis in three weeks. The implementation utilized Jake Knapp's Design Sprint work model.

The theoretical framework looks first at the concepts of business, innovation and business models. In the second part, I focused on describing ways how business models can be utilized in innovation. The third section looks at the previous studies. The research was done using qualitative methods Net Scouting and theme interviews. The aim was to get as versatile information as possible.

The results of the thesis revealed that people's experiences and how reality is displayed do not always match. In the results, the interviewees reported that business models were utilized in innovation, but they could not tell how it happened. Often innovation activities were not understood as part of the business model. It emerged that companies have not created innovation processes that explicitly utilize business models.

Based on the results and conclusions of the thesis, companies could take advantage of business models when they need help in testing and perceiving things, for understanding larger entities or in strategy implementation. Using business model innovation activities could be part of every job and ideas could be taken forward.

Keywords: Business models, innovation, processes

Sisällys

| | | |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 1.1 | Työn tausta ja aiheen rajaus..... | 7 |
| 1.2 | Tutkimusongelma ja -tavoitteet | 7 |
| 2 | Liiketoimintamallit ja innovointi | 8 |
| 2.1 | Käsitteiden määrittely | 8 |
| 2.2 | Innovointi liiketoimintamalleja hyödyntäen | 10 |
| 3 | Aikaisemmat tutkimukset | 13 |
| 3.1 | Innovaatiotoiminta yrityksissä | 13 |
| 3.2 | Innovointi liittyen liiketoimintakäytäntöihin..... | 16 |
| 4 | Laadullisen tutkimuksen kuvaus | 18 |
| 4.1 | Laadullisen tutkimuksen luotettavuus..... | 19 |
| 4.2 | Aineistonhankintamenetelmät..... | 19 |
| 4.3 | Tutkimuksen kulku..... | 20 |
| 5 | Tutkimustulokset ja niiden analysointi | 21 |
| 5.1 | Net scoutingin perusteella saatuja tuloksia | 22 |
| 5.2 | Haastatteluista saadut tulokset | 23 |
| 5.2.1 | Mistä tarve kehittämiseen ja innovointiin syntyy | 23 |
| 5.2.2 | Esiin nousseet haasteet kehitys- ja innovaatiotoiminnassa..... | 23 |
| 5.2.3 | Innovaatio- ja kehitystoiminnassa käytössä olevat menetelmät ja työkalut | 24 |
| 5.2.4 | Erilaisista menetelmistä ja työkaluista saadut hyödyt, sekä koetut haitat. | 24 |
| 5.2.5 | Ketä innovaatio- ja kehitystoimintaan osallistuu..... | 25 |
| 5.3 | Tulosten analysointi | 26 |
| 6 | Johtopäätökset | 28 |
| 6.1 | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi | 31 |
| 6.2 | Kehitysehdotukset | 32 |
| 6.3 | Jatkotutkimus | 32 |
| | Lähteet | 33 |
| | Kuviot | 35 |
| | Taulukot | 35 |
| | Liitteet..... | 36 |

1 Johdanto

Yritysten toimintaympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa. Toki muutosta on aina tapahtunut, mutta lähiaikoina muutosvauhti on moninkertaistunut. Kehittyvä teknologia on avannut ja mahdollistanut, osittain jopa pakottanut yritykset toimimaan uudessa maailmanlaajuisessa ympäristössä, jossa kilpailija saattavat toimia toiselta puolelta maapalloa. Globalisaatio on vauhdittunut hurjasti. Myös yritysten liiketoiminnan ja liiketoimintojen on muututtava ja kehittyttävä muuttuvan ympäristön mukana.

Enää harvoissa tapauksissa hyvä tuote pystyy yksinään pitämään liiketoiminnan kannattavana. Toimintaympäristön muutos on lisännyt tarjontaa ja avannut kuluttajille ja yrityksille kanavat vertailla tuotteita ja niiden toimitustapoja ympäri maailman. Yrittäjät ja kuluttajat voivat valita itselleen sopivimman vaihtoehdon, ei pelkän tuotteen perusteella, vaan myös sen perusteella miten tuote on toimitettu ja miten esimerkiksi siitä tai sen käytöstä laskutetaan. Tarjonnassa ei ole kyse enää pelkästä tuotteesta tai palvelusta, vaan siitä kokonaisuudesta, miten tuote tai palvelu tarjotaan. Erilaisilla liiketoimintamalleilla ja niiden kekseliäällä käytöllä on tässä muutoksessa ja nykyajan toimintaympäristöissä yhä keskeisempi rooli.

Nykyajan muuttuva ympäristö pakottaa menestystä haluavat yritykset kehittymään jatkuvasti. On pystyttävä erottautumaan joukosta myös tulevaisuudessa. Ei riitä, että aikoinaan on luotu toimiva liiketoimintamalli, vaan sitä on jatkuvasti päivitettävä vastaamaan kysyntää ja ympärillä muuttuvaa maailmaa. Saavutettu kilpailuetu ei yleensä ole pysyvää, myös muiden yritysten jatkuvasti kehittäessä ja etsiessä uusia ratkaisuja.

Jatkuvasti syntyy uusia keksintöjä, jotka voivat kehittää käytettyjä prosesseja. Aina ei kuitenkaan tarvitse keksiä täysin uutta. Joskus asia voidaan ratkaista vanhoja toimintatapoja yhdistelemällä, kopioimalla ratkaisuja, miettimällä miten asian voisi tehdä toisin tai miten muussa ympäristössä tehdään jo toisin. Näin voidaan löytää itselle uusia ratkaisuja, jotka vastaavat paremmin ympäristössä esiintyviin tarpeisiin ja ovat alalla uusia ja innovatiivisia.

Yritysten pääasiallinen tehtävä on tuottaa omistajilleen voittoa, mikä ei kuitenkaan toteudu, jos toimintaa ja prosesseja ei ole mietitty kokonaisvaltaisesti. Arvoa on pystyttävä luomaan myös asiakkaille ja muille sidosryhmille. Tässä opinnäytetyössä päätutkimuskysymyksenä tutkitaan sitä, miten ja miksi yritykset käyttävät ja hyödyntävät liiketoimintamalleja innovoinnissa. Aihetta lähestytään käytettävien prosessien näkökulmasta.

1.1 Työn tausta ja aiheen rajaus

Tämä opinnäytetyö toteutetaan Laurean ja konsulttiryitys Differo Oy:n yhteisenä kokeiluna. Business Design #ThesisHack kestää kolme viikkoa ja siinä on mukana 9 liiketalouden sekä matkailu- ja palveluliiketoiminnan opiskelijaa. Toteutuksessa käytetään hyödyksi Jake Knapin Design Sprint -työskentelymallia. Jokainen opiskelija valitsee näkökulman neljästä vaihtoehdosta (ihmiset, työkalut ja it-järjestelmät, prosessit tai tilat), jonka avulla lähestyy samaa aihetta, miten ja miksi yritykset hyödyntävät liiketoimintamalleja innovoinnissa. (Laurea 2018)

Toimeksiantajana toimiva Differo Oy on sisältöstrategiaan erikoistunut toimisto, joka toimii muun muassa yritysten markkinoinnin muutosten kumppanina. Differo tarjoaa palveluita muun muassa valmennuksien, verkkosivustojen ja sisällön tuotannon saralla. Mentorina toimii Differo Oy:n sisältöstrategi Iana Vesa, joka on kokenut markkinoinnin ja palvelumuotoilun osaaja. (Differo 2018)

Se, miten ja miksi yritykset käyttävät ja hyödyntävät liiketoimintamalleja innovoinnissa on aiheena laaja ja siksi tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan niitä prosesseja, joita yrityksissä käytetään, kun hyödynnetään liiketoimintamalleja innovoinnissa. Tarkoituksena on selvittää, millaisia prosesseja käytetään ja miksi niihin on päädytty, sekä miten liiketoimintamalleja voitaisiin hyödyntää innovointiprosesseissa. Aiheen rajaukseen vaikutti työn toimeksiantajassa esitetyt vaihtoehdot näkökulmat, joiden avulla aihetta haluttiin rajattavan ja käsiteltävän. Aiheen toivotaan myös tuottavan uusia ideoita toimeksiantajalle.

1.2 Tutkimusongelma ja -tavoitteet

Työn tavoitteena on lisätä käsitystä siitä, kuinka suomalaiset yritykset hyödyntävät liiketoimintamalleja innovoinnissa. Tarkoitus on selvittää mistä syystä liiketoimintamalleja hyödynnetään ja miksi niiden hyödyntämiseen on päädytty. Tavoitteena on myös saada tietoa siitä, miten liiketoimintamalleja voitaisiin hyödyntää innovoinnissa ja millaiset prosessit innovoinnissa on todettu toimiviksi. Päättökysongelmana tässä opinnäytetyössä on se, miten ja miksi yritykset käyttävät liiketoimintamalleja innovointiin (Kuvio 1). Täsmennyksenä ja alaongelmina työssä tutkitaan sitä, miten liiketoimintamalleja käytännössä voitaisiin hyödyntää ja minkälaisia prosesseja yritykset käyttävät hyödynnettäessä liiketoimintamalleja innovoinnissa.



Kuvio 1: Päättökysymysongelma ja alaongelmat

Kotimaista tutkimusta siitä, miten liiketoimintamalleja käytetään innovointiin yrityksissä, on saatavilla hajanaisesti tietyiltä valikoiduilta aloilta. Myös kotimaista kirjallisuutta aiheesta on niukasti. Yleistä useaan yritykseen kohdistuvaa kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta tästä näkökulmasta ei juuri ole aiemmin tehty. Ulkomailla asiaa on tutkittu enemmän, mutta sielläkin painopiste on siinä, miten liiketoimintamalleja voi hyödyntää innovoinnissa. Siitä on erilaisia oppeja, suosituksia ja malleja. Yleistä tietoa siitä miten ja miksi yritykset todellisuudessa hyödyntävät liiketoimintamalleja innovoinnissa on vähemmän.

2 Liiketoimintamallit ja innovointi

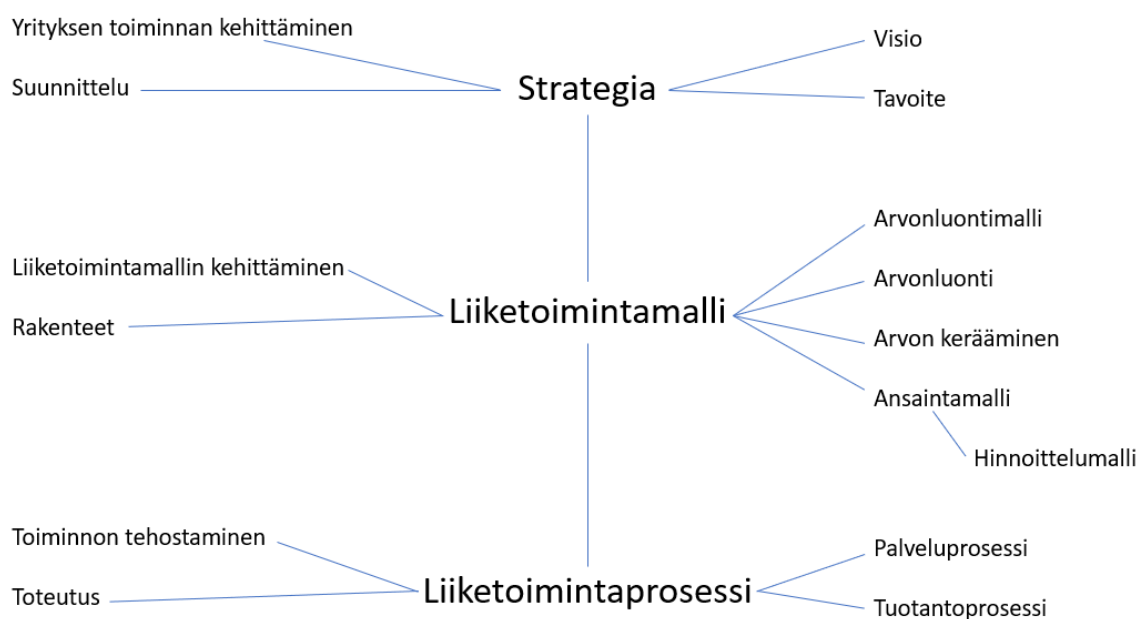
Tutkimuskysymyksissä esiintyy muutama aiheen määrittelyn kannalta oleellinen termi ja siksi tämän luvun alussa keskitytään käsitteiden määrittelyyn ja siihen, mitä niillä tässä työssä tarkoitetaan ja mitä niihin katsotaan sisältyvän. Käsitteillä on yleensä tilanteista ja käyttäjistä riippuen erilaisia määritelmiä ja siksi tässä työssä halutaan avata sitä, mitä niillä tässä yhteydessä tarkoitetaan. Tämän jälkeen luvussa käydään läpi, miten innovointia voidaan harjoittaa liiketoimintamallien avulla.

2.1 Käsitteiden määrittely

Ensin on tärkeää määritellä mitä innovaatiolla ja innovaatiotoiminnalla tarkoitetaan. Tilastokeskuksen käsittepankissa määritellyt innovaatio ja innovaatiotoiminta sopivat tähän työhön

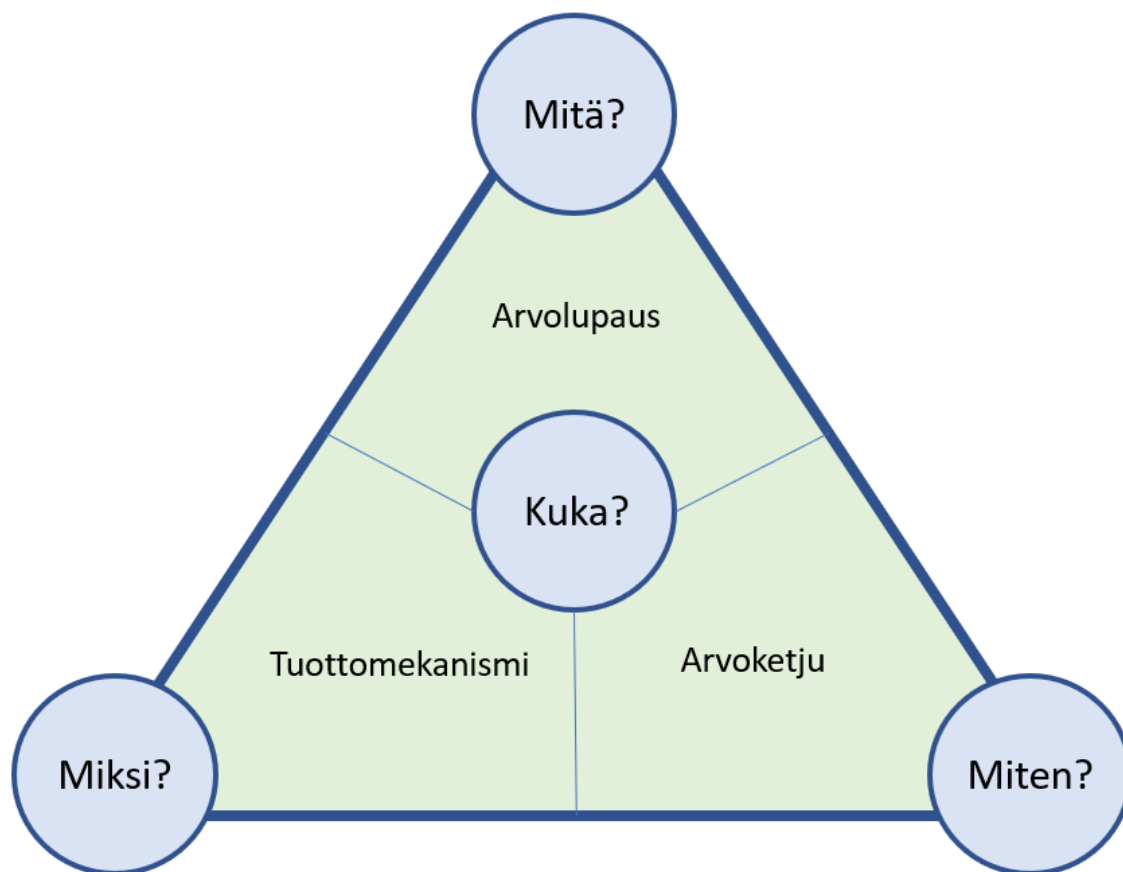
käsitteiden täsmennykseksi. Innovaatio on yrityksen markkinoille tuoma olennaisesti parannettu tai kokonaan uusi tuote, prosessi, markkinointimenetelmä tai organisatorinen menetelmä, jonka tulee olla uusi kyseisen yrityksen kannalta ja innovaation kehittäjä on kyseinen yritys tai muut yritykset tai organisaatiot (Tilastokeskus 2018a). Innovaatiotoimintana nähdään taas kaikki sellaiset toimenpiteet, joiden tavoitteena on tuottaa tai ne tuottavat uusia tai parannettuja prosesseja tai tuotteita eli innovaatioita (Tilastokeskus 2018b).

Liiketoimintamallin käsitteen määrittely on myös oleellista, jotta tämän työn sisältöä pystyy ymmärtämään. Perusajatuksena liiketoimintamallissa on, että se on liiketoimintayksikkötasoinen työkalu liiketoiminnan kehittämiseksi ja se on strategiaa konkreettisempi (Pulkkinen, Rajahonka, Siuruainen, Tinnilä & Wendelin 2005, 17). Liiketoimintamallin käsitettä saatetaan kuitenkin käyttää hieman eri tavalla riippuen siitä kuka, missä ja koska sitä käyttää. Yrityksellä voi olla käytössä yksi liiketoimintamalli, mutta varsinkin isoissa yrityksissä on käytössä samanaikaisesti useita erilaisia liiketoimintamalleja.



Kuvio 2: Käsittekartta liiketoimintamalleihin liittyvistä termeistä (Pulkkinen ym. 2005, 20).

Koska liiketoimintamallin käsitteestä on erilaisia näkemyksiä, myös sen esittämistapoja on useita. Kuviot ovat hyvä tapa konkretisoida ja ne auttavat hahmottamaan sisältöä. Eräs tapa esittää liiketoimintamalli on kuviossa 3. Kuvioon on sisällytetty kysymykset, kuka on asiakas, mitä tarjotaan asiakkaille, miten arvoa luodaan ja miksi liiketoimintamalli tuottaa voittoa (Gassman, Frankenberger & Csik, 2014, 7).



Kuvio 3: Liiketoimintamallin määrittely (Gasmann ym. 2016, 7.)

Voidaan ajatella esimerkkinä Business Model Navigator kirjassa esiintyvää liiketoimintamallia, joka on nimetty partakone- ja terä -malliksi. Mallissa perustuote on halpa tai ilmainen, mutta sen käyttöön tarvittavat kulutustavarat myydään hyvällä voitolla. Asiakkaita houkutellaan laskeamalla tuotteen hinta alas ikään kuin syöttinä (mitä?) ja tulovirrat syntyvät, kun asiakas ostaa täydentävän tuotteen/tuotteita (miksi?). Tämä liiketoimintamalli toimii parhaiten silloin, kun täydentäviä tuotteita käytetään usein (miksi?), sekä kun tuotteen ympärille on rakennettu vahva brändi, tai tuote on onnistuttu patentoimaan (Miten?). Useasti käytetty täydentävä tuote tuo enemmän tuloja ja vahva brändi tai patentoitu tuote ehkäisee kilpailua. (Gassman ym. 2014, 262.)

2.2 Innovointi liiketoimintamalleja hyödyntäen

Innovointiin liiketoimintamalleja hyödyntäen voidaan ryhtyä useasta syystä. Lähtökohtia voi olla monia, ilmennyt ongelma, uusi tuote tai esimerkiksi halu lähteä uudelle markkina-alueelle. Liiketoimintainnovaatio ei vaadi taustalleen tutkimuksellista läpimurtoa, se voi syntyä myös sattuman ja tarpeen yhdistyessä (Apilo & Taskinen 2006, 15). Yrityksissä saatetaan miettiä, että olisi hienoa kehittää jotain uutta, mutta eivät ideat tyhjästä synny. Innovaatiotkin

tarvitsevat taustalleen jonkun sysäyksen, alkuun panevan voiman, jolla innovointi työhön ryhtyy. Alkuun paneva voima, esimerkiksi tunnistettu ongelma, ei sekään aina riitä, vaan on vielä oltava työkalut tarttua ongelmaan eli toimintatavat, miten ongelma ratkaistaan.

Kappaleessa 2.1 esiintyy liiketoimintamalleihin liittyviä termejä. Kuviossa 2 strategia on käsitteenä liiketoimintamallien yläpuolella ja liiketoimintaprosessit sijoittuvat liiketoimintamallien alapuolella. Tarve liiketoimintamallien muutoksille voi lähteä niin strategisista muutoksista, kuin liiketoimintaprosesseissa havaituista ongelmistakin tai kehitystarpeista. Tärkeää onkin tunnistaa ongelma ja määrittää se riittävän tarkasti, jotta tiedetään mitä ongelmaa ratkaistaan, mitä tehdään ja kenelle (Länsisalmi 2014). Näin osataan valita myös oikeat työkalut ongelman ratkaisuun.

Ongelma tai kehitettävä kohde voi nousta niin asiakkaiden tarpeista kuin yrityksen sisäisistä prosesseistakin. On tärkeää, että vaikka ongelma nousee yrityksen sisältä, sen ratkaisemisessa otetaan huomioon myös asiakkaille tarjottu arvo tai toisin päin. On tärkeää tunnistaa ongelma, mutta yhtä tärkeää on olla unohtamatta yrityksen strategiaa ja muita palikoita, mitä liiketoimintamalleihin liittyy. Kuka, mitä, miksi ja miten on aina hyvä pitää mielessä (Kuvio 3).

Yritykset voivat hyödyntää liiketoimintamalleja innovoinnissa monilla eri tavoin. Erilaisia lähestymistapoja on paljon ja niistä ollaan myös montaa mieltä. Yhtä oikeaa tapaa ei voi sanoa olevan olemassa, vaan tilannetta on arvioita kokonaisvaltaisesti. Mikä on tarve ja siihen on etsittävä sopivin ratkaisu. Tätä tehdessä ei kannata yrittää keksiä kaikkea alusta, vaan hyödyntää olemassa olevia malleja ja esimerkkejä. Joskus apua kannattaa etsiä yrityksen ulkopuolisilta toimijoilta, joilla on kokemusta asiasta. Erilaisia toimintatapoja voidaan myös yhdistellä ja hakea sitä kautta sopivinta ratkaisua. Liikkeelle lähdetään ongelman määrittelystä ja päädytään liiketoimintainnovaatioon. Vaiheet välissä vaihtelevat hieman riippuen siitä minkälaista mallia käytetään.

Gassman ym. (2014, 25) ovat kirjassaan esittäneet nelivaiheisen prosessin, jossa lähdetään liikkeelle perehtymällä nykytilanteeseen. Tämän jälkeen siirrytään ideoiden tuottamiseen ja niiden jäsentelyyn. Sitä seuraa integrointivaihe, jossa syntyneet ideat muokataan vastaamaan oman yrityksen vaatimuksia ja sopeutetaan ulkoisiin vaatimuksiin. Neljäntenä vaiheena on implementointi, jossa uusi idea implementoidaan osaksi toimintaa. Gassman ym. (2014, 9) ovat sitä mieltä, että kahta liiketoimintamallien osa-alueista (kuka, mitä, miksi ja miten) tulee muokata, jotta kyse olisi nimenomaan liiketoimintainnovaatiosta. Ratkaisuna on myös voitu kopioida liiketoimintamalli toiselle alalle, liiketoimintamalleja on voitu yhdistellä ja muokata tai menestyvää liiketoimintamallia on voitu kokeilla toiselle tuotteelle (Gassman 2014, 24).

| PROSESSIN VAIHE | | KYSYMYKSET, JOIHIN HAETAAN VASTAUKSIA | MENETELMÄT & TYÖKALUT |
|-----------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1 | NYKYTILAN ARVIOINTI | <i>Onko liiketoimintamallimme kestävä?</i> | Kysely |
| 2 | NYKYTILAN HAASTAMINEN JA TULEVAISUUDEN VISIOINTI | <i>Mikä on pidemmän tähtäimen suuntamme? Mikä on tulevaisuuden visiomme? Mitä uhkia kohtaamme tulevaisuudessa? Mitä mahdollisuuksia meillä on? Mitkä ovat meidän vahvuudet, entä heikkoudet?</i> | Tulevaisuuden megatrendit Kohti kestävää tulevaisuutta -SWOT-analyysi |
| 3 | LIIKETOIMINTA-MAHDOLLISUUKSIEN TUNNISTAMINEN | <i>Miten olemme ratkaisemassa tulevaisuuden globaaleja haasteita? Miten varmistamme tulevaisuuden innovatiiviset ratkaisut ja kestävä kilpailukyyn? Miten kestävyys näkyy liiketoiminnassamme tulevaisuudessa?</i> | Arkkityypit Business model Futures Sphere |
| 4 | LIIKETOIMINTA-MAHDOLLISUUKSIEN ARVIOINTI JA PRIORISOINTI | <i>Mitkä ovat ensisijaisia kehitystoimenpiteitämme? Millainen on kehityspolkumme?</i> | Pisteyttäminen |
| 5 | LIIKETOIMINTAMALLIN KUVAAMINEN | <i>Miltä tulevaisuuden kestävä liiketoimintamallimme näyttää?</i> | Kestävä liiketoimintamallin viitekehys (Sustainable Business Model Canvas) |
| 6 | JATKOTOIMENPITEIDEN KUVAAMINEN JA NIIHIN SITOUTUMINEN | <i>Mitä seuraavaksi tulisi tehdä, jotta kuvatusta liiketoimintamallista tulisi käytännön toimintamalli? Miltä tulevaisuuden kehityspolkumme näyttää?</i> | Tiekartta |

Taulukko 1: Prosessi kestävä liiketoimintamallin rakentamiseksi (Laukkanen & Patala 2015, 8)

Tarpeesta riippuen uuden liiketoimintamallin kehittelyä voi lähestyä myös kuuden vaiheen avulla (Taulukko 1). Prosessissa on kuusi eri vaihetta, joissa kaikissa hyödynnetään erilaisia työkaluja. Itse innovointiprosesseja voi siis olla erilaisia ja niissä käytetyt menetelmät ja työkalut vaihdella. Kannattaa etsiä omalle yritykselle se sopivin vaihtoehto ja hyödyntää yrityksestä jo löytyvää osaamista. Jos kukaan ei ole aikaisemmin käyttänyt aiottuja prosesseja, menetelmiä ja työkaluja, voi olla hyvä tukeutua ulkopuoliseen apuun.

Mielenkiintoinen uusi lähestymistapa innovointiin on myös Knappin, Zeratskyn ja Kowitzin (2016) kehittämä Desing Sprint-työskentelymalli kirjasta, Sprint, how to solve big problems ant test new ideas in just five days. Menetelmän avulla koko kehitystyö testaukseen asti tehdään vain viidessä päivässä. Tämä säästää usein kortilla olevaa aikaa, jos ajatellaan koko prosessia, mutta vaatii myös toisaalta sitä, että työntekijöitä voidaan irrottaa omasta työstään tekemään sprinttiä. Menetelmät toimivat varmasti tuotekehityksessä, mutta voivat sopia aivan hyvin myös liiketoimintamallien kehitykseen.

Innovoinnissa liiketoimintamallien avulla esiintyy myös haasteita, mikä on aivan normaalia. Kaikki ovat varmasti törmänneet siihen, kun tarvitsisi keksiä tai kokeilla jotain uutta, esiintyy

muutosvastarintaa ja jopa oma mieleemme saattaa aiheuttaa hankaluuksia. Ihmismieli tottuu herkästi toistamaan tiettyjä tapoja ja niistä voi olla vaikea päästä irti. Merkittävänä haasteina voidaan mainita, että pystyy ajattelemaan oman alan totuttujen tapojen ulkopuolella ja abstraktimmalla tasolla (Gassman ym. 2014, 11). Innovoinnissa olisi tärkeää nähdä juurtuneiden tapojen taakse ja ulkopuolelle.

Innovointi liiketoimintamalleja hyödyntäen tarvitsee erilaisia työskentelymetodeja ja prosesseja onnistuakseen ihan samalla tavalla kuin muunlaisetkin projektit (Gassman ym. 2014, 11). Mitä enemmän panostaa, sitä enemmän yleensä saa. Vaikuttavien innovointien tekeminen vaatii yritykseltä enemmän riskinottoa ja epävarmuuden sietoa (Apilo & Taskinen 2006, 16). Kun lähtee ottamaan riskiä ja panostamaan, on oltava tiedossa mitä ja miten tehdään, siihen auttavat valmiit tai tarpeen mukaan luotavat mallit ja työkalut.

Joskus innovointikin epäonnistuu. Silloin epäonnistuneeseen hankkeeseen ei kannata jäädä kiinni, vaan siitä on osattava päästä irti. Se on vaikeampaa varsinkin, mitä enemmän hankkeeseen on panostettu rahallisesti ja ajallisesti. Kuitenkin sen tekeminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa vapauttaa resurssit muuhun ja virheistä voidaan myös tällöin ottaa opiksi.

3 Aikaisemmat tutkimukset

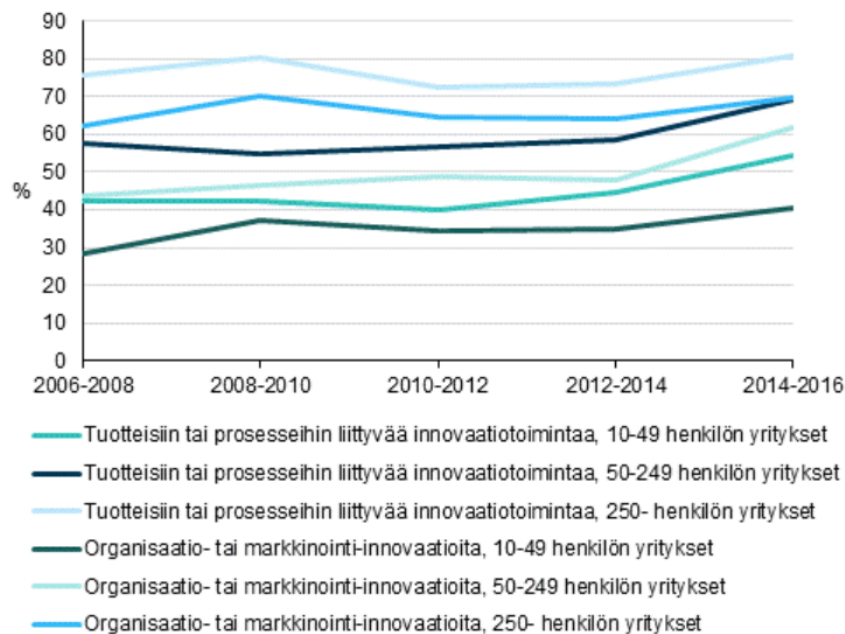
Aiheen ymmärtämisen kannalta on oleellista perehtyä myös aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin. Aikaisemmat tutkimukset avaavat lähtökohtia ja antavat ymmärrystä tämän opinnäytetyön löydöksiin. Tällä hetkellä on suomalaisista yrityksistä löydettävissä vähänlaisesti tietoa liittyen tähän aiheeseen. Aihetta on aikaisemmin lähestytty laadullisin menetelmin lähinnä yhden yrityksen tai alan näkökulmasta.

On ollut kuitenkin selkeästi havaittavissa, että yritykset ovat viime aikoina heränneet siihen, että innovointi on tärkeää menestyäkseen. Pelkkä tuotekehitys ei enää riitä, eikä oikean tuotteen tarjoaminen ei enää riitä, vaan on vastattava laajemmin nousseisiin tarpeisiin ja palveltava asiakasta kokonaisvaltaisemmin. Perinteinen tuotteisiin ja palveluihin kohdistuva innovointi pitää edelleen pintansa, mutta myös liiketoimintoja on ruvettu mukauttamaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Tämä näkemys heijastuu jo yhä useamman yrityksen strategiassa.

3.1 Innovaatiotoiminta yrityksissä

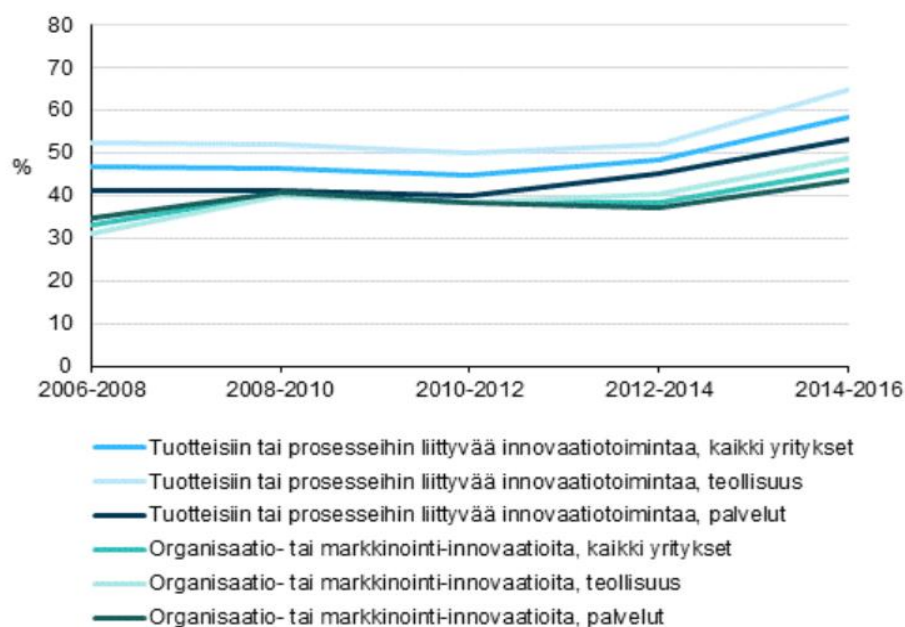
Tilastokeskus tekee säännöllisesti tutkimusta suomalaisista yrityksistä liittyen innovaatioihin. Joka toinen vuosi toteutettavassa tutkimuksessa on selvitetty innovaatiotoiminnan yleisyyttä ja luonnetta (Suomen virallinen tilasto (SVT) 2016a). Tutkimuksessa ei pureuduta yritysten todellisiin prosesseihin, mutta se antaa hyvää pohjatietoa tähän opinnäytetyöhön liittyen. Tilastokeskuksen julkaisema tutkimus Innovaatio 2016 on osa Euroopan tilastoviraston koordi-

noimaa EU-tutkimusta. Innovaatio 2016 tutkimuksessa aikajaksona oli vuodet 2014-2016. Tutkimus kattoi teollisuusaloja sekä eräitä palveluyrityksiä, jotka työllistävät vähintään kymmenen henkilöä. (Suomen virallinen tilasto (SVT) 2016a)



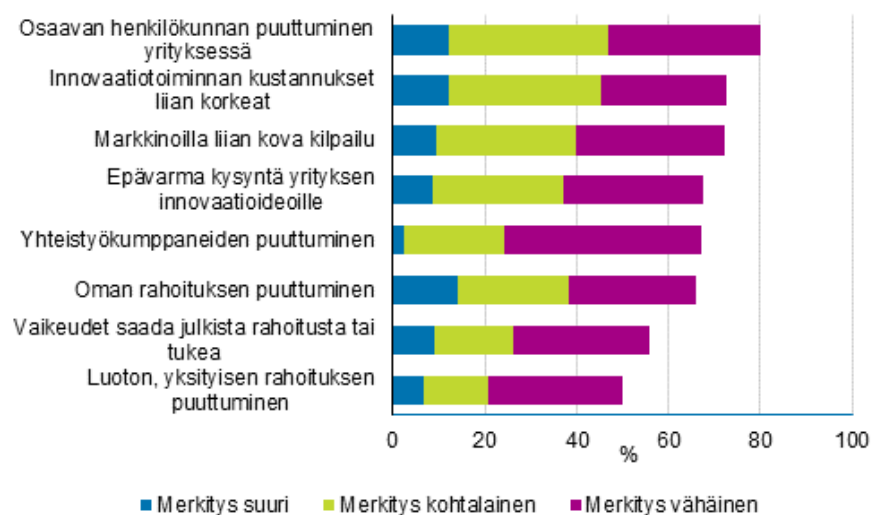
Kuvio 4: Innovaatiotoiminnan yleisyys henkilöstön suuruusluokan mukaan 2006-2016 (Suomen virallinen tilasto SVT 2016b).

Innovaatiotoiminta on yleisesti ollut kasvussa suomalaisissa yrityksissä 2006-2016 vuosien aikana (Kuvio 4). Innovaatiotoiminta näyttäisi olevan yleisempää mitä suuremmasta yrityksestä on kyse. Lisäksi tuotteisiin ja prosesseihin liittyvä innovaatiotoiminta on ollut yleisempää kuin organisaatio- tai markkinointi-innovaatio toiminta. Tilastokeskuksen tutkimuksessa painopiste on ollut teollisuusyrityksissä, joten sillä on luultavasti ollut vaikutusta tutkimuksen tuloksissa siihen, mihin innovaatiotoiminta on yrityksissä keskittynyt. Painopiste on enemmän tuotteiden ja prosessien kehityksessä, kun kyseessä on teollisuusyritykset (kuvio 5).



Kuvio 5: Innovaatiotoiminnan yleisyys 2006-2016, % osuus yrityksistä (Suomen virallinen tilasto SVT 2016b).

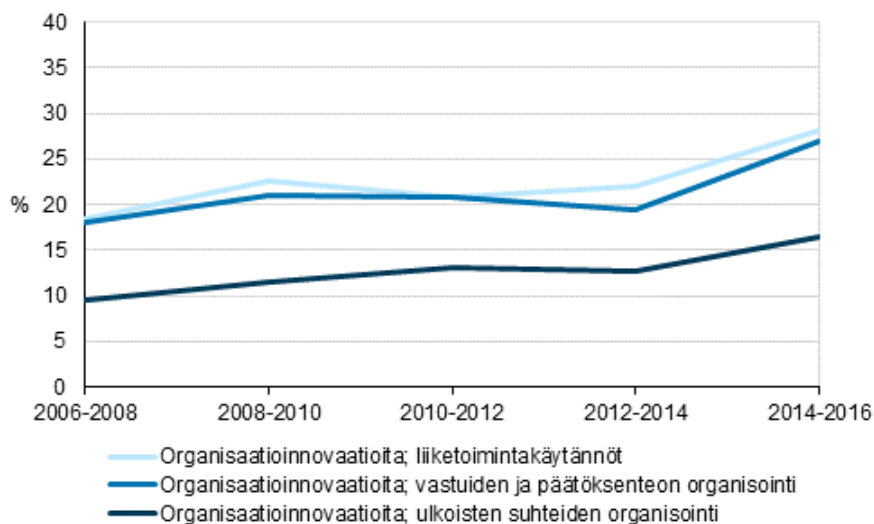
Tutkimuksessa innovaatiota eniten haittaavana tekijänä pidettiin osaavan henkilökunnan puuttumista yrityksissä (kuvio 6). Haittaavat tekijät vaihtelivat jonkin verran yrityksen koon mukaan. Esimerkiksi pienissä yrityksissä rahoituksen puute nousi vahvemmin esille kuin suurissa yrityksissä. (Suomen virallinen tilasto (SVT) 2016b)



Kuvio 6: Innovaatiotoimintaa haitanneet tekijät merkityksen mukaan 2014-2016, osuus innovaatiotoimintaa harjoittaneista (Suomen virallinen tilasto SVT 2016c)

3.2 Innovointi liittyen liiketoimintakäytäntöihin

Suomalaisissa yrityksissä organisaatioinnovaatiot kasvavassa määrin kohdistuvat liiketoimintakäytäntöihin (kuvio 7), vaikka yksittäisten tuotteiden kehitys innovaatiotoiminnassa pitää edelleen pintansa. Liiketoiminta-ajattelu on siis kasvavassa määrin mukana innovaatiotoiminnassa. Siitä ei ole juurikaan tutkittua tietoa, miten ja miksi suomalaisissa yrityksissä todellisuudessa liiketoimintamalleja hyödynnetään innovoinnissa.



Kuvio 7: Organisaatioinnovaatiot kohdistuvat yhä edelleen useimmiten liiketoimintakäytäntöihin (Suomen virallinen tilasto, SVT 2016d)

Sinersaari ja Andersson (2013) ovat pohtineet kandidaatin työssään liiketoimintamalleja kustannusjohtamisen välineenä. He ovat johtopäätöksissään todenneet, että yritysjohton syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä parantaa liiketoimintamallien hyödyntäminen kustannusjohtamisen apuna ja uskovat sen auttavan myös päätöksen teossa ja tilanteiden analysoinnissa (Sinersaari ja Andersson 2013, 27). Hyödyntäminen kustannusjohtamisen välineenä on vain yksi tapa. Liiketoimintamalleja voidaan hyödyntää kehittämistyössä usealla eri tavalla. Samanlaisia hyötyjä päätöksen tekoon ja tilanteiden analysointiin, sekä syy-seuraussuhteiden ymmärtämiseen, olisi löydettävissä muiltakin liiketoimintamallien osa-alueilta. Liiketoimintamallien hyödyntäminen auttaa koko organisaatiota hahmottamaan paremmin, miten strategia ja tarpeista nousevat ideat saadaan kohtaamaan käytännössä ja ohjaamaan innovaatiotoimintaa haluttuun suuntaan.

Kun tarkastellaan Tilastokeskuksen julkaisemaa innovaatio 2016 tutkimusta, myös strategisilla tavoitteilla ja innovoinneilla näyttäisi olevan yhteys. Yritykset, jotka painottivat strategisten tavoitteiden merkitystä, ilmoittivat useimmin harjoittavansa innovaatiotoimintaa (taulukko 2). Jos ajatellaan, että innovaatiot ja kehitys ovat nykyään yrityksen toiminnan jatkumisen

edellytys, on tilastokeskuksen tutkimuksen löydös mielestäni odotettu ja strategian tulisiikin näkyä innovaatiotoiminnassa.

| | Strategian merkitys suuri tai kohtalainen | Strategian merkitys suuri | Strategian merkitys kohtalainen | Strategian merkitys vähäinen |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| | % | % | % | % |
| Olemassa olevien tavaroiden tai palveluiden parantaminen | 89,4 | 50,8 | 38,6 | 6,1 |
| Täysin uusien tavaroiden tai palveluiden tarjoaminen | 69,0 | 28,5 | 40,5 | 22,3 |
| Uusien asiakasryhmien tavoittaminen | 77,6 | 39,9 | 37,7 | 15,0 |
| Asiakaskohtaiset ratkaisut | 81,7 | 43,5 | 38,2 | 12,3 |
| Alhaiset hinnat | 54,7 | 11,3 | 43,4 | 34,6 |

Taulukko 2: Yritysten strategiat merkityksen mukaan 2014-2016, osuus yrityksistä (Suomen virallinen tilasto SVT 2016e)

Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan näyttäisi, että yrityksissä, jotka kokivat strategian merkityksen suureksi tai kohtalaiseksi uusien tuotteiden tai palvelujen kehittämisen kannalta, olemassa olevien tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä tai uusien asiakasryhmien tavoittamisessa, innovaatiotoimintaa harjoitettiin noin seitsemässä yrityksessä kymmenestä (Taulukko 3). Tutkimuksessa on kyselty erikseen tuote- ja prosessi-innovaatioista, mutta siitä ei selviä tarkalleen millaista innovaatiotoimintaa yritykset ovat todellisuudessa toteuttaneet.

| | Tuote- innovaatioita | Prosessi- innovaatioita | Tuotteisiin tai prosesseihin liittyvää innovaatio- toimintaa | Innovaatio- toimintaa |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| | % Strategian merkityksen suureksi tai kohtalaiseksi arvioineista | % Strategian merkityksen suureksi tai kohtalaiseksi arvioineista | % Strategian merkityksen suureksi tai kohtalaiseksi arvioineista | % Strategian merkityksen suureksi tai kohtalaiseksi arvioineista |
| Olemassa olevien tavaroiden tai palveluiden parantaminen | 46,2 | 43,4 | 61,5 | 68,2 |
| Täysin uusien tavaroiden tai palveluiden tarjoaminen | 55,2 | 47,6 | 68,7 | 75,1 |
| Uusien asiakasryhmien tavoittaminen | 48,3 | 44,6 | 63,3 | 69,9 |
| Asiakaskohtaiset ratkaisut | 45,4 | 43,3 | 60,8 | 68,0 |
| Alhaiset hinnat | 40,1 | 39,5 | 56,1 | 63,9 |

Taulukko 3: Innovaatiotoiminnan yleisyys yrityksissä, jotka arvioivat mainitut strategiat merkittäviksi 2014-2016 (Suomen virallinen tilasto SVT 2016e).

4 Laadullisen tutkimuksen kuvaus

Tämä työ toteutetaan laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161). Tässä työssä tutkimuskysymys on sellainen, että siihen vastauksia on haluttu etsiä kuvaamalla yritysten todellista elämää ja löytää sekä paljastaa sitä kautta tosiasioita. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypilliset piirteet näkyvät tämän työn tutkimusosiossa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen pääpiirteisiin kuuluu, että aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa ja tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedonkeruun instrumenttina ja heidät on valittu tarkoituksenmukaisesti. Lisäksi käytetään laadullisia menetelmiä tiedonhankinnassa ja käytetään induktiivista analyysiä. Tutkimussuunni-

telma voi muotoutua uudelleen tutkimuksen edetessä ja tutkimuksen kohteita käsitellään ainutlaatuisina ja myös niistä saatua aineistoa tutkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2010, 164.)

Tutkimusta on monenlaista ja siksi tutkimusprosessien kuvaukset usein vaihtelevat. Tutkimus voidaan nähdä syklisenä ja joustavana prosessina tai sitä voidaan kuvata vaiheittain, jolloin jokainen eri vaihe sisältää erilaisia toimia ja tutkijan tekemiä valintoja. Empiirisessä tutkimuksessa on usein viisivaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa valitaan aihe, toisessa vaiheessa on vuorossa tiedon keräys, kolmannessa vaiheessa materiaalin arviointi ja ideoiden, tuloksien ja muistiinpanojen järjestely. Viimeisempänä vaiheena kirjoitetaan artikkeli, essee, esitelmä tai tutkielma. (Hirsjärvi ym. 2010, 63-64.)

4.1 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus

Tärkeänä osana tutkimusta pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monin eritavoin. Usein käytetyt termit ovat reliaabelius ja validius. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja tutkimuksen reliaabelius siis sitä, etteivät tulokset ole sattumanvaraisia. Tutkimuksen validius taas tarkoittaa sitä, että tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä mitä sillä on tarkoitettu mitattavan. Termit on perinteisesti kytketty kvantitatiiviseen tutkimukseen ja aina niistä ei haluta puhua kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä, mutta kaikkea tutkimusta tulisi pystyä jollakin tavalla arvioimaan. (Hirsjärvi ym. 2010, 231-232.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi pyrkiä parantamaan kuvaamalla tarkasti, miten tutkimus on toteutettu. Lisäksi tutkijan kertomus siitä, mihin hän päätelmänsä perustaa lisää luotettavuutta. Triangulaatio termiä käytetään, kun tutkimuksessa käytetään useampaa tutkimusmenetelmää. Myös tämä on keino lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijatriangulaatiossa taas aineiston keräämiseen osallistuu useampia tutkijoita aineiston kerääjinä, sekä tulosten analysoijina ja tutkijoina. (Hirsjärvi ym. 2010, 232-233.)

4.2 Aineistonhankintamenetelmät

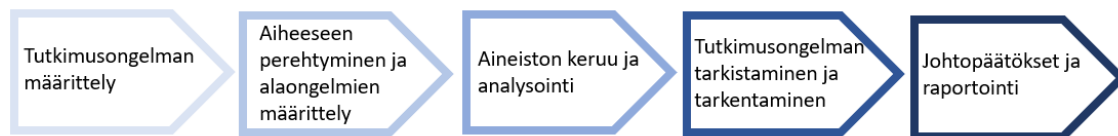
Menetelmän valintaa ohjaa usein se, mistä tietoa etsitään, keneltä sitä etsitään ja minkälaista tietoa etsitään (Hirsjärvi ym. 2010, 184). Menetelmät tähän työhön on mietitty ja valikoitu tutkimuskysymysten pohjalta. Haastattelu on usein kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä (Hirsjärvi ym. 2010, 205) ja sitä on käytetty päätutkimusmenetelmänä myös tässä työssä. Haastattelu on päätetty toteuttaa teemahaastatteluna eli puolistrukturoituna haastatteluna. Teemahaastattelun hyötynä nähdään mahdollisuus saada tutkittavasta asiasta laajemmin tietoa, sekä saada vastuksia asioihin, joita esimerkiksi perinteisellä kyselylomakkeella ei olisi osattu kysyä. Täydentäväksi tutkimusmenetelmäksi on valittu Net scouting, joka tukee kokonaisuymmärryksen saamista tutkittavasta asiasta.

Haastattelu on haastateltavan ja haastattelijan välistä vuorovaikutusta, joka vaatii usein haastattelijan aloitteita ja ohjausta, sekä osapuolten välistä luottamusta. Haastattelun äänittämistä on hyötyä ja lupa äänittämiseen tulee kysyä aina haastateltavalta. Äänite toimii haastattelijan muistin tukena ja vapauttaa haastattelijan parempaan vuorovaikutukseen haastateltavan kanssa. Äänitetty haastattelu kirjoitetaan yleensä auki haastattelun jälkeen, jolloin sitä pystytään analysoimaan tarkemmin ja siitä saatetaan löytää asioita myös rivien välillä. Litteroinnin eli auki kirjoittamisen tarkkuus riippuu siitä, miten haastattelua on tarkoituksella hyödynnetty. Haastattelu on tutkimusmenetelmänä aikaa vievä. (Ojasalo, Moilanen & Ritolahti 2014, 107-108.)

Net scouting auttaa luomaan ymmärrystä tämän hetkisestä tilanteesta ja ympäristöstä. Internet on kasvanut valtavaksi resurssiksi ajatellen historiallista sekä ajantasaista tietoa. Koska tietomäärä internetissä on valtava, on tärkeää, että tietoa etsitään tiettyjen määritettyjen kysymysten avulla. Lähteet ja niiden laatu on hyvä pitää mielessä. Net scoutingin tuloksien tulisi tukea tutkimushankkeen merkitystä. (Moritz 2005, 194.)

4.3 Tutkimuksen kulku

Tässä työssä toteutettava empiirinen tutkimus noudattaa pääpiirteittäin alla esitettyä prosessia (kuvio 8), päävaiheita on viisi. Tutkimus aloitetaan määrittelemällä tutkimusongelma ja tätä seuraa perehtyminen aiheeseen erilaisten lähteiden avulla, sekä täsmentävien alatutkimusongelmien määrittäminen. Tämän jälkeen siirrytään aineistonkeruuseen net scoutingin ja haastattelujen avulla, sekä aineiston analysointiin. Analysoinnin jälkeen palataan tarkastelemaan tutkimusongelmaa ja tarkennetaan tarvittaessa alatutkimuskysymyksiä. Viimeisenä vaiheena tutkimuksessa on aikaisempien vaiheiden synnyttämän tiedon vetäminen johtopäätöksiin ja raportointi. Seuraavissa kappaleissa on tarkemmin tutkimuksen kulusta.



Kuvio 8: Tutkimuksen kulku

Tutkimus aloitettiin tutustumalla teoriaan useiden eri lähteiden avulla, jotta saatiin kokonaiskuvaa aiheesta. Tämän jälkeen tarkennettiin tutkimuskysymystä, miettimällä päätutkimuskysymykselle tarkentavia alakysymyksiä. Kun tutkimusongelma oli määritetty, aloitettiin haastatteluiden suunnittelu. Haastattelulle mietittiin tutkimuskysymysten pohjalta teemat ja teemojen alle kysymyksiä, jotka kuitenkin elivät keskustelun etenemisen ja vastauksien mukaan. Alustavat kysymykset löytyvät liitteestä 1.

Haastateltavat hankittiin opinnäytetyön tekijöiden, mentorin ja ohjaajan olemassa olevien kontaktien avulla, sekä LinkedIn palvelun kautta. Haastateltavien haussa kerrottiin tavasta tehdä opinnäytetyö sprint-menetelmää hyödyntäen ja mikä opinnäytetöiden aihe on. Useita yrityksiä ilmoittautui mukaan ja kiinnostusta löytyi sekä aihetta että opinnäytetyön tekotapaa kohtaan. Aikaa yhden haastateltavan kanssa varattiin tunti. Ennen haastatteluja hyödynnettiin net scoutingia tutkimalla haastateltavien yritysten internetsivuja. Internet sivuilta pyrittiin löytämään tietoa yrityksen innovaatiotoiminnasta ja tietoa siitä, miten innovaatiotoiminta näkyy yrityksen strategiassa.

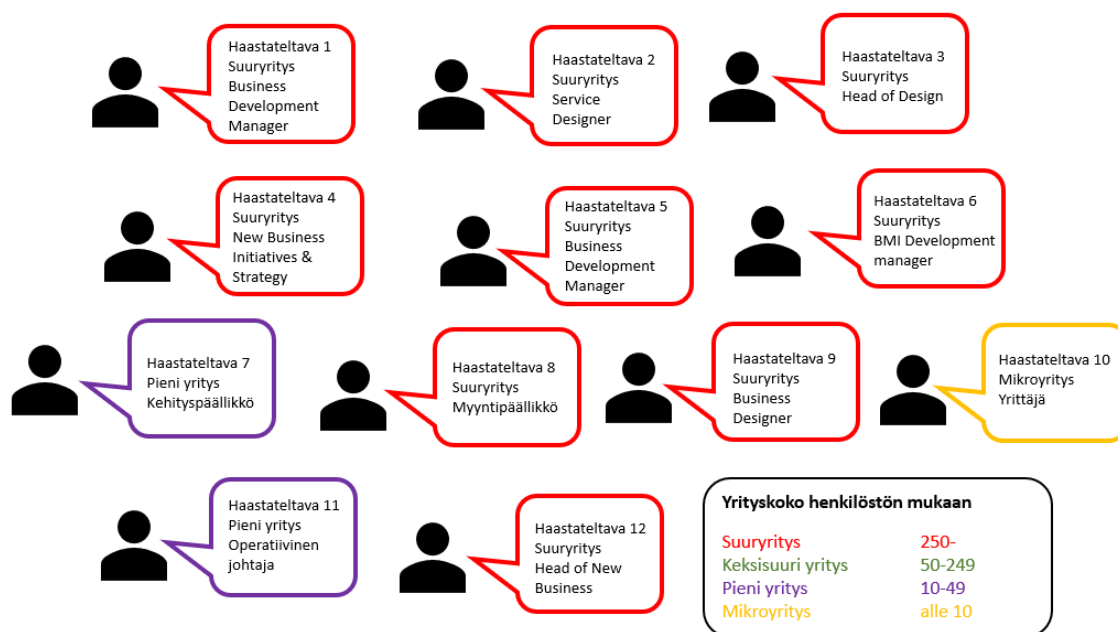
Haastattelut toteutettiin elokuun viimeisellä viikolla 2018, yhden, kahden tai kolmen haastattelijan voimin. Kahdesta yrityksestä mukana oli useampi kuin yksi haastateltava, kuitenkin niin, että haastateltavia oli kerrallaan vain yksi. Useimmat haastateltavista olivat haastatteli-joille ennestään tuntemattomia. Haastattelut toteutettiin haastateltavan yrityksen tiloissa tai puhelimitse. Haastattelujen äänittämiseen kysyttiin lupa haastateltavalta ja haastattelut litterointiin. Litterointia ei toteutettu sanasta sanaan, mutta kuitenkin niin, että asiasisältö pysyi samana, vain täytesanoja jätettiin litteroimatta. Kestoltaan haastattelut olivat keskimäärin 45min. Haastateltavat eivät saaneet korvausta osallistumisestaan haastatteluun, mutta heille korostettiin, että julkisten opinnäytetöiden tulokset tulevat olemaan myös heidän hyödynnettävissä.

Haastattelujen ja litteroinnin jälkeen haastatteluja luettiin useaan kertaan ja niistä nostettiin useassa haastattelussa toistuvia asioita, sekä yksittäisiä tärkeitä ajateltuja asioita. Lisäksi haastatteluista saatuja aineistoja verrattiin teoriapohjaan ja sitä kautta pyrittiin löytämään mielenkiintoisia ja merkityksellisiä asioita. Koska kyseessä oli laadullinen tutkimus, haluttiin luoda todellista kuvaa vallitsevista tilanteista ja yksittäisiä löydöksiä tutkittiin yhtä tärkeinä kuin toistuvasti esiin nousevia asioita.

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan hyödyntämällä useampaa tutkimusmenetelmää ja kuvaamalla tutkimuksen kulkua mahdollisimman tarkasti, sekä tutkijatriangulaatiolla. Tutkijatriangulaatio toteutui tässä tutkimuksessa niin, että aineiston kerääjinä oli useampia ihmisiä. Kun ajatellaan koko Business Design #ThesisHack:ä ja kaikista opinnäytetöistä saatuja tuloksia, tutkijatriangulaatio toteutui sekä aineiston keräämisen että tutkimisen ja analysoinnin osalta.

5 Tutkimustulokset ja niiden analysointi

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksessa saaduista tuloksista. Ensin käydään yleisellä tasolla taustaa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä ja haastateltavien asemista yrityksissä. Tämän jälkeen käsitellään net scoutingilla tehtyjä havaintoja. Viimeisenä analysoidaan haastatteluista nousseita asioita.



Kuvio 9: Tutkimukseen osallistuneiden asema yrityksessä ja yrityksen kokoluokitus henkilöstön määrän mukaan.

Tutkimukseen osallistujista suurin osa oli henkilöstön koon mukaan listattuna suuryrityksistä (Kuvio 11). Kaksi haastateltavaa oli pienistä yrityksistä ja mukana oli myös yksi mikroyritys. Haastateltavien asemat yrityksissä vaihtelivat. Suurelta osin tehtäväkuvat liittyivät suoraan kehittämiseen, mutta haastatteluissa oli mukana myös enemmän johtamiseen ja myyntiin keskittyneitä henkilöitä. Haastateltavia oli tarkoituksella mukana eri kokoisista yrityksistä ja erilaisista tehtävistä, jotta näkökulmia olisi enemmän ja haastatteluista saatava materiaali olisi kattavampaa.

5.1 Net scoutingin perusteella saatuja tuloksia

Kaikkien yritysten internetsivuilla oli jossain muodossa mainittu uusien asioiden luonti tai kehittäminen, lukuun ottamatta mikroyritystä. Pienemmillä yrityksillä ei ollut sivuilla avattuna yrityksen strategiaa, mutta suurimmilta yrityksiltä strategian painopisteet löytyivät. Poikkeukset näissä korostui uuden kehittäminen ja muutamassa yrityksessä innovaatiotoiminta oli nostettu osaksi strategiaa. Kahdella yrityksellä myös liiketoimintamallit ja niiden kehittäminen oli mainittu strategiatasolla.

Yritysten internet sivuilta löytyi viittauksia siitä, kuinka tekeminen on asiakaslähtöistä ja asiakasta kuunnellaan, mutta internetsivuilla ei näkynyt viitteitä henkilöstön kuulemisesta ja heiltä saatujen ideoiden nostamisesta esille innovaatio- tai kehittämistoiminnassa. Vain yhdellä yrityksellä oli nostettu myös henkilöstö tarkemmin strategiatasolle. Muutamilla sivuilla henkilöstöä sivuttiin niin, että mainittiin tavoitteeksi olla paras työpaikka, mutta henkilöstö jäi selkeästi pienempään rooliin kuin asiakkaat kehittämistoiminnan alullepanijana.

5.2 Haastatteluista saadut tulokset

Pohjatietoa yritysten innovaatiotoiminnasta ja strategioista hankittiin net scoutingin avulla, jonka jälkeen tietoa syvennettiin haastatteluilla. Alkuun on tuloksista todettava, ettei niistä pysty erottamaan varsinaisesti liiketoiminnan, palveluiden ja tuotteiden kehittämistä siitä toiminnasta, joka olisi varsinaisesti innovaatiotoimintaa työn alussa määritellyssä merkityksessä eli tähtäisi johonkin innovaatioon. Yleisesti kävi ilmi, että jokaisesta ideasta toivotaan kehityksen kautta päädyttävän jonkinlaiseen innovaatioon. Tämä kannattaa ottaa huomioon tuloksia lukiessa.

Kysymys liiketoimintamallien hyödyntämisestä innovoinnissa koettiin melkein poikkeuksetta haastavaksi. Jokainen oli sitä mieltä, että liiketoiminta-ajattelu on toki jollain tavalla mukana kehittämistyössä ja kysymykseen hyödynnetäänkö liiketoimintamalleja innovoinnissa, vastattiin melkein jokaisessa haastattelussa myöntävästi. Yhdessä haastattelussa kävi ilmi, että he miettivät valmiiden liiketoimintamallien kautta, sopisiko sama toimintamalli heidän bisnekseensä. Tämä koettiin helpommaksi tavaksi tehdä, kuin luoda kokonainen liiketoimintamalli itse. Selkeästi sitä, miten liiketoimintamalleja hyödynnetään innovoinnissa ei kuitenkaan useimmiten osattu kertoa.

5.2.1 Mistä tarve kehittämiseen ja innovointiin syntyy

Sysäys kehittämiseen koettiin usein lähtevän tunnistetusta tarpeesta. Haastattelujen perusteella tarpeita synnyttävät monet asiat, monelta eri suunnalta. Ylivoimaisesti yleisimmäksi syyksi kehittämiselle mainittiin asiakkaat. Asiakkaat ja heistä nousevat tarpeet ilmenivät jokaisessa haastattelussa. Tarpeita nousi niin asiakas datasta, kuin asiakkailta kerätyistä palautteista ja toiveista.

Muita kehittämistarpeiden syitä olivat parantunut teknologia, strategia, työympäristö, yrityskulttuuri, johtajien bisnesideat, yrityksen ulkopuoliset ärsykkeet, liiketoiminta, data, muut maat, kilpailijat, henkilöstö, johtaminen ja sisäiset prosessit. Useat edellä mainituista asioista toistuivat useammassa haastattelussa ja kaikissa yrityksissä tarpeita synnyttäviä asioita oli useita. Mitään yllättäviä tai erikoisia syitä kehittämiselle ei haastatteluissa ilmennyt.

5.2.2 Esiin nousseet haasteet kehitys- ja innovaatiotoiminnassa

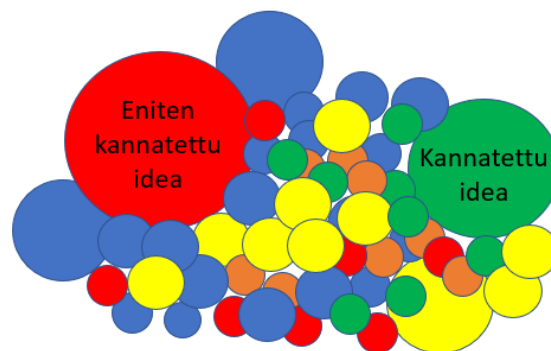
Tyypillisimmäksi haasteeksi kehitystoiminnassa todettiin aika. Aikaan liittyvänä todettiin resurssien puute siinä mielessä, ettei ihmisiä pystytä irrottamaan töistä kehitystoimintaan. Ajanpuute nousi esiin useimmissa haastatteluissa. Muita esiin tulleita haasteita oli kommunikointi-, ja viestintäongelmat, raha, toimintakulttuuri, teknologia, projektiajattelu, ymmärrys designista ja liiketoiminnasta, kokonaiskuvan puute, työn arvon mittaaminen, systematisointi, yhteisymmärrys ja out of the box -ajatteluun kykeneminen.

Eräissä haastattelussa asiaa mietittiin hieman pidemmälle. Haasteena koettiin ihmiset innovointitoiminnan tekijöinä. Innovointitoiminnasta suurin osa nähtiin helppojen ideoiden löytämisenä ja kopioimisena, mitä ihmiset herkästi juuttuvat tekemään. Haasteena oli päästä näiden ilmeisten asioiden, ”helpon” innovointitoiminnan taakse ja löytää, sekä yhdistellä oikeita asioita.

5.2.3 Innovaatio- ja kehitystoiminnassa käytössä olevat menetelmät ja työkalut

Suurin osa haastateltavista nosti esiin perinteisiä palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja kuten Lean service creation, tuplatimantti, business model canvas, service blue print ja story telling canvas. Yhdellä yrityksellä oli käytössä CoCo Cosmos tool kit, jota he olivat innostuneet pelaamaan ja kehittämään toimintaa sitä kautta. Osalla taas ei ollut selkeästi käytössä mitään näistä, vaan innovaatio- ja kehitystoiminnassa edettiin esimerkiksi projekteittain, joista saatu palaute vietiin seuraaviin projekteihin. Vastauksissa nousivat useaan kertaan myös erilaiset työpajat ja lyhyet sprintit. Työstön välineenä Post-it laput olivat suosittuja useassa yrityksessä.

Yksi mielenkiintoinen tapa viedä henkilöstön ideoita eteenpäin oli ”pallomeri”. Ei kuitenkaan fyysinen pallomeri, missä useimmat ovat lapsuudessaan vierailleet, vaan virtuaalinen sellainen. Ideana siinä on, että kuka tahansa voi heittää idean, ”pallon”, jonka jälkeen pallot lähtevät kasvamaan kannatuksen mukaan. Näin paljon kannatusta saavat asiat nousevat esiin ja pääsevät mahdollisesti jatkokehitykseen.



5.2.4 Erilaisista menetelmistä ja työkaluista saadut hyödyt, sekä koetut haitat

Moni haastateltavista korosti systemaattisuutta ja menetelmistä saatavaa viitekehystä, jonka mukaan toimia. Tämän nähtiin hyödyttävän esimerkiksi organisoinnissa ja työtehtävien resursoinnissa. Erilaiset Sprint -menetelmät koettiin aikaa säästävinä ja nopeammin tuloksia antavina. Varsinkin Sprint -mallin yhteyteen nostettiin useasti testaus ja idean tai prototyypin nopea hylkäys, jos tulokset eivät olleet toivotun mukaisia.

Työkalut koettiin konkretisoivana asiana, jonka avulla asiaa pystyttiin paremmin hahmottamaan ja esittelemään asiakkaille tai johdolle. Lisäksi esimerkiksi business model canvasta hyödynnettiin arvon tuoton näkyväksi tekemiseen ja eräänlaisena tarkistuslistana. Työpajoista ja varsinkin post-it lappujen osalta usein hyötynä nähtiin, että siitä syntyy konkreettinen tuo-

tos, jälki työstä, mitä ideoinnissa ja suunnittelussa oli tehty. Myös post-it lappujen helppo lajitteleminen esimerkiksi teemojen alle koettiin suurena hyötynä. Koettiin, että menetelmien ja työkalujen avulla eräänlaisten ”kipupisteiden” löytäminen ja tunnistaminen oli helpompaa.

Toisaalta menetelmät ja työkalut nähtiin muutamassa haastattelussa myös mahdollisena haasteena ja rajoitteena. Yhdessä haastattelussa tietyt rakenteet, joihin pitäisi sovittaa toiminta, koettiin kokoneiden työntekijöiden kohdalla hidasteina ja kahlitsevina. Toisessa haastattelussa tietynlaisten rakenteiden puuttuminen, koettiin parantavan organisaation ketteryyttä. Myös työkalujen, kuten Business Model Canvasin käyttöä kritisoitiin. Haastattelussa kävi ilmi, että yrityksessä saatetaan täyttää canvas ja sitten ollaan ikään kuin valmiit, vaikka sen kuuluisi olla vasta pohja sille kehittämiselle.

5.2.5 Ketä innovaatio- ja kehitystoimintaan osallistuu

Useammassa haastattelussa tuli ilmi, että osaamista, liittyen kehittämiseen ja innovointiin, haluttiin yritysten sisällä parantaa. Työntekijöitä haluttiin kouluttaa käyttämään erilaisia menetelmiä ja työkaluja, jotta sekä substanssiosaaminen että kehittämisosaaminen löytyisivät samasta paikasta ja saataisiin käyttäjä- ja asiakaskeskeisyyttä projekteihin. Hyötynä nähtiin myös, ettei projektista saatava tieto katoa esimerkiksi konsultin mukana, vaan jää talon sisälle.

Useimmiten kehittämistyötä tehtiin erilaisissa tiimeissä. Tiimit koottiin yleensä tiettyä asiaa varten. Koot vaihtelivat muutamasta ihmisestä, useamman kymmenen hengen tiimeihin. Tiimit saattoivat koostua kokonaan yrityksen henkilöstöstä kootusta porukasta, mutta usein mukana oli muitakin toimijoita. Joissain tapauksissa innovointityötä tehtiin oman työn ohella tai se oli osa omaa työtä.

Yritykset tekevät kehittämisyhteistyötä toisten yritysten, kaupungin, konsulttien, asiakkaitten, innovaatioyhteisöiden ja oppilaitosten kanssa. Ulkopuolisten toimijoiden käytön hyödyiksi nähtiin ”tuorein silmin katsominen” ja ulkopuolisuus, uusi näkemys tilanteeseen. Yhteistyön katsottiin tuovan skaalautuvuutta henkilöstötilanteeseen ja asiakkaitten kanssa tehdyn kehittämisyhteistyön nähtiin sitouttavan heitä yrityksen muidenkin toimintojen ostamiseen.

| Miten haastateltavat kokivat innovointiprosessit yrityksissä | |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tarve syntyy | Asiakkaat, parantunut teknologia, strategia, työympäristö, yrityskulttuuri, johtajien bisnesideat, yrityksen ulkopuoliset ärsykkeet, liiketoiminta, data, muut maat, kilpailijat, henkilöstö, johtaminen ja sisäiset prosessit |
| Menetelmät ja työkalut | Lean service creation, tuplatimantti, business model canvas, service blue print, story telling canvas, CoCo Cosmos tool kit, pallomeri, palvelumuotoilun menetelmät yleisesti |
| Menetelmistä ja työkaluista koetut hyödyt | Systemaattisuus, viitekehys, organisointi, resurssointi, ajan säästö, nopeat tulokset, konkretisointi, tarkistuslista, jää jälki kehittämisestä, kipupisteiden löytäminen ja tunnistaminen |
| Menetelmistä ja työkaluista koetut haitat | Rajoittavat, hidastavat, vähentävät ketteryyttä, niitä ei osata hyödyntää niin kuin pitäisi |
| Haasteet | Aika, kommunikointi-, ja viestintäongelmat, raha, toimintakulttuuri, teknologia, projektiajattelu, ymmärrys designista ja liiketoiminnasta, kokonaiskuvan puute, työn arvon mittaaminen, systematisointi, yhteisymmärrys ja out of the box -ajatteluun kykeneminen. |
| Ketkä osallistuvat yritysten kanssa | Henkilökunta, asiakkaat, toiset yritykset, kaupungit, konsultit, innovaatioyhteisöt ja oppilaitokset |
| Toiminnan luonne | Jatkuvaa toimintaa, tiimityötä |
| Liiketoimintamalleja hyödynnetään innovoinnissa | Kyllä |

Taulukko 4: Yhteenveto siitä, miten haastateltavat kokivat innovointiprosessit yrityksissä

5.3 Tulosten analysointi

Työntekijät selkeästi kokivat liiketoimintamallit osaksi innovointitoimintaa. Yritykset hyödynnävät liiketoimintamalleja innovointitoiminnassaan, mutta sitä miten niitä hyödynnettiin ei osattu kunnolla määritellä. Syynä tähän saattaa olla se, mitä jo teoriaosiossa käsiteltiin eli käsitteillä on tilanteista ja käyttäjistä riippuen erilaisia määritelmiä. Liiketoimintamalli käsitteenä tarkoitti eri ihmisille eri asioita. Mitä korkeammassa asemassa yrityksessä oltiin, sitä selkeämmin liiketoimintamalliin sisäistettiin muitakin asioita kuin pelkkä ansaintamalli. Osan haastateltavista puheissa, liiketoimintamalli taas pelkistyi pelkästään siihen osaan, mistä raha tulee ja miten. Eräs haastateltava koki sen tapana tuoda tuote markkinoille.

Vaikka liiketoimintamalliin tunnistettiin muutakin osia kuin rahan ansainta, silti toiminnot näyttäytyivät käytännön kuvauksissa selkeästi erillisinä, eikä niitä juurikaan hahmotettu yhteisenä kokonaisuutena esimerkiksi liiketoimintamallien kautta. Puhuttiin bisneksestä ja erikseen design puolesta, eikä asiaa hahmotettu ja yhdistetty esimerkiksi kappaleessa 2.1 olevan kuvion kolme tavalla yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Haastateltavien tehtävänkuvat yrityksissä tuntuivat vaikuttavan jonkun verran siihen, miten asiaa katsottiin. Muutamassa haastattelussa

kuitenkin nousi kuva bisneksen ja designin yhdessä tekemisestä ja ajatus siitä, kuinka siinä voisi ehkä hyödyntää liiketoimintamalleja.

Eräs haastateltava pohti, onko liiketoimintamallin tehtävä innovoida vai kuuluuko ensin innovoida ja siitä syntyy liiketoimintamalli. Toinen haastateltava taas toi esiin ajatuksen siitä, että liiketoimintamalli on jonkinlainen raami sille, miten toimitaan, miten jotain ideaa vie-dään eteenpäin. Monella ei kuitenkaan ollut selkeää käsitystä siitä, miten liiketoimintamal-leja voisi hyödyntää innovoinnissa, vaikka kokivatkin yrityksen niin tekevän.

Kysyttäessä prosesseista ja työkaluista mitä innovoinnissa käytetään, vastaus pelkistyi yleensä palvelumuotoilussa käytettäviin menetelmiin ja työkaluihin. Jonkin näköisiä tapoja tehdä, oli yritetty luoda, mutta niissäkin painopiste keskittyi palvelumuotoiluun. Prosesseja, joissa yh-distyisi palvelumuotoilu ja perinteinen liiketoiminta-ajattelu lukuineen, oli tunnistettavissa vain muutamasta haastattelusta. Nämä prosessit noudattelivat jonkinlaista kaavaa tai opittua tapaa tehdä, mutta varsinaista prosessikuvausta ei niihinkään oltu luotu.

Innovoinnin vastattiin useimmissa haastatteluissa olevan jatkuvaa toimintaa, mutta varsi-naista jatkuvaa prosessia ei osattu haastatteluissa kuvata. Innovointitoiminnan kuvaukset pal-jastivat toiminnan olevan enemmän projektiluontoista, vaikka innovointiprojekteja saattoi olla meneillään useampia koko ajan. Haastatteluista pystyi havaitsemaan yritysten tahtotilan saada ihmiset toteuttamaan jatkuvaa innovointia, joka olisi osa jokaisen työtä. Nyt kuitenkin innovointia toteutettiin tiimeissä tai yksiköissä, jotka oli koottu sitä varten.

Oli innovaatiotoiminnan toteuttamisen tapa mikä tahansa, nopeat testaukset ja validointi asi-akkailla koettiin tärkeäksi. Kahdessa haastattelussa tähän liittyen nousi ongelmia esille pro-jektiluontoisen tekemisen kohdalla. Nähtiin, että usein projekti toteutettiin loppuun, vaikka ilmeni, että kannattaisi toimia toisin. Tietty määräraha oli annettu projektille, niin ne käy-tettiin, koska tietoa ei ollut, milloin asiaa pääsisi uudelleen kehittämään tai siihen saataisiin rahoitusta.

Yli puolessa haastatteluista nousi esiin myös yrityksen strategian merkitys innovaatiotoimin-nassa. Nähtiin tärkeänä peilata syntyneitä ideoita ja kehitettäviä kohteita yrityksen strategi-aan. Tämä sopii yhteen myös kappaleessa 3.2 esitetyn Tilastokeskuksen vuoden 2016 tutki-muksen kanssa, jonka mukaan yritykset, jotka painottivat strategisten tavoitteiden merki-tystä, ilmoittivat useimmin harjoittavansa innovaatiotoimintaa (Suomen virallinen tilasto SVT 2016e). Haastatteluissa strategian merkitys nähtiin sitä tärkeämpänä, mitä ylemmällä tasolla organisaatiossa työskenneltiin. Käytännön kuvauksissa tätä näkyi kuitenkin harvojen yritysten kohdalla, vaikka tahtotila siihen olisi ollut olemassa.

Niin kuin työn teoria osiossa todettiin, ongelma tai kehitettävä kohde voi nousta niin asiakkai-den tarpeista, kuin yrityksen sisäisistä prosesseistakin. Asiakkaista saatu data tai asiakkailta

saatu palaute oli suurimmassa roolissa siinä, miksi innovointi toimintaa lähdettiin tekemään. Dataa ja palautteita kerättiin jokaisessa yrityksessä ja niiden arvostus oli selkeästi kasvusuunnassa. Useimmissa haastatteluissa mainittiin myös henkilökunnalta tulleet ideat, joita pyrittiin jatkokehittämään. Varsinkin henkilökunnalta tulleissa ideoissa oli monissa yrityksissä ongelmia sen kanssa, kuinka ne saadaan etenemään. Selkeät työkalut tai prosessit, mihin asiat nostettaisiin, puuttuivat. Osassa yrityksistä ongelmat olivat tiedostettu ja tätä oli lähdetty kehittämään ja jonkinlaisia etenemiskanavia oli luotu tai oli suunnitteilla. Selkeästi toimivaa valmista ratkaisua ei yrityksissä kuitenkaan haastattelujen perusteella ollut käytössä.

6 Johtopäätökset

Haastattelujen perusteella näyttää, että kokonaisuutena liiketoimintamallien hyödyntäminen innovoinnissa on harvinaista tai ainakin rajoittuu tietyssä tehtävässä oleviin työntekijöihin. Innovaatiotoimintaa toteutetaan kyllä liittyen liiketoimintamalleihin, mutta usein vain johonkin osaan liiketoimintamallia. Usein tulokulma näyttäytyi sellaisena, että ensin toteutetaan

Miten ja miksi
yritykset käyttävät
liiketoimintamalleja
innovointiin?

innovaatiotoimintaa, jonka seurauksena jostain liiketoimintamallin osaa muokataan. Liiketoimintamalleja ei juurikaan hyödynnetty niin, että innovaatiotoiminta olisi liiketoimintamallilähtöistä. Kokonaisia muualta otettuja ja alalla uusia liiketoimintamalleja saatettiin kokeilla esimerkiksi uuden tuotteen kanssa, mutta se oli oikeastaan ainoa tapa, miten kokonaisia liiketoimintamalleja hyödynnettiin. Uusien liiketoimintamallien kehitys esiintyi kuitenkin kahden yrityksen strategiassa ja sen voisi uskoa olevan nouseva trendi. Tämä olisi linjassa 3.2 kappaleessa esiintyvien Tilastokeskuksen saamien tulosten kanssa siitä, että organisaatioinnovaatiot kohdistuvat kasvavassa määrin liiketoimintakäytäntöihin.

Tehtävää innovointitoimintaa ei useinkaan osattu hahmottaa liiketoimintamallin osana. Esimerkiksi asiakkaille lisäarvon luonnin ajateltiin olevan jollain tavalla osa toteutettavaa liiketoimintaa, mistä parhaassa tapauksessa syntyy lisätuottoa viivan alle, mutta silti sitä ei käytännössä hahmotettu liiketoimintamallin osana. Design-ajattelu nähtiin useimmiten liiketoimintamalleista erillisenä toimintona. Liiketoiminta nähtiin suurempana kokonaisuutena kuin liiketoimintamalli. Toimintaa ei osattu tai haluttu hahmottaa liiketoimintamallien kautta.

Yrityksissä ei ollut käytössä yhtä tietynlaista prosessia, vaan innovointi toteutettiin hyvin erilaisin menetelmin, jopa yrityksen sisällä. Käytössä olevat prosessit sisälsivät lähinnä palvelumuotoilun kehittämismenetelmiä ja työkaluja. Yhtenäisille toimintavoille nähtiin kuitenkin tarvetta, koska sen ajateltiin tekevän toimintaa näkyväksi ja sillä tavoin kaikkien ymmärrettäväksi. Varsinkin mitä suuremmasta yrityksestä oli kyse, toiminnan toteuttamisessa tärkeänä nähtiin systemaattisuus ja jonkinlaiset raamit, missä asioita toteutetaan. Vaikka pienemmissä yrityksissä tietyt toimintatavat saatettiin nähdä rajoitteina, oli kuitenkin harkinnassa kehykset, minkä sisällä innovointitoimintaa toteutettaisiin ja toimintaa kehitettäisiin, sekä suunniteltaisiin. Toimintakehysten ajateltiin myös vievän asiakkailta ja henkilökunnalta saatua palautetta ja kehitysehdotuksia selkeämmin eteenpäin. Selkeästi tahtolana oli saada innovaatiotoiminta osaksi jokaisen työtä, sekä saada yrityksen strategia ja nousivat ideat kohtaamaan. Haluttiin tehdä toimintaa näkyväksi ja saada toiminta helpommin hahmotettavaksi yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Millaisia prosesseja käytetään innovointiin ja miksi?

Esiin tullessiin tahtotiloihin liittyen, liiketoimintamalleja voitaisiin hyödyntää enemmän ja ne voisivat vastata tarpeisiin useimmin kuin osataan ajatella. Liiketoimintamalleja voisi hyödyntää vertaamalla kokonaista liiketoimintamallia nykyisiin toimintatapoihin ja sillä tavalla saada näkyväksi kehityskohteita liiketoiminnassa. Vaikka tarve kehittämislle tulisi ilmi palautteina tai henkilökunnan kehitysehdotuksena, voidaan ja kannattaisi ottaa huomioon suurempi kuva, kuin vain kehitettäväksi ehdotettu kohde. Kehityskohde sijoitettaisiin kokonaiseen liiketoimintamalliin osaksi ja mietittäisiin, miten sitä voitaisiin kokonaisuutena kehittää ja sopivatko muut osat liiketoimintamallissa enää sen jälkeen kuin yhtä osaa on kehitetty. Tavallaan liiketoimintamalli toimisi eräänlaisena testialustana.

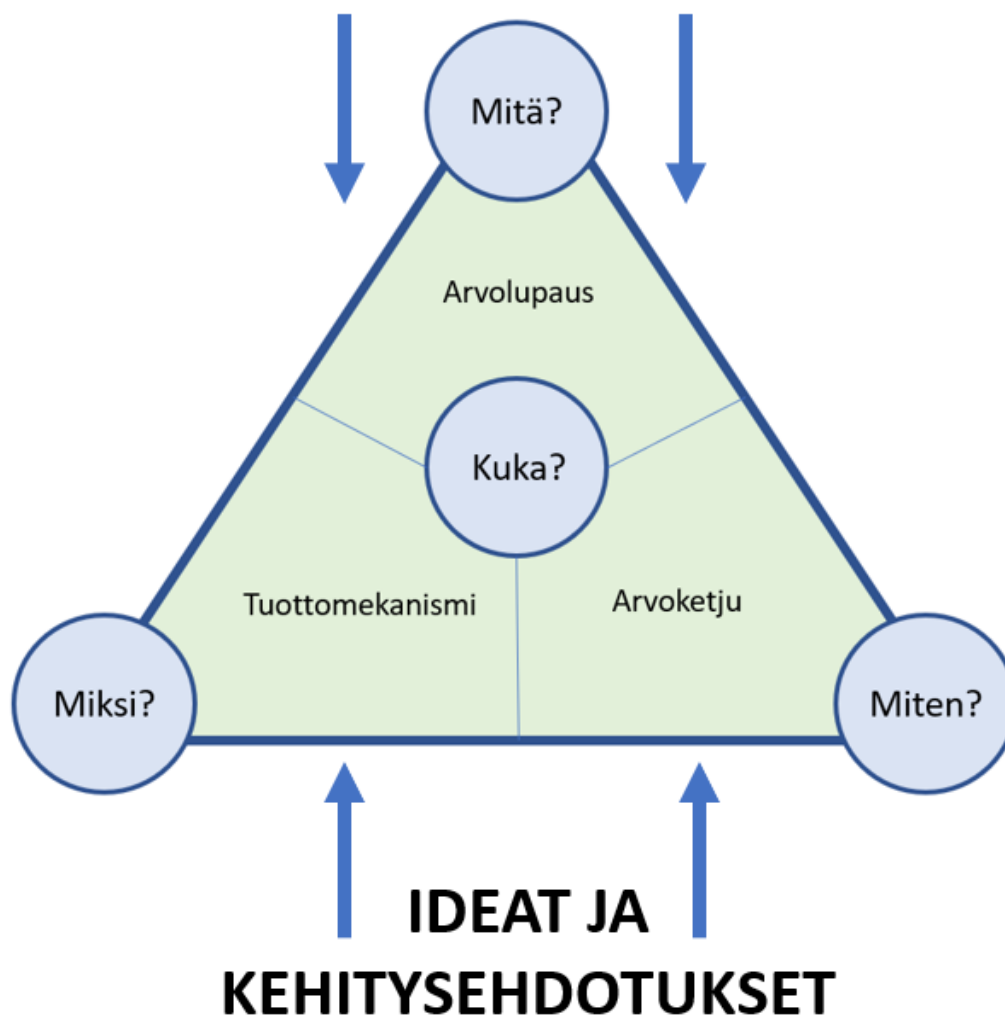
Millä tavalla liiketoimintamalleja voitaisiin hyödyntää innovoinnissa?

Liiketoimintamallien avulla voitaisiin hahmottaa myös suurempia kokonaisuuksia. Aikaisemmin 3.2 kappaleessa huomattiin Sinersaaren ja Andersonin (2013) todenneen, että liiketoimintamalleista voisi olla hyötyä kustannusjohtamisen lisäksi päätöksen teossa ja tilanteiden analysoinnissa (Sinersaari ja Andersson 2013, 27). Myös opinnäytetyön löydösten perusteella liiketoimintamallit voisivat toimina raameina, jotka auttavat systematisoimaan innovointitoimintaa. Liiketoimintamallit eivät näin olisi varsinaisesti vain osana innovointitoimintaa, vaan antaisivat kehykset toteutettavalle innovaatiotoiminnalle. Liiketoimintamallien kuvaus voisi toi-

mia eräänlaisena karkeana prosessikaaviona, jossa myös strategiset tavoitteet olisi tehty näkyväksi. Nousevia ideoita voitaisiin peilata kuvauksen avulla olemassa olevaan liiketoimintamalliin ja yrityksen strategiaan. Näin helpotettaisiin yrityksen johdon strategian jalkautusta ja taas vastaavasti ideoiden konkreettiseksi tekemistä yritysjohdolle.

Liiketoimintaa voitaisiin kuvata esimerkiksi kolmiomallin avulla (Kuvio 3) (Gasmann ym. 2016, 7). Lisäämällä siihen yrityksen strategiset tavoitteet ja uudet ideat pystyttäisiin ideoita peilaamaan strategiaan ja olemassa olevaan malliin heti aluksi (Kuvio 12). Mallissa voitaisiin tehdä muutoksia ideoiden perusteella ja katsoa sopivatko ne edelleen strategiaan tavoitteisiin. Tekemällä muutoksia itse malliin, ajatuksia voitaisiin testata paperilla. Lisäksi tuloksia erilaisista nopeista testauksista voitaisiin käyttää mallissa ja nähdä helpommin ja konkreettisesti, palvelevatko ne yrityksen strategiaa.

YRITYKSEN STRATEGIA



Kuvio 10: Liiketoimintamallin kuvaus innovointiprosessien työkaluna. Kuvio muokattu kuvioista 3 (Gasmann ym. 2016, 7).

6.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimustuloksista ei voi tehdä laajempia yleistyksiä, koska tutkittavien määrä tutkimuksessa oli niin pieni. Tutkimuksen luotettavuutta paransi se, että tavoitteena tutkimuksessa oli yleistyksien sijaan löytää ja kuvata niitä todellisia asioita, mitä yrityksissä innovointiin ja liiketoimintamalleihin liittyen nousee. Tavoitteena ei ollut luoda yhtä yksittäistä kuvausta innovointiprosessista liiketoimintamalleja hyödyntäen, vaan avata niitä prosesseja mitä yrityksissä tällä hetkellä toteutetaan.

Tutkimuksen luotettavuutta paransi myös useamman menetelmän käyttö ja tutkijatriangulaatio. Tutkimuksen luotettavuuteen negatiivisesti vaikutti ennen kaikkea aika. Kysymykset haas-

tatteluihin luotiin nopealla aikataululla ja on mahdollista, että tarkemmin harkituilla kysymyksillä olisi saatu luotettavampia tuloksia. Lisäksi aineisto käsiteltiin ja analysoitiin nopealla aikataululla, jolloin aineistosta ei ehkä saatu kaikkea irti, mitä useammalla analysointikerralla olisi voitu saada.

6.2 Kehitysehdotukset

Liiketoimintamallien hyödyntäminen yritysten toiminnassa on ajankohtaisempaa kuin koskaan. Pelkkä tuotteiden kehittäminen ei riitä, vaan on hahmotettava kokonaisuuksia ja ymmärrettävä asioiden yhteyksiä, on saatava strategia ja ideat kohtaamaan. Liiketoimintamallit tai vielä enemmän niiden rakenne, voisivat toimia hahmottamisen ja ymmärtämisen apuna.

Yritykset voisivat hyödyntää liiketoimintamalleja silloin, kun tarvitsevat apuja asioiden testaamisessa ja hahmottamisessa, kokonaisuuksien ymmärtämisessä tai strategian jalkauttamisessa. Lisäksi niitä voitaisiin hyödyntää ideoiden eteenpäin viemisen apuna, peilaamalla ja sovittamalla ideaa liiketoimintamalliin. Asiaan voisi konkreettisesti tarttua hahmottelemalla paperille liiketoimintamallin parhaaksi katsomallaan tavalla, esimerkiksi 2.1 kappaleessa esitetyn kuvion 3 muotoon. Paperille tehtäisiin näkyväksi myös yrityksen strategiset tavoitteet (kuvio 12), jolloin voidaan peilata, kuinka liiketoimintamalli näitä tukee ja auttaako ehdotettu idea liiketoimintaa kehittymään strategisten tavoitteiden suuntaan.

Tämä kaikki hyödyttäisi yrityksiä saamaan aikaiseksi kokonaisvaltaisempaa innovaatiotoimintaa perinteisen yhteen asiaan keskittyvän innovaatiotoiminnan lisäksi. Se hyödyttäisi yrityksiä rakentamaan innovaatiotoimintaa, johon jokaisen olisi helpompi osallistua. Kun strategiset tavoitteet ja liiketoimintamalli olisi tehty läpinäkyväksi, jokaisen työntekijän olisi helpompi hahmottaa oman työnsä merkitystä. Näin innovaatiotoiminta saataisiin myös osaksi jokaisen työtä. Työntekijöiden olisi helpompi hahmottaa, kuinka omaa työtään kehittämällä olisi mahdollista saada muutoksia aikaan liiketoiminnassa ja sen avulla päästä lähemmäksi strategisia tavoitteita.

6.3 Jatkotutkimus

Tässä tutkimuksessa keskityttiin yritysten innovaatiotoimintaan. Se osoittautui varsin hajanaiseksi toiminnaksi, jossa ei kovin suuria kokonaisuuksia yleensä otettu huomioon. Jatkotutkimusta yritysten innovaatiotoiminnasta voitaisiin tehdä hyödyntämällä isompaa otosta tai keskittymällä tietyn tyyppisiin tai kokoiisiin yrityksiin. Yrityksissä selkeästi hyödynnetään palvelumuotoilua innovoinnissa, mutta jatkotutkimuksissa asiaa voitaisiin lähestyä vielä enemmän liiketoimintamalleista käsin. Jatkossa voitaisiin tutkia, miten yritysten liiketoimintamallien näkyväksi tekeminen parantaa liiketoimintamallin käsitteen ymmärtämistä läpi organisaatioiden. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, miten liiketoimintamalleja olisi mahdollista hyödyntää innovoinnissa prosessikaavioiden tavoin, sekä minkälaisia hyötyjä siitä olisi todellisuudessa mahdollista saada.

Lähteet

Painetut

Gassman, O., Frankenberger, K. & Csik, M. 2015. The Business Model Navigator: 55 Models that will revolutionise your business.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Knapp, J., Zeratsky, K. & Kowitz, B. 2016. Sprint: How to solve big problems and test new ideas in just five days. New York: Simon & Schuster.

Ojasalo, K. Moilanen, T & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro.

Pulkkinen, M., Rajahonka, M., Siuruainen, R., Tinnilä, M. & Wendelin, R. 2005. Liiketoimintamallit arvonluojina -ketjut, pajat ja verkot. Helsinki: Kopioniini.

Sähköiset

Apilo, T. & Taskinen, T. 2006. Innovaatioiden johtaminen. Luettu 23.8.2018.

<https://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2006/T2330.pdf>

Differo. 2018. Luettu 23.7.2018. <https://differo.fi/differo-edistamassa-liiketoimintamuotoilu-suomessa/>

Laukkanen, M. & Patala, S. 2015. Kohti kestäviä liiketoiminta- ja yhteistyömalleja: Työkirja liiketoimintamallien suunnitteluun ja verkostojen rakentamiseen. Lappeenranta: Lappeenranta teknillinen yliopisto. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/104624/isbn978-952-265-789-3.pdf?sequence=2>

Laurea. 2018. Laurea Business Design #ThesisHack 2018: opinnäytetyö 3 viikossa. Luettu 30.6.2018. <https://www.laurea.fi/tiedotteet/Sivut/Laurea-Business-Design-ThesisHack-2018.aspx>

Länsisalmi, H. 2014. Uudista liiketoimintaa. E-kirja. Helsinki: Talentum Media.

Moritz, S. 2005. Service Design: Practical access to an evolving field. E-kirja. Köln: Köln International School of Design.

Sinersaari, J. & Andersson, M. 2013. Liiketoimintamallit kustannusjohtamisen välineenä. Lappeenranta: LUT. Viitattu 6.9.2018. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/90597/Kandidaatinty%C3%B6_Sinersaari_Andersson.pdf?sequence=2

Suomen virallinen tilasto (SVT). 2016a. Innovaatiotoiminta, 1. Innovaatiotutkimuksesta.

Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 20.8.2018. http://www.stat.fi/til/inn/2016/inn_2016_2018-04-12_kat_001_fi.html

Suomen virallinen tilasto (SVT). 2016b. Innovaatiotoiminta, 2. Innovaatiotoiminnan yleisyys yrityksissä. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 20.8.2018.
http://www.stat.fi/til/inn/2016/inn_2016_2018-04-12_kat_002_fi.html

Suomen virallinen tilasto (SVT). 2016c. Innovaatiotoiminta, 5. Innovaatiotoimintaa haittaavat tekijät. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 20.8.2018.
http://www.stat.fi/til/inn/2016/inn_2016_2018-04-12_kat_005_fi.html

Suomen virallinen tilasto (SVT). 2016d. Markkinointi- ja organisaatioinnovaatioiden käyttöönotto. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 20.8.2018.
http://www.stat.fi/til/inn/2016/inn_2016_2018-04-12_kat_004_fi.html

Suomen virallinen tilasto (SVT). 2016e. Innovaatiotoiminta, 7. Yritysten strategiat ja innovaatiotoiminta . Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 20.8.2018.
http://www.stat.fi/til/inn/2016/inn_2016_2018-04-12_kat_007_fi.html

Tilastokeskus. 2018a. Käsitteet: Innovaatio. Luettu 24.8.2108.
<https://www.stat.fi/meta/kas/innovaatio.html>

Tilastokeskus. 2018b. Käsitteet: Innovaatiotoiminta. Luettu 24.8.2018.
https://www.stat.fi/meta/kas/innovaatio_toim.html

Kuviot

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Kuvio 1: Päättökäsitteiden ongelma ja alaongelmat | 8 |
| Kuvio 2: Käsittekartta liiketoimintamalleihin liittyvistä termeistä (Pulkkinen ym. 2005, 20). ... | 9 |
| Kuvio 3: Liiketoimintamallin määrittely (Gasmann ym. 2016, 7.) | 10 |
| Kuvio 4: Innovaatiotoiminnan yleisyys henkilöstön suuruusluokan mukaan 2006-2016 (Suomen virallinen tilasto SVT 2016b). | 14 |
| Kuvio 5: Innovaatiotoiminnan yleisyys 2006-2016, % osuus yrityksistä (Suomen virallinen tilasto SVT 2016b). | 15 |
| Kuvio 6: Innovaatiotoimintaa haitanneet tekijät merkityksen mukaan 2014-2016, osuus innovaatiotoimintaa harjoittaneista (Suomen virallinen tilasto SVT 2016c) | 15 |
| Kuvio 7: Organisaatioinnovaatiot kohdistuvat yhä edelleen useimmiten liiketoimintakäytäntöihin (Suomen virallinen tilasto, SVT 2016d) | 16 |
| Kuvio 10: Tutkimuksen kulku | 20 |
| Kuvio 11: Tutkimukseen osallistuneiden asema yrityksessä ja yrityksen kokoluokitus henkilöstön määrän mukaan. | 22 |
| Kuvio 12: Liiketoimintamallin kuvaus innovointiprosessien työkaluna. Kuvio muokattu kuvioista 3 (Gasmann ym. 2016, 7). | 31 |

Taulukot

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Taulukko 1: Prosessi kestävä liiketoimintamallin rakentamiseksi (Laukkanen & Patala 2015, 8)..... | 12 |
| Taulukko 2: Yritysten strategiat merkityksen mukaan 2014-2016, osuus yrityksistä (Suomen virallinen tilasto SVT 2016e) | 17 |
| Taulukko 3: Innovaatiotoiminnan yleisyys mainitut strategiat merkittäviksi arvioineiden keskuudessa 2014-2016, osuus strategiat merkitykseltään suureksi tai kohtalaiseksi arvioineista yrityksistä (Suomen virallinen tilasto SVT 2016e)..... | 18 |
| Taulukko 4: Yhteenveto siitä, miten haastateltavat kokivat innovointiprosessit yrityksissä ... | 26 |

Liitteet

| | |
|------------------------------------------------------------|----|
| Liite 1: Alustavat aiheet ja kysymykset haastatteluun..... | 37 |
|------------------------------------------------------------|----|

Liite 1: Alustavat aiheet ja kysymykset haastatteluun

Hahmotellut aiheet mihin haastatteluissa voi tarttua. Haastattelu kuitenkin elää haastateltavan kertoman ja vastausten mukaan.

Pyydetään kertomaan yrityksen toiminnasta

Toteutetaanko yrityksessä innovointia?

Ei -> Yritetään kuitenkin määrittämällä innovointia saada jotain irti

Kyllä -> Käytetäänkö innovoinnissa hyödyksi liiketoimintamalleja?

Ei -> Kysellään enemmän millaista innovointia tekevät ja yritetään kaivaa sieltä kuitenkin liityntöjä liiketoimintamalleihin, niitä voi olla vaikka niitä ei tunnisteta

Kyllä -> Miksi? Miten?

Mistä innovaatiotoiminta lähtee liikkeelle?

Millaisia prosesseja tässä liiketoimintamallien avulla innovoinnissa käytetään?

Miksi käytetään?

Miksi valittu?

Onko prosessit yrityksen sisäisiä vai käytetäänkö ulkopuolisia apuna?

Miksi?

Keiden kanssa yhteistyötä tehdään?

Miten innovointiprosesseja toteutetaan?

Ovatko jatkuvaa toimintaa?

Miksi?