

**LIKOTALOUDEN OPISKELIJOIDEN YRITYKSILLE TEKEMÄT
LIKETOIMINNAN KEHITTÄMISEHDOTUKSET**

Case: Diili-tehtävät



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, liiketalouden koulutusohjelma

Kevät, 2019

Annina Alutoin

Liiketalouden koulutusohjelma
Visamäki

Tekijä	Annina Alutoin	Vuosi 2019
Työn nimi	Liiketalouden opiskelijoiden yrityksille tekemät liiketoiminnan kehittämis ehdotukset, Case: Diili- tehtävät	
Työn ohjaaja	Ari Sarviharju	

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, miten Hämeen ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden syksyllä 2017 yrityksille tekemät liiketoiminnan kehitysehdotukset otettiin yrityksissä käyttöön ja miten ehdotukset vastasivat yritysten antamia toimeksiantoja. Tutkimusprojektissa mukana olevia yrityksiä oli 6 liike-elämän eri aloilta ja jokaiselle yritykselle tehtiin pienryhmissä noin 25 kappaletta kehitysehdotuksia.

Liiketalouden opiskelijoiden yrityksille tekemä projekti oli nimeltään Diili-tehtävä. Projekti on osa HAMK:n työelämäpalveluiden ja liiketalouden opiskelijoiden yhteistyössä toteuttamaa Diili-kehittämiskokeilua, jossa Hämeen ammattikorkeakoulu tarjoaa yrityksille ja organisaatioille mahdollisuuden saavuttaa konkreettisia keinoja liiketoimintansa kehittämiseen. Opiskelijoille projekti tarjoaa heti opintojen alussa konkreettisen näkemyksen siitä, mitä liiketoiminta ja markkinointi käytännössä ovat.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että yritykset eivät ole sellaisenaan juuri ottaneet kehitysehdotuksia käyttöönsä, mutta yksittäisiä ideoita on kuitenkin hyödynnetty. Ehdotukset ovat jääneet elämään yrittäjien mieleen ja toteuttaminen voi olla tulevaisuudessa mahdollista. Yritykset saivat kuitenkin toimintaansa uusia näkökulmia sekä myös toivomaansa näkyvyyttä HAMK:n opiskelijoiden keskuudessa.

Avainsanat Liiketoiminta, yrittäjyys, liiketalouden koulutusohjelma

Sivut 47 sivua, joista liitteitä 1 sivu

Degree programme in Business Administration
 Visamäki Campus

Author	Annina Alutoin	Year 2019
Subject	Business development suggestions to business companies made by business students, Case: Deal assignments	
Supervisors	Ari Sarviharju	

ABSTRACT

This thesis examined how the business development suggestions made by business students of Häme University of Applied Sciences to companies in autumn 2017 were introduced in the companies, and how the suggestions corresponded to the assignments that were given by the companies. There were 6 companies involved in the research project, all from different business sectors and each company was given around 25 development suggestions, made in small study groups.

The project that was made by business students for companies, was called the Deal assignment and the project is part of the Deal development experiment carried out by HAMK's working life services and business students, where Häme University of Applied Sciences offers companies and organizations the opportunity to achieve concrete ways of developing their business. For students the project provides an insight into what business and marketing are in practice right from the beginning of their studies.

The main result of the thesis was, that the companies have not used development suggestions as they are, but individual ideas have been utilized. Suggestions are left to the minds of entrepreneurs and implementation may be possible in the future, however, the companies gained new perspectives on their operations, as well as the visibility of their companies among HAMK students.

Keywords Business, entrepreneurship, business administration degree program

Pages 47 pages including appendices 1 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus.....	6
1.2	Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät	7
2	YRITTÄJYYS JA YRITYKSEN LIIKETOIMINTA	9
2.1	Yrityksen liiketoiminta.....	9
2.2	Yrityksen liiketoimintaympäristö	11
3	LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISEN TYÖKALUJA	14
3.1	Business Model Canvas	14
3.2	SWOT-analyysi.....	16
4	TUOTTEISTAMINEN JA MARKKINOINTI	18
4.1	Tuotteistaminen	18
4.2	Tuotteistamisen prosessi	18
4.3	Markkinointi	19
4.3.1	Markkinoinnin tehtävä ja arvon tuottaminen	21
4.3.2	Markkinointiympäristö	21
4.3.3	Markkinoinnin kilpailukeinot.....	22
4.3.4	Asiakaskäyttäytyminen ja asiakaskokemus:.....	24
4.3.5	Asiakassegmentointi.....	25
5	YRITYSYHTEISTYÖ AMMATTIKORKEAKOULUSSA	27
5.1	Pk-yritysbarometri 1, kevät 2018.....	27
5.2	Pk-yritysbarometri 2, kevät 2018.....	28
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	29
6.1	Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	29
6.2	Tapaustutkimus.....	29
6.3	Teemahaastattelu	30
6.4	Yrityshaastattelut	30
6.4.1	Yritys A.....	30
6.4.2	Yritys B.....	32
6.4.3	Yritys C.....	33
6.4.4	Yritys D.....	34
6.4.5	Yritys E.....	36
6.4.6	Yritys F	37
7	HAASTATTELUIDEN TULOKSET JA LOPPUPOHDINTA	39

LÄHTEET	44
---------------	----

Liitteet

Liite 1	Haastattelukysymykset yrityksille
---------	-----------------------------------

1 JOHDANTO

Korkeakoulujen tehtävänä Suomessa on kouluttaa työmarkkinoille eri alojen asiantuntijoita, tarjota täydennyskoulutusta jo työelämässä toimiville ammattilaisille, osallistua erilaisiin innovaatioprosesseihin sekä tutkia ja kehittää eri aloille uutta ja sovellettavaa tietoa. Yksi korkeakoulujen tehtävä on myös osallistua ja vahvistaa alueellista kehittämistyötä. (Laitinen-Väänänen, Vanhanen-Nuutinen, Ahmaniemi & Lamppu, 2013)

Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) myöntää vuosittain ammattikorkeakouluille hakemusten perusteella tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-rahautusta (TKI-rahoitus), jonka tavoitteena on tukea vaikuttavuutta ja kaupallistamista. Vuonna 2019 rahoituksen määrä oli viisi miljoonaa euroa. Hämeen ammattikorkeakoulu kuului vuonna 2019 erityisrahoituksen piiriin ja sai tukea toimintaansa 860 000 euroa. (OKM, 2019)

Suomalaisissa ammattikorkeakouluissa tehdään paljon erilaista yritysyhteistyötä. Yhteistyön kautta opiskelijat pääsevät oppimaan alaansa liittyviä erityiskysymyksiä aidossa työympäristössä. Yhteistyö ei hyödytä pelkästään opiskelijoita vaan on myös yrityksille suuri voimavara.

Hämeen ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijat tekevät vuosittain paljon erilaisia opintoihinsa liittyviä projekteja. Tässä opinnäytetyössä keskitytään Hämeen ammattikorkeakoulun työelämäpalveluiden ja liiketalouden opiskelijoiden yhteistyössä tuottamaan Diili-kehittämiskokeilun alaiseen Diili-projektiin. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii HAMKin työelämäpalvelut. HAMKin työelämäpalvelut on kanava oppilaitoksen, opiskelijoiden ja yritysten välillä. Työelämäpalvelut tarjoaa organisaatioille ja yksityishenkilöille täydennyskoulutusta ja kehityspalveluita, rekrytoi opiskelijoita yrityksille, tarjoaa yrityksille ja organisaatioille alakohtaisia opiskelijaprojekteja ja on linkkinä työharjoitteluun. Tässä opinnäytetyössä tutkittava Diili-kehittämishanke on osa HAMKin työelämäpalveluiden tarjontaa. (HAMK, n.d.)

Hämeen ammattikorkeakoulussa tehtävä yritysyhteistyö on kasvanut merkittävästi ja Hämeen ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelmassa opiskelijat työstävät arviolta jo yli 100 yritysprojektia vuosittain. Yhteistyö palvelee sekä yrityksiä että opiskelijoita. Opiskelijoille yhteistyö tuottaa oppimista hyödyttäviä projekteja, harjoitteluita ja opinnäytetyön aiheita, yrityksille yhteistyöllä voidaan tarjota tutkimuksia, ongelmanratkaisua, liiketoiminnan kehittämismahdollisuuksia ja mahdollisuutta rekrytoida opiskelijoita ja näin ollen saada lisää työvoimaa. (HAMK, 2018)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään yhdestä tällaisesta kehitysprojektista saatuihin tuloksiin. Tutkimus on kohtuullisen suppea tarkastellen liiketalouden projektien kokonaismäärää HAMKissa. Kyseisestä projektista eli ”casesta” saadut tulokset antavat kuitenkin hyvää näkemystä siitä, millaisesta toiminnasta on kyse, sekä siitä, millaisia hyötyjä sillä tavoitetaan. Tutkimuksella pyritään tuottamaan Hämeen ammattikorkeakoulun työelämäpalveluille tietoa myös siitä, miten yrittäjien edustajat kokevat ammattikorkeakoulun ja yritysten välisen yhteistyön. Aihe on erittäin mielenkiintoinen oppilaitoksen, opiskelijoiden sekä yritysten kannalta.

Liiketoiminta, liiketoimintaympäristö ja markkinoinnin perusteet (6 op) opintokokonaisuudessa, johon opiskelijoiden tekemät kehitysehdotukset perustuvat, on kuvattu osaamis- ja arviointikriteerit, joiden perusteella opettajat arvioivat opiskelijoiden tekemät liiketoiminnan kehittämisehdotukset. Arviointi kuuluu opintokokonaisuuteen mutta on erillinen yritysten palkitsemista ehdotuksista. Heikoimman arvosanan (1) tehdystä projektista sai opiskelija, joka ymmärsi mitä liiketoiminta, liiketoimintaympäristö, liiketoimintamahdollisuus, markkinoinnin kilpailukeinot, ostokäyttäytyminen ja asiakaskokemus ovat. Parhaimman arvosanan (5) sai opiskelija, joka ymmärsi, osasi selittää, soveltaa, analysoida, arvioida ja luoda uutta liiketoimintaan, liiketoimintaympäristöön, liiketoimintamahdollisuuksiin, markkinoinnin kilpailukeinoihin, ostokäyttäytymiseen ja asiakaskokemuksiin aktiivisessa vuorovaikutuksessa kohderyhmien kanssa. (Ikonen & Tuomela, 2017) Opettajat olivat arvioinnissaan julkaisseet tulokset, joissa ehdotuksia oli arvioitu asteikolla jäätävä, viileä, lämmin ja kuuma. Parhaimmat ehdotukset sijoittuivat kuumaan osioon ja heikoimmat osioon jäätävä. Kappaleessa 7 kerrotaan tarkemmin tästä opiskelijoiden onnistumisesta kehitysehdotuksissa suhteessa arviointikriteereihin.

Opinnäytetyön tekijä opiskelee myös itse Hämeen ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutusohjelmassa ja on osallistunut myös projekteihin, joita tässä työssä kuvataan. Aihe on erittäin mielenkiintoinen ja on erittäin kiinnostavaa tietää, millaista hyötyä näistä ehdotuksista on opiskelijoiden saavuttaman hyödyn lisäksi yrityksille.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, millainen vaikutus Hämeen ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden tuottamilla liikeideoilla ja liiketoiminnan kehittämisehdotuksilla on todellisuudessa ollut yrityksille, joille näitä ehdotuksia ja ideointeja toteutettiin. Teoreettisessa osiossa pyritään avaamaan, mitä tarkoittaa liiketoiminnan kehittäminen ja millaisilla keinoilla sitä voidaan eri menetelmiä hyväksikäyttäen

kehittää. Tavoitteena tässä opinnäytetyössä on tuottaa tietoa oppilaitoksen ja yritysten välisestä yhteistyöstä, jotta toimintaa voidaan jatkossa kehittää.

Opinnäytetyön keskeiset kysymykset ovat

- Mitä tarkoittaa liiketoiminnan kehittäminen ja miten sitä voidaan kehittää?
- Miten opiskelijoiden tuottamat kehittämis ehdotukset ovat vaikuttaneet yritysten liiketoimintaan?
- Miten yritykset kokivat yhteistyön?

Hämeen ammattikorkeakoulu tuottaa vuosittain paljon tässä opinnäytetyössä tutkittavan Diili-tehtävän kaltaisia kehitysprojekteja. Tämä opinnäytetyö rajattiin koskemaan vain yhdestä tällaisesta projektista saatuja tuloksia. Projektilla tässä tapauksessa tarkoitetaan opiskelijoiden tekemiä Diili-tehtäviä, jotka kuuluvat liiketalouden opiskelijoiden pakollisiin opintoihin kuuluvaan opintokokonaisuuteen Liiketoimintaympäristö, ja sen yhteen alaosiioon liiketoiminta, liiketoimintaympäristö ja markkinoinnin perusteet (6 op). Yrityksiä, joilta HAMK:n työelämäpalvelut sai toimeksiannon, on yhteensä kuusi kappaletta. Tutkimukseen haastateltiin kuutta eri yrityksen edustajaa. Tutkittavien yritysten nimiä ei mainita tässä opinnäytetyössä, vaan yritykset esitellään nimillä Yritys A-F. Yrityksistä mainitaan myös toimiala.

1.2 Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön teoreettisessa osiossa pyritään avaamaan lukijalle sitä tietoperustaa, jonka perusteella opiskelijat ovat yrityksille ja organisaatioille laatineet kehitysehdotuksia. Teoreettisen tiedon tietolähteinä on tässä opinnäytetyössä käytetty Hämeen ammattikorkeakoulun opiskelijoiden käytössä olevaa Moodle-oppimateriaalia ja sieltä löytyvää kurssimateriaalia. Tietolähteinä on käytetty myös liiketalouden kirjallisuutta sekä internetlähteitä. Yrittäjyyden ja liiketoiminnan kokonaisuus on erittäin laaja, ja tässä opinnäytetyössä on pyritty rajaamaan teoreettinen osuus koskemaan vain niitä osioita, joihin opiskelijoiden opinnot perustuvat, jotta voidaan ymmärtää, millaisin työvälinein opiskelijat kehitysehdotuksia työstävät.

Opinnäytetyön empiirinen osio toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa teemahaastattelujen muodossa selvitettiin, miten kukin kuudesta toimeksiannon antaneesta yrityksestä on ottanut kehittämis ehdotuksia ja ideoita käyttöönsä, sekä mitä muita vaikutuksia tehdyllä yhteistyöllä on ollut yrityksille. Toteutetussa projektissa opiskelijat tekivät pienryh-

missä kullekin toimeksiantajalle noin 25 kappaletta ehdotuksia. Yritykset valitsivat näistä ehdotuksista parhaan, joka myös palkittiin. Tutkimuksellinen osio on rajattu koskemaan vain parhaiden ja palkittujen liikeideoiden ja ehdotusten käyttöönottoa ja hyödyntämistä.

Tutkimuksessa kunkin yrityksen edustaja haastateltiin ja tämän opinnäytetyön tutkimuksellisessa osiossa on siis toteutettuna ja analysoituna 6 erillistä teemahaastattelua. Haastatteluiden avulla saatiin haastattelurungon mukaisten kysymysten lisäksi käyttöön muutakin hyödyllistä tietoa tukemaan tutkimusta, koska teemahaastattelulle tyypillisellä tavalla haastattelutilanne muistutti enemmän vapaamuotoista keskustelua haastattelukysymysten esittämisen lisäksi. Haastattelut tehtiin käyttäen apuna HAMKin sähköistä työskentelyalustaa, sekä puhelini- ja sähköpostihaastatteluin. Kaikille haastateltaville lähetettiin ennen haastattelua haastattelukysymykset sähköpostin välityksellä tarkempaa tutustumista varten.

Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osiossa haastatelluilta yrittäjiltä pyrittiin saamaan kehitysideoiden käyttöönoton lisäksi myös tietoa siitä, minkälaiseksi he kokivat yhteistyön, sekä tarpeen kehittää yhteistyötä jatkossa. Tavoitteena oli mahdollisimman kokonaisvaltaisesti selvittää, miten opinnäytetyön aiheena olevat opiskelijoiden tuottamat liiketoiminnan kehitysehdotukset ovat vaikuttaneet yritysten toimintaan. Tutkimuksessa tuodaan esille haastateltavien yritysten ja organisaatioiden oma mielipide aiheesta ja tarkoituksena oli saada aiheeseen syvämpi ymmärrys.

Tähän opinnäytetyöhön valittiin tutkimusotteeksi laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tällä tutkimusmenetelmällä pyrittiin kuvaamaan tutkittavan ongelman ja siitä saatavan tiedon sekä todellisuuden subjektiivisuutta. Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu tutkia yksittäisiä tapauksia ja korostaa tutkimuksessa tutkittavan asian ja tutkijan vuorovaikutusta. (Puusa & Juuti, 2011, s. 47)

2 YRITTÄJYYS JA YRITYKSEN LIKETOIMINTA

Suomen yrittäjien mukaan yritystoiminnan aloittaminen vaatii ensisijaisesti hyvää liikeidean. Hyvän liikeidean lisäksi yrittäjältä tulee löytyä rohkeutta, riskinottokykyä, ulospäinsuuntautuneisuutta ja täsmällisyyttä, jotta yrittäjä voisi onnistuneesti toimia asiakkaiden ja yhteistyökumppaneidensa kanssa. Yrittäjältä olisi hyvä myös löytyä sitkeyttä, paineensietokykyä, uskoa omaan yritykseensä sekä taloudenhallintaa. (Suomen yrittäjät, 2019) Yrittäjäksi ryhtyminen mahdollistaa yrittäjälle vapauden päättää omista tavoistaan työskennellä sekä omista työajoistaan. Yrittäjäksi aikovan on myös mahdollista toteuttaa itseään vapaasti ja inspiroitua yrittäjyydestään. Hyvä yritysidea ja sen pohjalta toteutettu toimiva liikeidea johtaa usein onnistumiseen yrittäjänä. (Uusyrittäjäkeskus, 2019)

Yritystoimintaan kuuluu aina riskinottaminen. Oli kyseessä pieni tai suuri yritys toimialasta riippumatta, ovat perusperiaatteet ja toimintamallit toimimiseen samat; kaikki yritykset yrittävät selviytyä keskellä yritystalouden haasteita ja vaihtuvia suhdanteita. Jotta yrityksen toiminta voisi jatkua pitkällä aikavälillä, on yrityksen toiminnan oltava kannattavaa, eli myynnin on aina oltava suurempi kuin mitä ovat toiminnan pyörittämiseen käytetyt kustannukset. (Isonkangas & Kinkki, 2003, s. 35)

Yrittäjyys voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen yrittäjyyteen. Yrittäjä voi toimia yrittäjänä omassa yrityksessään tai toisen palveluksessa. Yrittäjyys toisen palveluksessa eli sisäinen yrittäjyys perustuu asenteeseen, jossa työntekijä työskentelee yrittäjämäisellä otteella toisen palveluksessa. (Koiranen, 1993, s. 11) Ulkoisella yrittäjyydellä tarkoitetaan toimintaa omassa omistuksessa olevassa yrityksessä itsenäisenä yrittäjänä (Osaavayrittäjä.fi, n.d.).

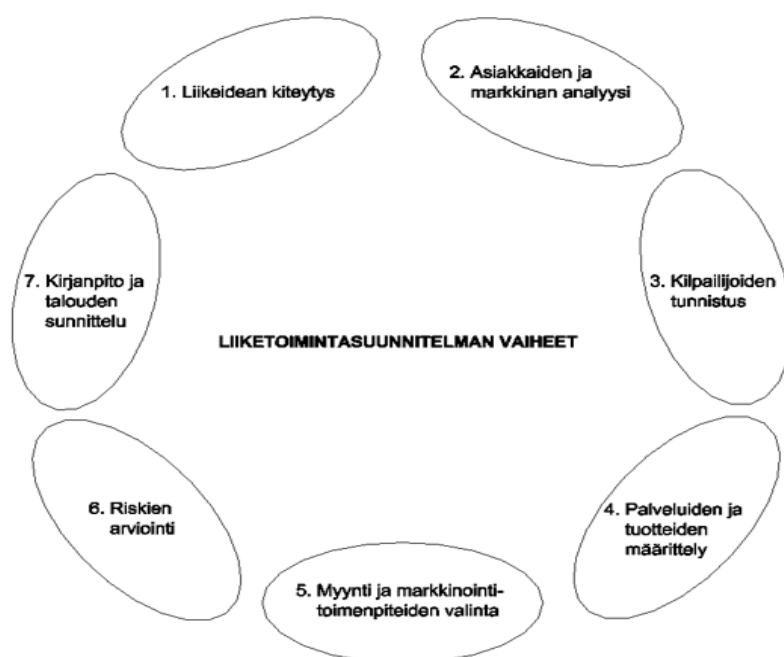
2.1 Yrityksen liiketoiminta

Liiketoiminnalla tarkoitetaan kaupallista tai teollista liiketoimintaa, jolla tavoitellaan tuottavaa ja jatkuvaa toimintaa. Liiketoiminta sisältää kolme osiota, jotka ovat sijoittaminen tuotannontekijöihin, toiminta, jolla tuotannontekijät muutetaan suoritteiksi ja kolmantena suoritteiden myynti eli vaihtaminen eteenpäin sopivalla vaihtoarvolla. (Grant, 2010)

Liiketoiminnan aloittaminen edellyttää siis liikeideaa. Hyvän liikeidean löytymisen jälkeen seuraava vaihe on liiketoimintasuunnitelman (LTS)

tekeminen. Liiketoimintasuunnitelmalla tarkoitetaan kokonaisvaltaista kuvausta yrityksen toimintaympäristöstä, toiminnasta, toimintaperiaatteista, resursseista ja niihin liittyvästä kehityksestä. (Isokangas & Kinkki, 2003, s. 15) Hyvästä liiketoimintasuunnitelmasta käy ilmi yrityksen olemassa olevat ja tulevat mahdollisuudet ja uhat. Tulevaisuuden ennustaminen ei ole mahdollista, mutta suunnitelmalla pyritään varautumaan ja ennakoimaan tulevaisuutta. (Hesso, 2015, s. 10)

Liiketoimintasuunnitelma on yksinkertaistettuna yrittäjän tekemä suunnitelma siitä, millä keinoin yritys tuottaa arvoa asiakkailleen paremmin kuin kilpailijansa (kuva 1). Liiketoimintasuunnitelma ja liiketoimintamalli kuuluvat kiinteästi yhteen, ja niiden avulla päästään toimivaan ja loogiseen liiketoiminnan toteutusmalliin. (Hesso, 2015, s. 1) Liiketoiminnan mallintamisen työkaluun, liiketoimintamalliin (Business Model Canvas), perehdymme tarkemmin luvussa 3. Seuraavassa kuvassa on kuvattu liiketoimintasuunnitelman eri vaiheet.

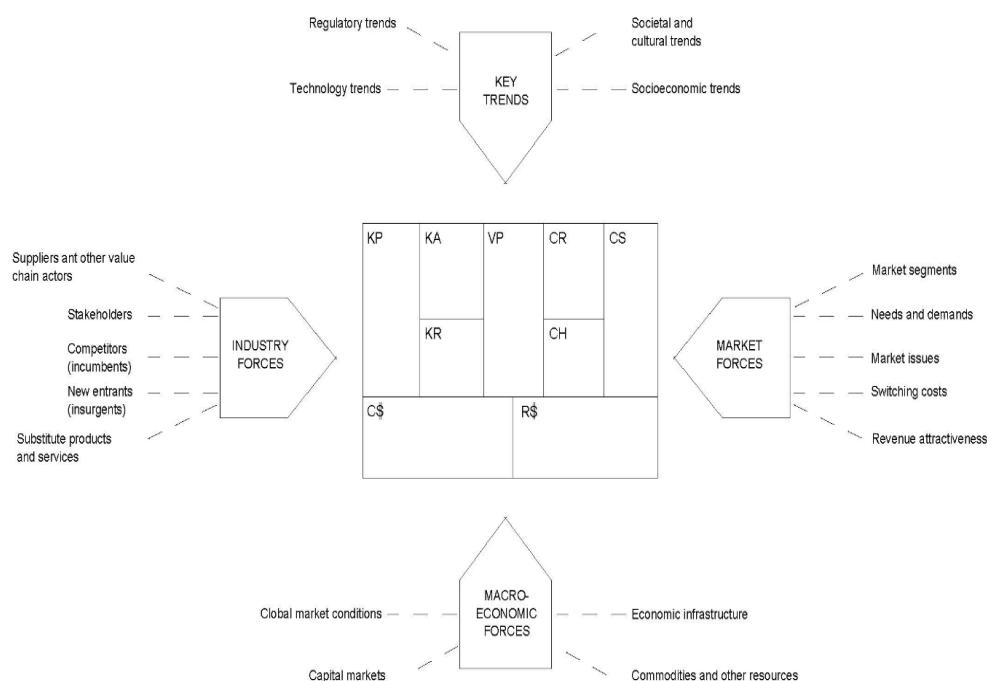


Kuva 1. Liiketoimintasuunnitelman eri vaiheet (OnnistuYrittäjänä.fi n.d.).

2.2 Yrityksen liiketoimintaympäristö

On erittäin tärkeää tarkastella ja ymmärtää yrityksen toimintaympäristöä nykyisessä, entistä monimutkaisemmassa ja vaikeammin ennustettavassa talousympäristössä. Yrityksen toimintaympäristön ymmärtäminen helpottaa liiketoimintamallin mukauttamista ulkoisten tekijöiden vaatimien muutosten mukaisesti. Ulkoisten ympäristötekijöiden ei tulisi rajoittaa yrittäjän luovuutta tai määritellä yritystoimintaa, vaan ympäristötekijöiden tulisi lisätä yrittäjän tekemiä, tietoon pohjautuvia päätöksiä ja auttaa suunnittelemaan tulevaisuuden toimintaa. Ulkoiset ympäristötekijät tulisi kääntää voimavaraksi ja parhaassa tapauksessa ne voivat määritellä uudelleen yrityksen toimintamallit. (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 200)

Liiketoimintaympäristö voidaan kuvata liiketoimintaympäristön kuvantamiseen tarkoitettulla mallilla (kuva 2), jonka eri osioiden miettiminen antaa yritykselle erittäin hyvät valmiudet tarkastella omaan toimintaansa suhteessa toimintaympäristöön. Kun mallin kaikki osiot on mietitty tarkasti, avautuu samalla ympäristötekijöiden vaikutus omaan liiketoimintaan selkeänä kuvana. Mallin keskiössä on luvussa 3 kuvattu Business Model Canvas (kuva 3), jonka ympärille yrityksen liiketoimintaympäristö rakentuu.



Kuva 2. Yrityksen liiketoimintaympäristö (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 200).

Liiketoimintaympäristöön kuuluu neljä peruselementtiä, jotka ovat

- markkinatekijät (market forces)
 - toimialatekijät (industry forces)
 - avaintrendit (key trends)
 - makrotalouden tekijät (macroeconomic forces).
- (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 201)

Markkinatekijät (market forces):

- markkinamuutokset (market issues)
- markkinasegmentit (market segments)
- tarve ja kysyntä (needs and demands)
- vaihtokustannukset (switching cost)
- myyntitulot (revenue attractiveness).

Markkinamuutoksilla tarkoitetaan tekijöitä, jotka ohjaavat markkinoita asiakkaan näkökulmasta. Markkinasegmentillä tarkoitetaan yritykselle tärkeimpiä markkinoinnin osa-alueita, sekä uusien segmenttien löytämisen mahdollisuutta. Tarve ja kysyntä kuvaavat markkinointitarvetta ja kykyä palvella asiakkaan tarvetta. Vaihtokustannukset kuvaavat syitä, jotka voisivat saada asiakkaan vaihtamaan kilpailijan palveluihin. Myyntitulot määrittelevät hinnoittelun voiman ja tuottojen houkuttelevuuden. (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 202)

Toimialatekijät (industry forces):

- kilpailijat (vakiintuneet) (competitors (incumbents))
- uudet tulokkaat (kapinalliset) (new entrants (insurgents))
- korvaavat tuotteet ja palvelut (substitute products and services)
- hankkijat ja muut arvoketjun toimijat (suppliers and other value chain actors)
- sidosryhmät (stakeholders).

Kilpailijoilla tarkoitetaan määritelmää yrityksen jo vakiintuneista kilpailijoista ja vahvuuksia, joita kilpailijoilla on. Uusilla tulokkailla tarkoitetaan uusia alalle tulleita toimijoita, ja mahdollisia eroavaisuuksia, joita heillä on liiketoimintamallissaan. Korvaavat tuotteet ja palvelut määrittelevät, minkälaiset tuotteet voisivat korvata yrityksen tuotteet, mukaan lukien tuotteet myös eri toimialoilta ja markkinoilta. Hankkijat ja muut arvoketjun toimijat ovat määritelmä jo vakiintuneista yrityksen toimittajista sekä uusista tulokkaista. Sidosryhmät kuvaavat yritykselle tärkeitä toimijoita, jotka voivat vaikuttaa yritykseen ja sen liiketoimintamalliin. (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 204)

Avaintrendit (key trends):

- teknologiatrendit (technology trends)
- sääntösuuntaukset (regulatory trends)
- Yhteiskunta- ja kulttuurisuuntaukset (social and cultural trends)
- sosioekonomiset suuntaukset (socioeconomic trends).

Teknologiatrendit ovat teknologisia trendejä, jotka voisivat olla uhka liiketoiminnalle tai mahdollistaa sen kehittämisen ja parantamisen. Sääntösuuntauksilla tarkoitetaan liiketoimintamalliin vaikuttavia sääntösuuntauksia. Yhteiskunta- ja kulttuurisuuntaukset määrittelevät yritystoimintaan vaikuttavat suuntaukset yhteiskunnassa ja kulttuurissa. Sosioekonomiset suuntaukset kuvastavat suurimpia sosioekonomisia suuntauksia, joilla on vaikutusta liiketoimintaan. (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 206)

Makrotalouden tekijät (makroeconomic forces):

- globaali markkinatilanne (global market conditions)
- pääomamarkkinat (capital markets)
- hyödykkeet ja muut palvelut (commodities and other resources)
- taloudellinen infrastruktuuri (economic infrastructure).

Gloaalilla markkinatilanteella tarkoitetaan tämänhetkisiä markkinatalouden olosuhteita. Pääomamarkkinat kuvastavat yritystoimintaan liittyviä vallalla olevia pääomamarkkinaolosuhteita. Hyödykkeet ja muut palvelut korostavat tämän hetken hintatasoa ja -suuntausta niiltä osin kuin ne koskevat liiketoimintamallin vaativia resursseja. Taloudellisen infrastruktuurin määritelmällä havainnollistetaan yrityksen markkinoiden taloudellinen infrastruktuuri. (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 20)

3 LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISEN TYÖKALUJA

Strategisen johtamisen voidaan ajatella olevan erilaisia toimintoja, joiden avulla pyritään saavuttamaan menestystä yritykselle pitkälle tulevaisuuteen. Strateginen johtaminen ja operatiivinen johtaminen eroavat selvästi toisistaan. Operatiivisella johtamisella pyritään lähitulevaisuuden seuraamiseen, kun taas strategisen johtamisen tavoite ylettyy selkeästi pidemmälle. Strategiasta on käytetty myös nimitystä liiketoiminnan teoria. Strategia muodostuu tehdyistä päätöksistä ja toimista, ja sillä voidaan selkeästi osoittaa yrityksen kehityksen suunta ja tuottaa yritykselle menestyksellistä toimintaa tulevaisuudessakin. (Vuorinen, 2013, s. 15-17)

Liiketoimintaa kehitettäessä strategisten työvälineiden tarkoitus on, että organisaatiot oppisivat ymmärtämään paremmin ja yksityiskohtaisemmin omaa toimintaansa, asiakkaitansa ja toimintaympäristöään sekä suunnittelemaan ja katsomaan kauemmas tulevaisuuteen, pidemmälle kuin kilpailevat organisaatiot. (Koiranen, 1993, s. 35)

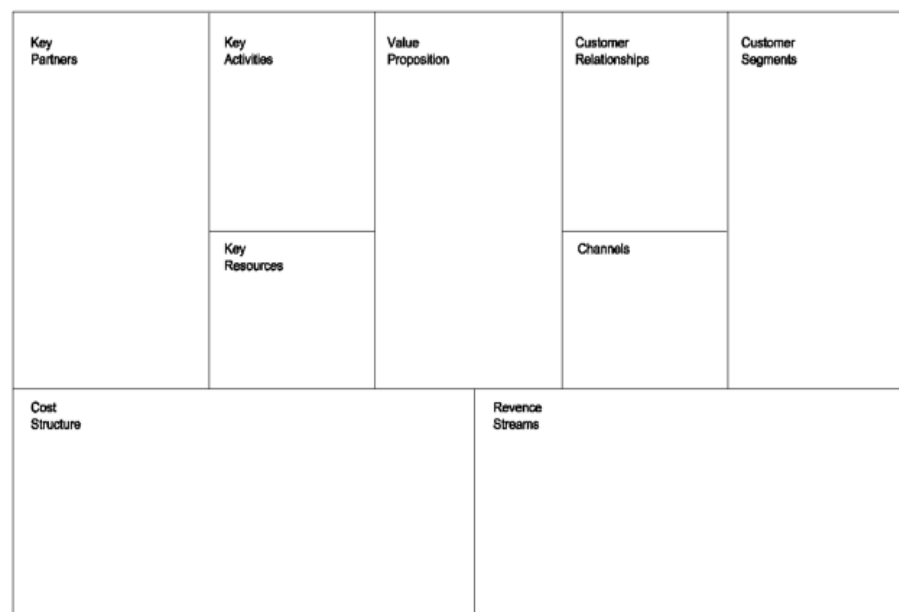
Strategisia työkaluja yritysten käyttöön on kehitelty useita. Seuraavissa luvuissa keskitytään kuvaamaan kahta tällaista työvälinettä: Business Model Canvasia ja SWOT-analyysiä.

3.1 Business Model Canvas

Kun yritys on liikeideaansa pohjautuen luonut strategian toimintaansa, yksi suurimmista haasteista on, miten strategia saadaan tehokkaasti toimimaan. Strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jonka mukaan toimitaan pitkällä ajanjaksolla. Jotta strategisessa suunnitelmassa onnistuttaisiin parhaalla mahdollisella tavalla, voidaan ottaa avuksi liiketoimintamalli kuvaamaan suunnitelman toteutumista. Kaikkia siinä kuvattuja osioita on tarkasteltava kokonaisuutena, koska jokainen osatekijä vaikuttaa aina muihin tekijöihin. Keskeisimpiä tekijöitä liiketoimintamallin tarkastelussa ovat asiakkuusstrategia ja sisäiset voimavarat. Näiden osa-alueiden välinen suhde usein paljastaa sen, pystyykö yritys lunastamaan asiakkaalleen antamansa asiakaslupauksen. Liiketoimintamallia voidaan pitää yhteytenä yrityksen strategisten ja operatiivisten toimintojen välillä. (Saarelainen, 2013, s. 14-17, 22)

Yksi liiketoimintamallin työstämiseen tarkoitettu työväline on Business Model Canvas (kuva 3). Business Model Canvasia voidaan pitää yrityksen strategian toteuttamisen suunnitelmana (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 15). Osterwalderin ja Pigneurin (2010, s. 44) kuvaama Business Model Canvas on siis strateginen työkalu, joka koostuu yhdeksästä eri

osiosta, joiden avulla selviää yrityksen taloudellisen tuottavuuden logiikka. Nämä yhdeksän osiota ovat: asiakassegmentit (customer segments), arvolupaus (value propositions), jakelukanavat (channels), asiakkuussuhteet (customer relationships), kassavirta (revenue streams), avainresurssit (key resources), avaintoiminnot (key activities), avainasiakkaat (key partnerships) ja kulurakenne (cost structure). Nämä yhdeksän osa-aluetta pitävät sisällään liiketoiminnan pääkohdat: asiakkaat (customers), palvelut (offers), infrastruktuuri (infrastructure) ja taloudellinen kannattavuus (financial viability). (Osterwalder & Pigneur, 2010, s.15)



Kuva 3. Business Model Canvas -malli (Osterwalder & Pigneur 2010 s. 44)

Liiketoimintamalli yksinkertaistettuna tarkoittaa selkeää ja helppoa kuvaa siitä, mihin yrityksen toiminta perustuu ja millä keinoin yritys löytää asiakkaansa ja pystyy toimittamaan heille tuotteita tai palveluita. Yrityksen toiminta perustuu aina liiketoimintamalliin. Selkeimpään kuvaan päästään, kun malli kirjoitetaan konkreettiseksi paperille, mutta se voi olla myös vain ajatus yrittäjän päässä. (NY Vuosi yrittäjänä, n.d.)

Liiketoimintamallin avulla voidaan kehittää ja analysoida yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa. Jotta liiketoimintamallista voidaan löytää epäjatkuvuuskohtia, on ymmärrettävä kokonaisuuden keskeisten elementtien välisiä suhteita. Koska yrityksen toiminnan täytyy perustua hyvin suunniteltuun liiketoiminnan kokonaisuuteen, on ymmärrettävä liiketoimintaa kehitettäessä, että liiketoiminta on kokonaisuus. Koko

kokonaisuutta täytyy kehittää, ei vain sen osa-alueita. (Saarelainen, 2013, s. 13) Liiketoimintamallin toteuttamiseen löytyy paljon erilaisia vaihtoehtoja. Liiketoimintamallia käytettäessä on myös ymmärrettävä, että kukin yritys tarkastelee liiketoimintamallia eri tavalla (Saarelainen, 2013, s. 19).

3.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on erittäin suosittu työväline yritysten strategisessa suunnittelussa. Sen juuret sijoittuvat 1960-luvun Yhdysvaltoihin, jossa se nousi heti suosioon, ja on edelleen tänäkin päivänä pitänyt paikkansa yhtenä suosituimmista strategiatyökaluista. SWOT-analyysissa keskeinen idea on tarkastella yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia suhteessa ympäristön ughiin ja mahdollisuuksiin. Analyysin tavoitteena on tuottaa kuva kokonaisuudesta, jota voidaan käyttää apuna tehtäessä strategisia päätöksiä. Analyysin laatiminen vaatii yrityksen organisaation kokonaisvaltaista tuntemusta. SWOT-lyhenne tulee englanninkielien sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). Näistä osa-alueista S (vahvuudet) ja W (heikkoudet) ovat yrityksen sisällä olemassa olevia asioita ja O (mahdollisuudet) ja T (uhat) ovat ulkoisia asioita, jotka liittyvät yrityksen toimintaympäristöön. (Vuorinen, 2013, s. 88)

YRITYKSEN SISÄISET ASIAT	VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
ULKONEN YMPÄRISTÖ	MAHDOLLISUUDET	UHAT

Kuva 4. SWOT-analyysin perusmuoto (Vuorinen 2013, s. 89).

SWOT-analyysistä on olemassa myös monimuotoisempia versioita, joilla pyritään erityisesti helpottamaan strategioiden varsinaista käyttöönottoa. Kuvassa 5 on kuvattu 8-kenttäinen SWOT-analyysi, jossa

edellä kuvatut heikkoudet ja vahvuudet suhteessa ympäristöön pyritään kuvantamaan tarkemmin kuin nelikenttäisessä SWOT-analyysin perusmallissa. Jotta 8-kenttäinen malli saadaan täydennettyä, on ensin täydennettävä SWOT-analyysin nelikenttäinen perusmalli, jonka jälkeen aletaan työstämään laajempaa versiota. Laajennettua versiota täydennettäessä otetaan huomioon lisäksi seuraavia asioita:

- Mitkä ovat yrityksen menestystekijät, ja kuinka niitä voidaan hyödyntää ottaen huomioon mahdollisuudet ympäristössä?
- Miten voidaan vahvuuksien avulla torjua ympäristön uhkia?
- Miten voidaan sopeuttaa yrityksen heikkoudet ympäristön mahdollisuuksiin?
- Millainen suunnitelma voidaan luoda yritykselle tilanteisiin, joita on syntynyt heikkouksien ja uhkien yhdistyessä?

Näihin kysymyksiin vastaamalla saadaan luotua kahdeksankenttäinen, laajennettu SWOT-analyysi, jonka avulla yritykselle saadaan toimintansa tueksi luotua strategisia suunnitelmia torjumaan ympäristönsä uhkia. (Vuorinen, 2013, s. 90)

Sisäiset	Vahvuudet (S) - -	Heikkoudet (W) - -
Ulkoiset		
Mahdollisuudet (O) - -	Hyödynnä menestystekijät → SO suunnitelma	Heikkoudet vahvuuksiksi → WO suunnitelma
Uhat (T) - -	Uhat hallintaan → ST suunnitelma	Mahdollinen kriisitilanne → WT suunnitelma

Kuva 5. Laajennettu 8-kenttäinen SWOT-analyysi (TOWS) (Vuorinen 2013, s. 90).

4 TUOTTEISTAMINEN JA MARKKINOINTI

4.1 Tuotteistaminen

Tuotteistamisen voidaan yksinkertaistettuna ajatella olevan osaamisen tai idean muokkaamista kaupalliseen eli myyvään muotoon. Tuotteistaminen ei ole vain innovaatio vaan kokonaisuus toimenpiteistä, joilla saadaan luotua uutta liiketoimintaa. Asiakkaalle ei ole merkitystä yrityksen tuottamilla ideoilla tai osaamisella, vain valmiiksi tuotetulla tuotteella on asiakkaan kannalta arvoa. Myös pelkästään hyvin tuotettu tuote ilman toimivaa toimintakonseptia ei takaa yrityksen menestymistä. Toimintakonseptikokonaisuus käsittää myös asiakkaan kanssa toimimisen prosessin. Tuotteistettu idea ja hyvä toimintakonsepti tarvitsevat vielä avukseen liiketoimintakonseptin, joka määrittelee lopullisesti sen, miten yritys tuottaa toiminnallaan tulosta. Kun yhdistetään edellä luetellut osa-alueet ja lisätään tähän vielä markkinointikonsepti, on yritykselle luotu brändi, jolla viestitään ulkopuolisille tahoille tavoiteltuja mielikuvia. Tuotteistamisen kokonaisuus koostuu siis neljästä osa-alueesta, jotka ovat tuotekonsepti, markkinointikonsepti, toimintakonsepti ja liiketoimintakonsepti. (Tiensuu, 2005, s. 5, 9)

4.2 Tuotteistamisen prosessi

Kun yritys haluaa selkeästi erottua kilpailijoistaan, voidaan se tehdä tuotteistamalla oma palvelu tai tuote. Kyseisellä tuotteistamisella helpotetaan asiakkaan ostoprosessia. Tuotteistamisella voidaan tarkoittaa vanhan palvelun tai tuotteen uudelleen räätälöimistä, tai kokonaan uuden palvelun kehittämistä. Tuotteistetun palvelun tai tuotteen tunnusmerkkejä ovat nimi, selkeä ja muuttumaton sisältö sekä kiinteä hinta. Muita tuotteistamisen hyötyjä ovat oman palvelun tai tuotteen sisällön ja hyödyn kiteyttäminen, tasalaatuisuuden parantaminen ja ostoprosessin helpottaminen. (Linnan Kehitys Oy, 2015)

Jotta voidaan luoda toimiva tuotekonsepti, on tärkeintä tuntee asiakkaan tarpeet. On määriteltävä asiakas ja mietittävä, mitä asiakas haluaa ja tarvitsee. On siis tunnistettava asiakkaan ongelma ja tarjottava siihen ratkaisua. On myös huomioitava, että asiakas ei välttämättä vielä tiedä mitä tarvitsee. Tähän on esimerkiksi syynä jatkuvasti kehittyvä teknologia sekä se, että tarpeiden vaihtelut ovat suuria ja asiakkaalle ennalta-arvaamattomia. Asiakkaan tarpeeseen vaikuttavat lisäksi vallalla olevat ja muuttuvat trendit sekä kilpailijoiden tarjoama tuote- ja palvelutarjonta. (Tiensuu, 2005, s. 10)

Linnan Kehitys Oy on julkaisemassaan kirjassa Tuotteistamisen työkirja yrittäjälle kiteyttänyt tuotteistamisen prosessin seuraavasti: Kun asiakas on määritelty ja asiakkaan tarve eli ongelma on kartoitettu, on asiakkaalle tarjottava ratkaisua. Tätä tarjottavaa ratkaisua kutsutaan palvelulupaukseksi, josta selviää, miten asiakkaan ongelma tullaan ratkaisemaan ja millaisia hyötyjä asiakas tavoittaa ratkaisujen avulla. Kun asiakaslupaus on selvillä, on tehtävä palvelukuvaus, jossa selvennetään tarkasti, mitä palvelu sisältää ja millaisin keinoin se tuotetaan. Palvelukuvauksesta tulisi käydä myös ilmi, millaisia resursseja palvelun tuottamiseen tarvitaan, ja siinä selvennetään myös ostoprosessin toimintaa. Palvelu on myös moduloitava ja tällä tarkoitetaan selvennystä siitä, mikä on asiakkaalle tarjottava ydinpalvelu ja siihen liittyvät lisä- ja tukipalvelut. Palvelun moduloinnin jälkeen palvelu nimetään mahdollisimman houkuttelevaksi ja myyväksi. Lopuksi palvelu hinnoitellaan. Edellä kuvatun prosessin vaiheet on listattu alla:

- määrittele asiakas
- tunnista asiakkaan ongelma
- anna palvelulupaus
- tee palvelukuvaus
- moduloi palvelu
- anna palvelulle nimi
- hinnoittele tuotteistettu palvelu.

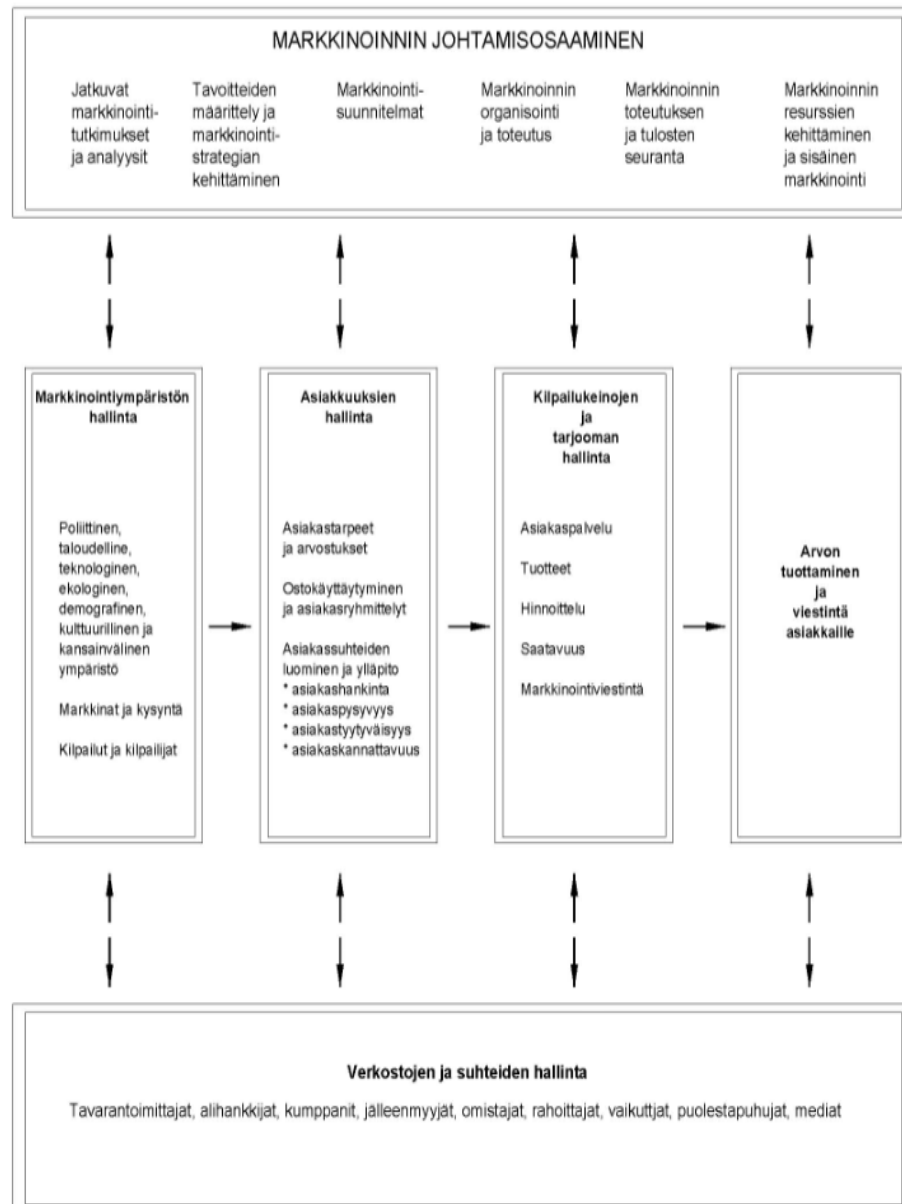
(Linnan Kehitys Oy, 2015)

Kun palvelu on tuotteistettu, on se suositeltavaa viedä mahdollisimman nopeasti asiakkaalle testattavaksi. Palautteen jälkeen tuotteistettua palvelua voidaan muokata asiakkaan tarpeita edelleen paremmin vastaavaksi. Tuotteistaminen ei ole yksinkertainen ja helppo prosessi, vaan aikaa vievä ja monimuotoinen. (Linnan Kehitys Oy, 2015)

4.3 Markkinointi

Markkinointi kuuluu keskeisenä osana yrityksen liiketoimintaan, ja onnistunut asiakasmarkkinointi on perusedellytys toimivalle ja menestyvälle yritykselle. Markkinoinnilla viestitään asiakkaalle yrityksen palveluista ja tuotteista. Markkinoinnissa on tunnettava asiakkaan ostokäyttäytyminen ja on oltava selvillä myös siitä, miten asiakkaan ostotapahumaan liittyvät tarpeet voidaan parhaalla mahdollisella tavalla tyydyttää, paremmin kuin kilpailijat. Yrityksen markkinoinnin on lisäksi jatkuvasti seurattava kokonaisvaltaisesti markkinointiympäristöään ja mukauduttava ja kehityttävä markkinoiden tarpeiden mukaan. Markkinointi voidaan jakaa osaamisalueisiin, joissa markkinoinnin johtamis-

osaamisella ohjataan markkinointiympäristöä, asiakkuuksien hallintaa, kilpailukeinoja ja tarjoomaa, sekä asiakkaille arvon tuottamista ja hallintaa. Alla oleva kuvio markkinoiden osaamisalueista havainnollistaa sitä, millaisista prosesseista markkinointi koostuu. (Bergström & Leppänen, 2015, s. 8-9)



Kuva 6. Markkinoinnin osaamisalueet (Bergström & Leppänen 2015, s. 8).

4.3.1 Markkinoinnin tehtävä ja arvon tuottaminen

Markkinoinnin välityksellä tuodaan asiakkaan ja muiden sidosryhmien tietoisuuteen ja saataville tuotteet ja palvelut, joita yrityksellä on tarjota. Asiakasmarkkinoinnin ensisijainen tehtävä on tyydyttää asiakkaan tarpeet tarjonnallaan paremmin kuin kilpailijat, eli tuottaa asiakkaalle kilpailijoita parempaa arvoa. Markkinoinnilla pyritään pitkäkestoisiin asiakassuhteisiin ja tavoitellaan tyytyväisiä asiakkaita. Markkinoinnin avulla pyritään myös selvittämään, mikä on markkinoiden kysyntä, sekä pyritään ennakoimaan tulevaa kysyntää. Toinen markkinoinnin pyrkimys on luoda uutta kysyntää ja ylläpitää sitä. Markkinoinnin avulla pyritään lisäksi tyydyttämään olemassa olevaa ja tulevaa kysyntää sekä säätelemään sitä. (Bergström & Leppänen, 2015, s. 23-24)

Markkinoinnissa tulee ymmärtää asiakkaan arvostuksia ja tavoitteita. Asiakkailla on erilaisia tavoitteita ja he arvostavat erilaisia asioita. Asiakkaan kokema arvo tai hyöty on aina henkilökohtainen eli subjektiivinen. Erilaisia ostamiseen vaikuttavia arvoja voivat olla esimerkiksi erinomainen tarjoama, status, leikki, estetiikka, etiikka, oikeudenmukaisuus, hyveellisyys ja henkisyys. Asiakkaan kokemia hyötyjä ovat esimerkiksi säästö, laatu, helppous, tuotteen turvallisuus tai terveellisyys, omien arvojen ilmaisu, seikkailun kokemus tai tuotteen tai palvelun viihteellisyys. Asiakkaan tulee kokea, että tuotteesta maksettu hinta on saavutetun hyödyn tai arvon arvoinen. Näihin edellä mainittuihin asiakkaiden henkilökohtaisesti kokemiin arvostuksiin tai hyötyihin markkinoinnin on pyrittävä luomaan arvolupaus (value proposition), jonka on oltava asiakasta houkutteleva ja kiinnostava, uskottava ja vakuuttava. Yrityksen tulee arvon tuottamista miettiessään ottaa huomioon myös muut yrityksen sidosryhmät, kuten yhteistyökumppanit, ja miettiä, mitä arvoa yritys pystyy heille tuottamaan. (Bergström & Leppänen, 2016, s. 23-24)

4.3.2 Markkinointiympäristö

Yritystä ympäröivät monet ulkoiset sekä sisäiset tekijät, ja tätä ympäristökokonaisuutta kutsutaan yrityksen markkinointiympäristöksi (marketing environment). Yritysten tulee olla selvillä niiden ympäristössä tapahtuvista asioista, jotta ne voisivat vastata ympäristön haasteisiin ja vaatimuksiin. Markkinat ovat hyvin kilpaillut ja ostajat vaativia, ja lisäksi yrityksen ympäristö muuttuu jatkuvasti. Ulkoisilla tekijöillä eli ulkoisella ympäristöllä tarkoitetaan maailmanlaajuisista toimintaympäristöä eli makroympäristöä (makroenvironment). Näistä ulkoisista tekijöistä voidaan käyttää myös nimitystä PESTEC, joka koostuu englanninkielien sanoista political (poliittinen), economical (taloudellinen), social (sosiaalinen), technological (teknologinen), ecological

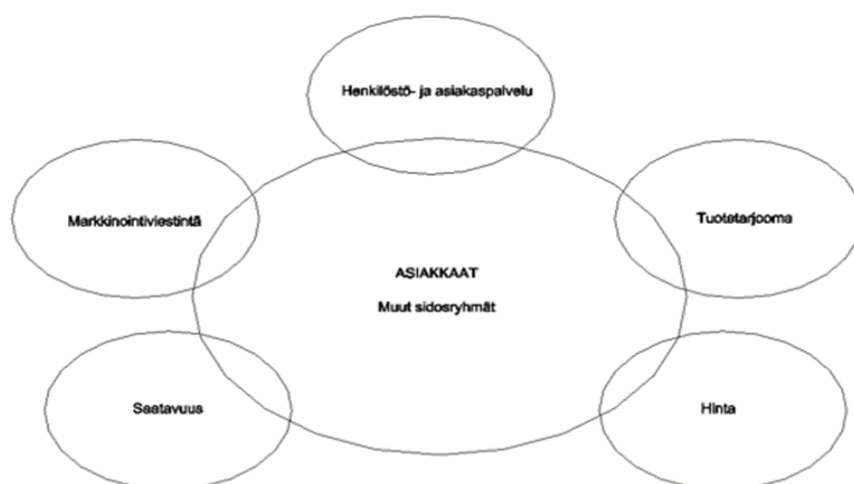
(ekologinen) ja cultural (kulttuurinen). Sisäisillä tekijöillä eli sisäisellä ympäristöllä tarkoitetaan yritystä lähellä olevia asioita eli mikroympäristöä (microenvironment). Näitä ovat mm. yrityksen omistajat, liikeidea ja yrityskulttuuri. Yrityksen ei ole mahdollista vaikuttaa makroympäristöönsä ja sen kehittymiseen, mutta mikroympäristön toimintaan sillä on mahdollisuus vaikuttaa. (Bergström & Leppänen, 2015, s.8, 36-37)

4.3.3 Markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinoinnin kilpailukeinot ovat yrityksen suunnitelma saavuttaa haluttu markkinointitulok. Kilpailukeinot tulisi olla sellaisia, että ne tukevat yrityksen liikeideaa. Näitä keinoja ja niiden yhdistelmää kutsutaan nimellä markkinointimix (marketing mix). (Bergström & Leppänen, 2015, s. 148)

Tunnetuin ulkoisen markkinoinnin kilpailukeinomalli on 4P-malli, joka tulee neljästä englanninkielisestä sanasta: product (tuote), price (hinta), place (saatavuus) ja promotion (viestintä). (Lahtinen & Isoviita, 1999, s. 8-9) 4P-mallista on olemassa paljon erilaisia laajennettuja versioita kuten 5P-malli ja 7P-malli, joissa kuvataan näitä kilpailukeinoja huomattavasti laajemmin. (Bergström & Leppänen, 2015, s. 148, 150)

Seuraavassa on kuvio (kuva 7) markkinoinnin kilpailukeinot yhdistelmästä 5P-mallin mukaisesti. 5P-mallissa 4P-mallia on täydennetty henkilöstöllä. (Isohookana, 2007, s. 47)



Kuva 7. Markkinoinnin kilpailukeinot yhdistelmä eli markkinointimix, 5P-malli (Bergström & Leppänen, 2015, s. 1).

Tuote (product) kilpailukeinona:

Tuotteella on keskeisin merkitys yrityksen kilpailukeinoissa ja sitä ympäröivät muut kilpailukeinot. Tuotteella ei tarkoiteta ainoastaan konkreettista tuotetta tai palvelua vaan koko kokonaisuutta, joka on markkinoinnin avulla luotu asiakkaalle arvoa tuottavaksi. Kyse on siis tuotteen tai palvelun lisäksi asiakkaalla luoduista mielikuvista. (Bergström & Leppänen, 2015, s. 173)

Hinta (price) kilpailukeinona:

Hinnalla on markkinointimixissä keskeinen merkitys, koska sen avulla varmistetaan yrityksen taloudellinen menestyminen ja toiminnan jatkuvuus eli yrityksen kannattavuus. Hinnoittelussa tulee ottaa huomioon useita eri näkökulmia, kuten mitkä ovat yrityksen liiketoiminnan tavoitteet, minkälaista hintaa kilpailijat pyytävät, minkälaisen hinnan asiakkaat ovat valmiita maksamaan saamastaan arvosta ja mikä on erilaisten asiakkaiden herkkyyks hinnoittelussa. Hinnoittelua voidaan myös muuttaa ympäristössä tapahtuvien muutosten takia. (Bergström & Leppänen, 2015, s.233)

Saatavuus (place) kilpailukeinona:

Saatavuus perustuu siihen, että pyritään varmistamaan, että asiakas saa mahdollisimman pienin ponnistuksin haluamansa tuotteet ja asiakkaan tarpeet saadaan tyydytettyä. Saatavuudella vastataan markkinoinnin vaatimuksiin, tuote on hinnoiteltu oikein ja sijoitettu niin, että se on helposti asiakkaan saavutettavissa. Saatavuuden oleelliset kolme näkökulmaa ovat markkinointikanavat, jakelukanavat sekä ulkoinen ja sisäinen saatavuus. (Bergström & Leppänen, 2015, s. 261; ks. myös Lahtinen 1996, 185.)

Markkinointiviestintä (promotion) kilpailukeinona:

Markkinointimixissä markkinointiviestinnän tehtävä on tuoda yrityksen tarjooma esille ja asiakkaiden tietoisuuteen. Markkinointiviestintä on oleellinen tekijä, kun halutaan luoda asiakkaille tiettyjä mielikuvia. (Bergström & Leppänen, 2015, s. 300) Palveluviestinnän muotoja ovat myyntityö ja asiakaspalvelu (henkilökohtainen myyntityö) ja myynnin tuki (mainonta, suhdetoiminta ja muu myynnin edistäminen). (Lahtinen ym. 1996, 212)

Henkilöstö ja asiakaspalvelu kilpailukeinona:

Sisäisessä markkinoinnissa on kyse siitä, että yrityksen johto pyrkii motivoimaan yrityksessä työskenteleviä työntekijöitä siten, että työntekijät kokevat tekemänsä työtehtävät arvostetuiksi ja motivoituvat tekemään hyviä tuloksia myynnissä ja palvelussa. Sisäisessä markkinoinnissa ei pyritä ainoastaan motivoimaan yksittäisiä työntekijöitä vaan pyritään kokonaisvaltaisesti koko henkilöstön motivoimiseen palveluja markkinointipainotteiseen toimintatapaan. Sisäinen markkinointi nojautuu ajatukseen, että mikäli henkilökunta uskoo myytäviin tuotteisiin ja palveluihin ja on sisäistänyt markkinoinnin merkityksen, on henkilöstön mahdollista palvella asiakkaita aina hyvin. Jos halutaan olla ulkoisesti vahvalla pohjalla, on sisäisten rakenteiden oltava myös vahvat. (Lahtinen ym. 1996, 253.)

4.3.4 Asiakaskäyttäytyminen ja asiakaskokemus:

Asiakkaan ostoprosessi käynnistyy aina tarpeesta ja motiiveista. Voidakseen vaikuttaa asiakkaan ostopäätöksen tekemiseen on tunnettava asiakkaan asiakaskäyttäytyminen sekä siihen vaikuttavat tekijät. Asiakaskäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin, joita ovat demografiset tekijät, psykologiset tekijät ja sosiaaliset tekijät. Demografisilla tekijöillä tarkoitetaan tekijöitä, jotka ovat helposti määriteltävissä. Demografisia tekijöitä ovat mm. ikä ja ikärakenne, sukupuoli, siviilisääty, asuinpaikka ja asumismuoto, perheen elinvaihe ja koko, liikkuvuus maan sisällä sekä maahan- ja maastamuutto, tulot, varat, kulutus, tuotteiden omistus, ammatti, koulutus, kieli, uskonto ja rotu. Psykologisilla tekijöillä tarkoitetaan yksilöllisiä tunteita ja tarpeita sekä muita henkilökohtaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön ostokäyttäytymiseen. Sosiaalisilla tekijöillä tarkoitetaan sosiaalista ympäristöä, jossa ostaja toimii, tämän ympäristön merkitystä ja ostajan toimimista siinä. (Bergström & Leppänen, 2015, s. 92-96, 110)

Asiakassuhde on yritykselle kaikkein tärkein liiketoiminnan edellytyksenä oleva peruselementti. Ilman tyytyväistä asiakasta ei yritystoiminta voi olla pitkällä tähtäimellä kannattavaa.

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan arvoketjun viimeistä vaihetta, joka on syntynyt, kun asiakas on ollut vuorovaikutuksessa palveluita tai tuotteita tarjoavan yrityksen kanssa. Asiakaskokemus perustuu tunteeseen eikä sitä voida mitata samanlaisilla mittareilla kuin esimerkiksi myyntiä. Asiakaskokemusta saadut tulokset voidaan yhdistää liiketoiminnan muiden mittareiden kanssa, jolloin myös asiakaskokemukselle voidaan asettaa selkeitä liiketaloudellisia tavoitteita. Kun halutaan

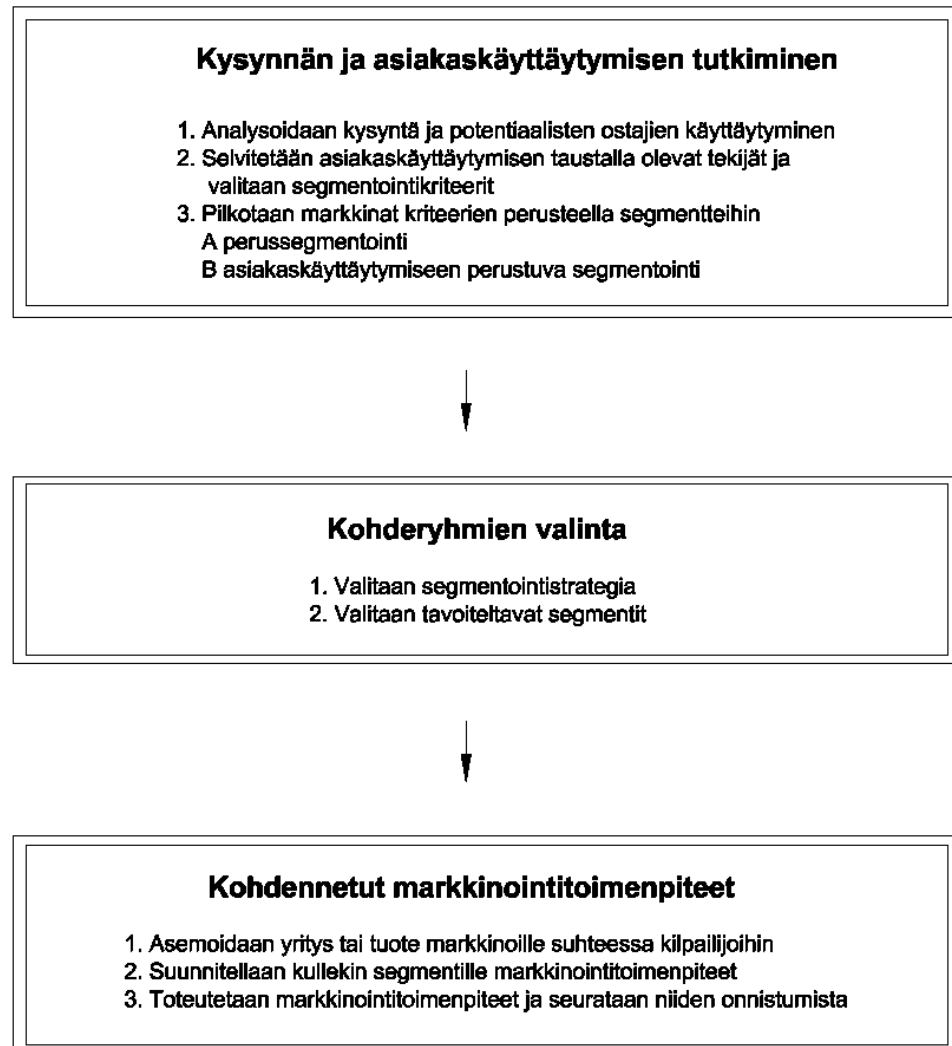
luoda onnistunut asiakaskokemus, on tunnettava asiakas, ymmärrettävä asiakkaan läpikäymä ostoprosessi ja ymmärrettävä asiakkaan ostokäyttäytyminen. (Gerdt & Korhikoski, 2016)

4.3.5 Asiakassegmentointi

Segmentointi on markkinoinnin vanhimpia käsitteitä ja yksi tärkeimmistä peruskäsitteistä markkinoinnissa. (Bergström & Leppänen, 2015, s. 132) Asiakkaat muodostavat liiketoiminnan ja liiketoimintamallin ytimen. Ilman tuottavia asiakkaita ei liiketoimintakaan voi olla pitkällä tähtäimellä kannattavaa. Tyydyttääkseen paremmin asiakkaidensa tarpeet voi yritys tehdä asiakassegmentointia. Asiakassegmentoinnin tarkoituksena on eritellä asiakkaat samaan ryhmään erilaisten yhteisten tarpeiden mukaan, kuten tarpeet, käytös tai muu yhteinen tekijä. Yritykselle itselleen jää päätettäväksi, millaisin kriteerein asiakkaiden segmentointi tehdään ja mitkä ryhmät nostetaan niihin, joita halutaan palvella ja niihin, joita ei ole tarpeen huomioida. Yrityksen tulee arvioida, mitkä asiakasryhmät ovat yritykselle arvokkaita ja mitkä ryhmät ovat niitä, joiden arvo yritykselle on mitätön tai jopa tarpeeton. (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 20-21) Yrityksen on selvitettävä, mitkä asiakasryhmät eroavat toisistaan ostokäyttäytymiseltään. Mitä ostetaan ja millä perustein? (Bergström & Leppänen, 2015, s. 133)

Koska asiakas on yritykselle kaikkein tärkein asia, on asiakaslähtöisyyden tarkoituksena luoda kannattavia asiakassuhteita, ja tähän tarkoitukseen on myös asiakassegmentointi luotu. Yrityksen kilpailukeinot perustuvat segmentointiin. Product (tuote), Price (hinta), Place (saataavuus), Promotion (viestintä), kaikki nämä kilpailukeinot on suunniteltava erikseen segmenteittain. (Bergström & Leppänen, 2015, s. 133; ks. myös Lahtinen ym., 1999, s. 8-9)

Segmentoinnissa ei ole kyse vain erilaisten kohderyhmien määrittelystä asiakkaiden keskuudesta vaan kyseessä on kokonaisvaltainen prosessi, jossa tutkitaan markkinoita ja ostokäyttäytymistä, valitaan kohderyhmät eli segmentoidaan asiakkaat ja suunnitellaan ja luodaan markkinointiohjelma, jolla asiakkaiden erilaiset tarpeet tyydytetään. (Bergström & Leppänen, 2015, s. 135) Seuraavassa kuviossa on kuvattu segmentointiprosessi:



Kuva 8. Segmentointiprosessi (Bergström & Leppänen 2010, s. 135).

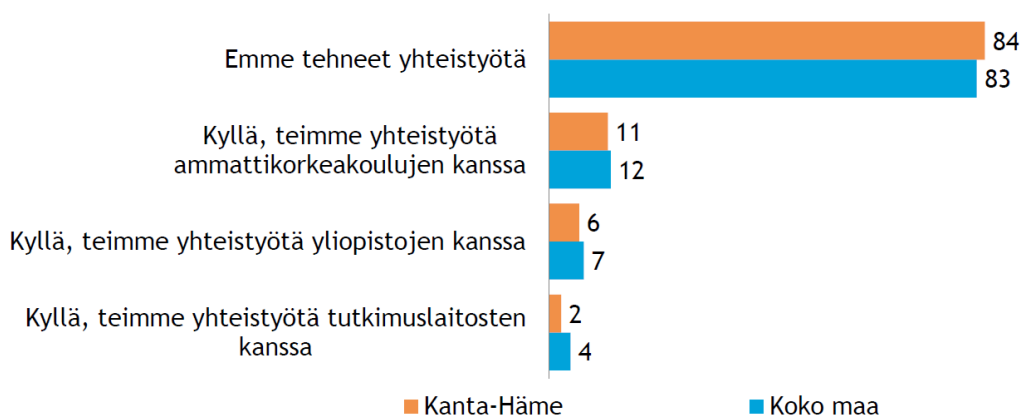
5 YRITYSYHTEISTYÖ AMMATTIKORKEAKOULUSSA

Ammattikorkeakoulujen tavoitteena on toimia alueellisesti pk-yritysten kanssa yhteistyössä ja vahvistaa omalla toiminnallaan alueellista kehitystä. Parhaimmillaan tämä voi toteutua siten, että ammattikorkeakoulu toiminnallaan on suuressa roolissa alueellisena vaikuttajana. Ammattikorkeakoulujen ja yritysten välisellä yhteistyöllä voidaan saavuttaa opiskelijoiden osaamisen kehittymistä ja työllistymistä koulutuksen jälkeen sekä alueellisen työelämän kehittymistä. (Suomen Yrittäjät, n.d.)

Suomen Yrittäjät, Finnvera sekä työ- ja elinkeinoministeriö toteuttavat kahdesti vuodessa pk-yritysbarometrin, jolla pyritään kuvantamaan pk-yritysten toimintaa Suomessa. Yritysbarometri antaa hyvää kuvaa siitä minkälaisia muutoksia yritysten toimintaympäristössä on tapahtunut, sekä selventää yritysten kehitykseen vaikuttavia tekijöitä kuten suhdanneodotuksia, kansainvälistymistä, talouden kehitystä ja investointeja. Pk-yritysbarometrissä on kuvattu myös yritysten ja ammattikorkeakoulujen yhteistyöstä saatuja kokemuksia. Seuraavissa tarkastellaan kevään 2018 pk-yritysbarometrien tuloksia. (Suomen Yrittäjät, 2018)

5.1 Pk-yritysbarometri 1, kevät 2018

Tekikö yrityksenne yhteistyötä korkeakoulujen tai tutkimuslaitosten kanssa vuonna 2017? Kuvassa esitetyt luvut ovat prosenttilukuja.

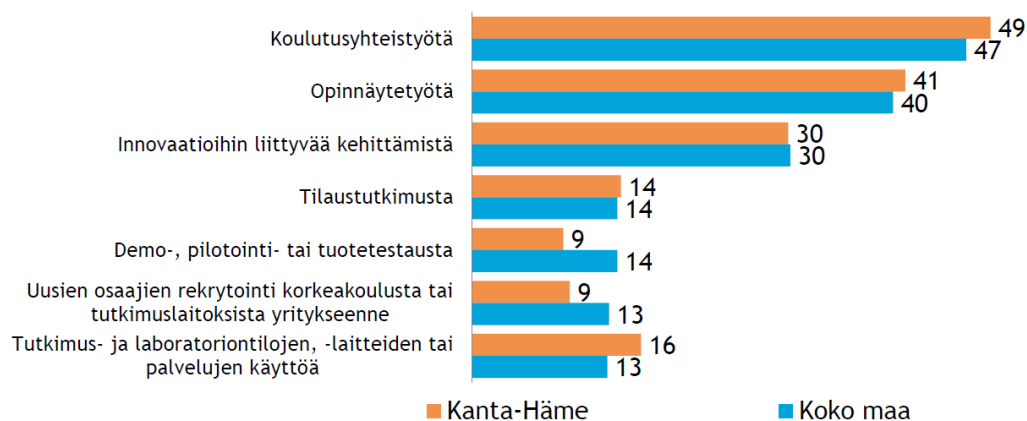


Kuva 9. Yhteistyö korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten kanssa (Suomen Yrittäjät, 2018).

Vuoden 2018 kevään pk-yritysbarometrissä kysyttiin muun muassa, onko yritys tehnyt vuonna 2017 yhteistyötä ammattikorkeakoulun tai muun tutkimuslaitoksen kanssa. Kuvassa 9 olevasta, vastaukset koonneesta barometrissa voidaan päätellä, että Kanta-Hämeessä kyselyyn vastanneista yrityksistä vain 16 % teki vuonna 2017 yhteistyötä korkeakoulujen tai tutkimuslaitosten kanssa, eli luku on kohtuullisen pieni. Koko Suomea koskeneessa tuloksessa tulos oli vain yhden prosenttiyksikön suurempi.

5.2 Pk-yritysbarometri 2, kevät 2018

Minkälaista yhteistyötä yrityksenne teki korkeakoulujen tai tutkimuslaitosten kanssa vuonna 2017? Kuvassa esitetyt luvut ovat prosenttilukuja.



Kuva 10. Yhteistyön muoto korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten kanssa (Suomen Yrittäjät 2018).

Yllä olevasta taulukosta käy ilmi, että suurin osa tehdystä yhteistyöstä koskee koulutusyhteistyötä ja opinnäytetöitä. Uusien osaajien rekrytointi korkeakouluista oli Kanta-Hämeessä 9 % ja valtakunnallisesti 13 %.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Diili-kehityskokeiluun osallistui 6 yritystä eri toimialoilta, jotka kaikki toimivat paikallisesti Hämeenlinnassa. Kahdella yrityksellä oli useampia toimipisteitä Suomessa. Kaikki yritykset osallistuivat haastatteluun asiallisen yhteistyöhaluisesti. Ongelmaksi monen kohdalla ilmeni vaikeus muistaa kyseistä projektia, joka ajoittui tutkimuksen tekohestä lähes puolentoista vuoden taakse.

Tutkimusotteena tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja haastattelumuotona käytettiin teemahaastattelua. Haastateltaville lähetettiin ennen varsinaista haastattelua haastattelukysymykset tutustumista varten. Todellista yritysmaailman kiirettä kuvastaa hyvin se, että harva oli valmistautunut mitenkään varsinaiseen haastatteluun esimateriaalista huolimatta. Joitakin haastatteluja leimasi myös se, että yrittäjät yrittivät parhaansa mukaan muistella projekti tapahtumaa haastattelun aikana. Varsinainen haastattelu toteutettiin puhelinhaastatteluna, sähköpostihaastatteluna tai käyttäen apuna HAMKin sähköistä työskentelyalustaa.

6.1 Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimustapa on lähestymistapa tutkittavaan ongelmaan. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään nostamaan esille todellisuus ja tutkimuskohteen subjektiivisuus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään usein tutkimaan yksittäisiä tapauksia. Tutkimusta tehtäessä tärkeässä roolissa ovat tutkimukseen osallistuvien ihmisten esiin tuomat näkökulmat ja heidän henkilökohtaiset mielipiteensä tutkittavista asioista. Laadullisesta tutkimuksesta saadut tulokset ovat teoreettisesti mielekkäällä tavalla esiin tuotuja tulkintoja tutkimuskohteesta. Koska laadullinen tutkimus perustuu usein ihmisten vuorovaikutuksessa tuottamien ilmiöiden tutkimiseen, on tähän opinnäytetyöhön valikoitunut tutkimusotteeksi laadullinen tutkimusmenetelmä. (Puusa & Juuti, 2011, s. 47–48)

6.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksen tarkoitus on tuottaa tietoa yksittäisestä tapauksesta tai esimerkiksi pienestä joukosta toisiinsa liittyviä erillisiä tapauksia. Tapaustutkimuksella pyritään erityisesti kuvaamaan tietynlaista ilmiötä ja tuottamaan siitä yksityiskohtaista tietoa. Mikäli tapaustutkimusta käytetään kuvailemaan pientä joukkoa toisiinsa liittyviä tapauksia, pyritään tällöin muodostamaan irrallisista tapauksista yksi eheä

kokonaisuus. Erillisiä tapauksia tutkitaan ja tietoa kerätään osana varsinaista isompaa ja laajempaa tutkimusta. Tapaustutkimuksessa on selvitettävä ja perusteltava käytetyt tapauksen valintakriteerit sekä perusteltava irrallisten, erillisten tapauksien käyttö osana laajempaa kokonaisuutta. Tapaustutkimus on enemmänkin nähtävä tutkimuksellisenä lähestymistapana, ei menetelmänä. Sen avulla pyritään kokonaisuuden laajempaan ja syvällisempään ymmärrykseen, ei niinkään yleistämiseen. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää hyvinkin monipuolisia tiedonhankintamenetelmiä ja se on myös hyvin joustava. Tapaustutkimuksessa tutkimus ja teoria ovat myös hyvässä vuorovaikutuksessa keskenään. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 181, 183, 185, 189.)

6.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelua käytetään usein, kun halutaan kerätä laadullista eli kvalitatiivista aineistoa. Teemahaastattelussa pyritään tutkijan aloitteesta vuorovaikutuksessa selvittämään haastateltavalta tutkittavan aiheen kannalta oleelliset asiat. Teemahaastattelulle ominaista on se, että haastattelun aihe ja teema-alue ovat etukäteen määritellyt. Haastattelussa kuitenkin kysymysten järjestys ja esittämismuoto voivat vaihdella haastattelun aikana. Tärkeintä kuitenkin on, että kaikki etukäteen määritellyt osa-alueet ja teemat tulee käytyä läpi. Haastattelu-runko toimii ikään kuin haastattelun runkona, mutta mitään tiettyä järjestystä ja tarkkaa etenemisjärjestystä ei ole oleellista noudattaa. (Eskola & Vastamäki 2015, 27–28.)

6.4 Yrityshaastattelut

6.4.1 Yritys A

Yritys A on Suomessa usealla eri paikkakunnalla toimiva asiantuntija- ja taloushallintopalveluita tarjoava yritys. Yrityksen toimeksianto oli yrityksen myynnin lisääminen eri keinoin. Yritys antoi lisäksi opiskelijoille ohjeeksi tutkia tilitoimistoalaa yleisesti: sen kilpailijoita ja asiakkaita, myynnin eri työkaluja, keinoja ja toimintatapoja. Kilpailijoiden ja kilpailuympäristön kartoittamista käsitellään luvussa 2.2, kuvassa 2 on hahmoteltu yrityksen liiketoimintaympäristöä, jonne muut alalla toimijat sekä myös kilpailevat tuotteet sijoittuvat. Asiakkaiden käyttäytymistä ja segmentointia käsitellään luvuissa 4.2.4 ja 4.2.5.

Yritys A palkitsi saamistaan kehitysehdotuksista ehdotuksen, joka oli heidän mielestään erittäin huolellisesti laadittu ja mietitty koko-

naisuus. Ehdotuksessa oli pyritty ”out of the box” -tyyppiseen ajatteluun, eli pyrittiin pois vanhoista kaavoista ja toimintamalleista. Palkitun ehdotuksen toteuttanut ryhmä oli luonut yritykselle täysin uudenlaisen asiakastapahtuman, jonne pyrittiin houkuttelemaan yrityksen uusia asiakkaita sekä myös vanhoja asiakkaita, joille annettiin mahdollisuus ottaa tapahtumaan mukaan yrittäjäystäviään. Tapahtumassa asiakkaat kirjaimellisesti nostettaisiin nosturilla pilviin ruokailemaan. Markkinointikanaviksi oli ehdotettu sosiaalista mediaa sekä sähköpostimarkkinointia. Luvussa 4.3 käsitellään markkinoinnin osaamisalueita ja niihin liittyviä prosesseja. Markkinoinnin osaamisalueet voidaan jakaa alueisiin, joista tässä kohtaa käsitellään kahta aluetta: asiakkuuksien hallintaa sekä asiakkaille arvon tuottamista. Asiakastapahtumalle oli ehdotuksessa myös laadittu budjetti. Ehdotuksessa oli asiakastapahtuman lisäksi yritykselle myös erillinen ideapankki, jossa oli paljon erilaisia ehdotuksia, esimerkiksi ideoita messuille sekä yhdistys- ja internetmainontaan.

Yrityshaastattelu toteutettiin puhelimen välityksellä. Yrityksen edustaja oli yrityksen myynnistä ja markkinoinnista vastaava henkilö, joka oli tutustunut etukäteen haastattelukysymyksiin.

Haastattelussa kävi ilmi, että yritys ei ollut ottanut käyttöönsä palkitsemaansa ideaa asiakastapahtumasta. Syynä tähän oli lähinnä yrityksen budjetti. Palkitussa ehdotuksessa ollut asiakastapahtuma oli kustannuksiltaan melko korkea. Ideasta pidettiin paljon, mutta kustannusyistä sen toteuttaminen jäi suunnittelun asteelle. Ehdotuksessa olleita ideapankin ehdotuksia on hyödynnetty. Yritys on esimerkiksi aktivoitunut enemmän yhdistystoiminnassa ja saanut lisää näkyvyyttä. Yritys koki, ettei palkittu ehdotus ole vaikuttanut yrityksen liiketoimintaan mitenkään, mutta yritys on saanut ehdotuksen ansiosta käyttöönsä uudenlaisia ajatusmalleja. Yritys huomioi lisäksi muista kuin palkitusta ehdotuksesta saamaansa palautteen, joka koski puutteellista hakukonenäkyvyyttä, ja on toiminut korjatakseen asiaa.

Yritys A:n edustaja kertoi, että heidän mielestään kaikki saadut kehitysehdotukset eivät olleet vastanneet toimeksiantoa. Yrityksen edustaja koki, että osa syystä oli heidän, koska yrityksen antama toimeksianto ei ollut tarpeeksi tarkka. Samoin yritys oli toimeksiantoa tehdessään olettanut, että opiskelijat olisivat tehneet enemmän tarkentavia kysymyksiä ehdotuksia tehdessään. Yrityksen edustaja koki, ettei opiskelijoilla voinut olla tarpeeksi tietoa ehdotuksen toteuttamiseen ja yritys olisi erittäin mielellään antanut halukkaille lisätietoja. Yrityksen edustaja käytti oivallista sanontaa ”turha pyörää on keksiä uudelleen”.

Luvussa 4.3 kuvassa 6 kuvataan markkinoinnin osaamisalueita. Kuvassa olevien alueiden tietämys on erittäin tärkeää markkinointistrategiaa luotaessa. Samoin asiakassegmentit tulee tuntea, jotta markkinointi voidaan kohdistaa oikein ja oikeille asiakkaille, mistä kerrottiin luvussa 4.3.5.

Yritys A koki, että parhaita puolia projektissa oli ollut se, että yritys sai opiskelijoiden keskuudessa näkyvyyttä. Yritys työllistäisi mielellään liiketalouden opiskelijoita ja olisi valmis tarjoamaan urapolkuja osaaville ammattilaisille. Haastattelussa kävi ilmi, että yritys ei ole palkannut kyseisessä projektissa olleita opiskelijoita työ- tai harjoittelusuhteeseen, hakemuksia ei ole toistaiseksi tullut.

Yritys A toivoisi myös jatkossa voivansa osallistua HAMKin opiskelija-projekteihin, yritys on itsekin oppinut yhteistyöstä ja pystyisi parantamaan jatkossa myös omaa osuuttaan. Saamiensa kehitysehdotuksien määrän Yritys A koki suureksi. Ehdotusten käsittely vei paljon aikaa ja yrityksen edustajan mielestä ehdotusten määrä voisi olla huomattavasti saatua pienempi. Koska ehdotuksia oli paljon, valikoitui lopullinen voittaja myös visuaalisuuden perusteella valinnan vaikeuden takia.

6.4.2 Yritys B

Yritys B on paikallinen hammaslaboratoriopalveluita tarjoava yritys. Yrityksen toimeksianto oli asiakasmäärien lisääminen, markkinoinnin kehittäminen, vanhojen asiakkuuksien aktivoiminen ja markkinointisuunnitelman tekeminen. Yrityksen markkinointi oli olematonta, eli yritys ei markkinoinut toimintaansa mitenkään.

Haastattelu toteutettiin puhelimitse. Yrittäjän edustajalla oli kohtalaisia vaikeuksia muistaa vuonna 2017 tehtyä toimeksiantoa ja siitä saatuja tuloksia. Yrityksen edustaja kertoi, että kaikki saadut kehitysehdotukset olivat hyvin samankaltaisia, voittajaksi valittiin samankaltaisista ehdotuksista yrittäjän mielestä huolellisimmin laadittu ehdotus.

Yritys B palkitsi saamistaan toimeksiannoista ehdotuksen, jossa yrityksen tuotevalikoima jaettiin erilaisiin segmentteihin. Asiakkaiden segmentointia käsitellään luvussa 4.3.5. Luvussa käsitellään sitä, miten asiakkaiden ostokäyttäytyminen tulee selvittää, jotta oikeille segmenteille voidaan tarjota oikeanlaisia tuotteita. Asiakasmäärän kasvattamiseen ehdotuksessa tarjottiin lisäksi seuraavia keinoja: yrityksen kotisivujen houkuttelevuuden lisääminen, sosiaalisen median käytön li-

sääminen, lehtimainokset ja mainonta yhteistyökumppaneille, asiakasilta sekä asiakkaiden sitouttaminen sopimusasiakkuuden kautta. Myös yrityksen logon uusimista ehdotettiin.

Haastattelussa selvisi, että palkitussa ehdotuksessa olleista ideoista otettiin käyttöön kotisivujen aktiivisempi päivitys ja linkki Facebookiin. Yritys uudisti myös kotisivunsa, mutta opiskelijoiden ideoita ei niissä hyödynnetty. Muita ehdotuksia ei varsinaisesti otettu käyttöön. Yrittäjä kertoi, että toimeksiannon toteuttamisajankohtana tilanne yrityksessä muuttui siten, että lisääntyneen kiireen takia kehittämissuunnitelmassa olleisiin ideoihin ei ehditty tarttua. Asiakasilta on ollut suunnitelmassa, mutta sitä ei vielä ole toteutettu. Samoin logon uudelleensuunnittelu on ajatuksissa, mutta edelleen toteuttamatta.

Yritys B:n edustajan mukaan kehitysehdotukset vastasivat hyvin toimeksiantoa, toimeksianto oli hänen mukaansa kyllä ollutkin hyvin selkeä toteuttaa. Yritykseen haki myöhemmin joku projektissa mukana ollut opiskelija töihin, mutta muista syistä työsuhdetta ei syntynyt.

Haastattelussa kävi ilmi, että yritykselle oli ollut mielenkiintoista saada kehitysehdotuksia opiskelijoilta, joilla ei ollut minkäänlaista kokemusta alalta, jolla yritys toimii. Yritys sai paljon uudenlaisia näkökulmia toimintaansa. Yritys oli erittäin tyytyväinen projektiin ja sai siltä sen, mitä oli siihen mukaan lähtiessään toivonutkin.

6.4.3 Yritys C

Yritys C:nä on kuvattu HAMKin puutarhatalouden ja -tuotannon koulutusohjelman antama toimeksianto. Yritys C:n antaman toimeksiannon perustana oli koulutusohjelman omat myyntituotteet, ja tehtäväksi annettiin annettujen ohjeiden pohjalta innovoida ja tuotteistaa (tuotteistamisen prosessia käsitellään aiemmin luvussa 4.2), tehdä markkinoinnin ja myynnin suunnitelma ja saavuttaa hyvää tulosta. Yritys C:n oman koulutusohjelman projekti on toteutettu aikaisempinaakin vuosina omien opiskelijoiden tekemänä, ja hankaliksi osa-alueiksi he olivat kokeneet varsinkin myynnin ja markkinoinnin. Haastattelu toteutettiin käyttäen HAMKin opiskelijoille ja opettajille suunnattua sähköistä työskentelytilaa.

Yritys palkitsi saamistaan ehdotuksista useita. Saaduista ehdotuksista oli yrittäjän edustajan mukaan 3–4 kappaletta sellaisia, jotka olivat täysin toteuttamiskelpoisia.

Yritys C:n palkitsemissa kehitysehdotuksissa oli erilaisia ideoita lisätä tuotteiden myyntiä, kuten ”pop up” -myynti, tapahtumamyynti, valmiiden myyntikokonaisuuksien suunnittelu ja yritysmyynti. Lisäksi näissä ehdotuksissa toimeksiannon mukaisesti tuotteistettiin hinnoitteluun asti uusia tuotteita. Tuotteistamisen prosessia käsitellään aiemmin luvussa 4.2, jossa tuotteistamisesta kerrotaan muun muassa tuotteistamisen olevan idean jalostamista myyvään muotoon. Yritys C:n toimeksiannossa oli selkeästi eniten toivottu juuri tuotteistamista verrattuna muiden yritysten toimeksiantoihin. Eräässä kehitysehdotuksessa oli mukana myös ostolupaukset kahdelta eri yritykseltä tietyn kauden tuotteista.

Haastattelussa kävi ilmi, että ehdotuksia ei sellaisenaan oltu käytetty varsinaisessa liiketoiminnassa, mutta ehdotuksissa olleita irrallisia ideoita otettiin kyllä käyttöön liiketoimintaan. Ehdotuksista keskusteltiin paljon ja niissä olleita ideoita pohdittiin ja niiden pohjalta tehtiin ajatustyötä. Vaikkeivät ehdotukset suuresti vaikuttaneet varsinaiseen toimintaan, niistä saatiin runsaasti uudenlaisia näkemyksiä ja ne avarsivat näkökulmia.

Yritys C:n edustajan mielestä saadut ehdotukset kyllä vastasivat toimeksiantoa, mutta osa oli tehty kohtuullisen vaikeaksi toteuttaa. Ehdotukset sinällään olivat oikein hyviä, mutta ehdotuksien toteuttaminen olisi vaatinut suurempia ponnisteluja kuin mihin yritys olisi pystynyt. Yrityksen edustaja koki, että annettua toimeksiantoa olisi ollut ehkä syytä alun perin selkeyttää sekä antaa tarkempia ohjeita ehdotuksien toteuttamiseen. Näin olisi voitu saavuttaa yritystä paremmin palvelevia ja helpommin käyttöön otettavia ehdotuksia.

Haastattelun aikana yritys C:n edustaja totesi, että yhteistyöprojektin parhaimmat puolet olivat, että ehdotukset olivat hyviä ja monipuolisia ja kaikki ehdotukset olivat erilaisia. Yritys olisi toivonut useamman vuoden yhteistyöprojektia, mutta yhteistyö ei tällaisenaan toiveesta huolimatta toteutunut. Lisäksi koettiin, että opiskelijoilta saatuja ehdotuksia oli huomattavasti liikaa. Kuten yrityksen edustaja totesi, niin todellisessa liike-elämässä 25 kappaletta kehitysehdotuksia tutkittavaksi on aivan liian aikaa vievää. Ehdotukset tulisi karsia ennen lopullista lähettämistä yrityksille.

6.4.4 Yritys D

Yritys D on valtakunnallisesti toimiva henkilöstövuokraukseen erikoistunut yritys. Yrityksen antama kehitysehdotustoimeksianto oli saada 10 hulluinta ideaa markkinointiin. Yrityksen toimeksianto oli siis kehit-

tää poikkeuksellisin ja hauskein tavoin yrityksen markkinointia. Opiskelijoille annettiin hyvin vapaat kädet toteuttaa näitä ehdotuksia. Markkinoinnin tehtävää ja arvon tuottamista käsitellään aiemmin luvussa 4.3.1, jossa kerrotaan, että asiakasmarkkinoinnin ensisijainen tehtävä on tyydyttää asiakkaan tarpeet tarjonnallaan paremmin kuin kilpailijansa, eli tuottaa asiakkaalle kilpailijoita parempaa arvoa. Markkinoinnilla pyritään pitkäkestoisiin asiakassuhteisiin ja tavoitellaan tyytyväisiä asiakkaita. Yrityshaastattelu toteutettiin sähköpostin välityksellä ja haastattelua täydennettiin vielä lisäksi puhelinhaastattelulla.

Palkitussa ehdotuksessa oli 10 ideaa yrityksen markkinointiin. Yritys D:n edustajan mukaan palkittu ehdotus valikoitui voittajaksi, koska ehdotuksessa oli määrällisesti eniten yritystä kiinnostavia ideoita. Palkitussa ehdotuksessa ehdotettiin markkinointi-ideoina maksullisia mainoksia, yrityksen mainoslehtisiä kotitalouksille, sosiaalisessa mediassa tapahtuvia kilpailuja, erilaisia työpaikkailmoituksia, yritysmaskottia eli lähettilästä, radiomainosta, syntymäpäiväjuhlatapahtumaa sekä erilaisia tempauksia, joihin yrityksen edustajat heittäytyisivät mukaan.

Haastattelussa kävi ilmi, että yritys ei ollut ottanut palkitsemastaan ehdotuksesta ideoita suoraan käyttöönsä. Yrityksen edustaja kuitenkin koki, että kehitysideoiden innostamana se on ollut rohkeammin nykyisin markkinoinnissa esillä. Yrityksen palkitsemassa kehitysehdotuksessa oli ollut hyviä ajatuksia yrityksen edustajien heittäytymisestä markkinointiin konkreettisoin keinoin. Tätä yritys on myös jo aiemminkin toteuttanut.

Yritys D:n edustaja kertoi heidän yllättyneen siitä, kuinka perinteisiä ehdotukset olivat, vaikka toimeksiannossa pyydettiin hulluja ideoita. Hyvin monet ehdotukset jäivät kovin vaisuiksi ja perinteisiksi. Yrityksen edustaja koki myös, että monet ehdotukset olivat heillä jo valmiiksi toteutettuina ja opiskelijat olisivat saaneet sen tietoonsa helposti internetistä etsimällä. Taustaselvitys olisi saanut olla tehokkaampaa, jotta yritys olisi saanut toimeksiannostaan suuremman hyödyn.

Parhaita puolia yhteistyöprojektissa oli yrityksen edustajan mukaan se, että se oli avannut heidän silmiään oman tunnettavuutensa osalta. Suurena yllätyksenä oli tullut, että yritys oli ollut suurelle oppilasmäärälle entuudestaan tuntematon. Saatujen ehdotusten määrän yritys koki suureksi ja työlääksi käydä läpi, mutta yrityksen edustajan mielestä se oli heidän toimeksiantoaan ajatellen hyvä asia. Tarkoitushan oli saada paljon hulluja ehdotuksia.

6.4.5 Yritys E

Yritys E on paikallinen urheiluseura. Yrityksen antamassa toimeksian-
nossa pyydettiin pohtimaan, miten yrityksen lapsille suunnattua urhei-
lucherhoa voisi uudistaa ja kaupallistaa. Toimeksianossa oli myös an-
nettu tehtäväksi miettiä kerholle uusia yhteistyökumppaneita sekä
sitä, missä menee kaupallistamisen kohdalla niin sanottu hyvän maun
raja, koska kyseessä on kuitenkin lapsille suunnattu kerhotoiminta.

Yritys E:n edustaja oli haastattelun tekoajankohtaan erittäin kiireinen
ja haastattelu jäi kaikista haastatteluista ainoaksi, joka tehtiin puh-
taasti sähköpostin välityksellä. Yritys E:n markkinointi- ja viestintäpääl-
likkö vastasi lopulta haastattelukysymyksiin. Ongelma Yritys E:llä, ku-
ten muillakin tutkimukseen osallistuneilla yrityksillä, oli kyseisen Diili-
tehtävän palauttaminen mieleen, koska varsinainen projekti oli toteu-
tettu noin puolitoista vuotta sitten. Lisäksi kyseinen yritys oli osallistu-
nut useampana vuonna samaan projektiin.

Yritys E palkitsi kehittämissuositusten, jossa oli suunniteltu lasten ker-
hotoimintaa muun muassa jakamalla kerhoryhmiä lasten iän mukaan.
Palkitussa ehdotuksessa pyrittiin säilyttämään urheiluseuran jo ole-
massa oleva imago, tuomaan esille yrityksen yhteiskuntavastuu ja pyr-
kimään tuottamaan iloa seuran nuorille jäsenille. Tavoitteena oli myös
saada seuralle lisää jäseniä ja mielestäni mielenkiintoisesti oli myös ku-
vattu tavoite olla tuottamatta urheiluseuralle negatiivista tulosta. Lu-
vussa 2.1 kerrotaan, mitä tarkoitetaan liiketoiminnalla, ja yksi liiketoi-
minnan perusedellytyksistä on toimia kannattavasti ja tuottavasti. Ehd-
dotuksessa kuvattiin yksityiskohtaisesti uudistettavan kerhotoiminnan
sisältöä ja ehdotuksessa oli mukana myös kuvitteelliset aikataulut. Uu-
sia jäseniä houkuteltaisiin mukaan erilaisilla alennuksilla seuran tuot-
teisiin ja tapahtumiin. Ehdotuksessa oli myös alennuksia ja etuja yh-
teistyökumppaneilta kerholaisille ja heidän vanhemmilleen. Ehdotuk-
sessa oli myös kuvattu erilaista leiri- ja koulutustoimintaa, sekä yh-
teistä pelitoimintaa jo ammatikseen pelaavien urheiluseuran jäsenten
kanssa.

Markkinoinnin osalta ehdotuksessa ideoitiin nettisivujen paranta-
mista, oman somekanavan luomista kerholle, lehtimainostamista sekä
internetnäkyvyyden lisäämistä. Palkitussa ehdotuksessa oli myös
suuntaa antavia kustannuslaskelmia. Ehdotuksen lopussa oli myös ku-
vattu arvolupaus, jota käsitellään luvussa 4.3.1. Luvussa kerrotaan,
kuinka asiakkaan tulee kokea, että tuotteesta maksettu hinta on saa-
vutetun hyödyn tai arvon arvoinen. Näihin edellä mainittuihin, asiak-
kaiden henkilökohtaisesti kokemiin arvostuksiin tai hyötyihin markki-
noinnin on pyrittävä luomaan arvolupaus (value proposition), jonka on
oltava asiakasta houkutteleva ja kiinnostava, uskottava ja vakuuttava.

Yritys E:n edustajan mukaan palkitusta työstä oli otettu joitain osa-alueita käyttöön liiketoiminnassa. Esimerkiksi yhteistä pelitoimintaa seurassa ammatikseen urheilevien kanssa oli lisätty. Haastattelussa kävi ilmi, että seuran lapsille suunnatun urheilukerhon suosio oli lisääntynyt, mutta yrityksen edustajalle ei ollut tietoa, onko tehdyllä Diili-kehittämiprojektilla ollut tähän suoraa vaikutusta. Yhteiset pelitapahtumat ammattilaisten kanssa olivat yrityksen edustajan mukaan kyllä olleet sosiaalisessa mediassa erittäin paljon esillä.

Haastattelussa kävi ilmi, että yritys on ottanut saamistaan kehitysehdotuksista muutamia ideoita pohdintaan ja jatkojalostettaviksi. Muun muassa lasten kerhotoiminnan ikäjako on suunnitteilla.

Yritys koki, että opiskelijoiden toteuttamat kehittämisideat vastasivat erittäin hyvin toimeksiantoa, ja oli tyytyväinen Diili-projektin tarjoamaan yhteistyömuotoon. Yritys sai toimintaansa nuorten näkökulmaa (opiskelijat) ja koki tämän erittäin arvokkaaksi. Yritys on tarjonnut HAMKille opinnäytetöiden aiheeksi tutkimustyötä omasta toiminnastaan, mutta toistaiseksi yhteistyö ei ole toteutunut. Myöskään yritykseen ei ole työllistynyt projektissa mukana olleita opiskelijoita, ei myöskään työharjoitteluun. Yritys E on osallistunut useampana vuonna Diili-kehittämiprojektiin.

6.4.6 Yritys F

Yritys F:nä on kuvattu HAMKin sisäinen organisaatio, joka toimii kanavana HAMKin ja työelämän välillä. Yritys on jäsenenä paikallisessa yrityshotellissa, ja toimeksianto oli yrityksen ja yrityshotellin yhteinen. Annettu toimeksianto oli kehittää Hämeenlinnaan toiminnallinen, osallistava ja yllättävä yrittäjyystapahtuma. Tapahtuman toteutus olisi keväällä 2018 ja tapahtumaa olisi tarkoitus kasvattaa vuosittain.

Palkitussa ehdotuksessa kuvattiin tapahtumaa, joka järjestettäisiin Hämeenlinnassa joka kesä järjestettävän suuren tapahtuman yhteyteen. Tapahtuma olisi suunnattu yrityksille, start up -yrityksille ja opiskelijoille. Tapahtumaan oli ehdotuksessa laadittu yksityiskohtainen ohjelma. Markkinoinnissa keskityttiin internetmainontaan ja hyödyntämään suuren taustatapahtuman markkinointia. Ehdotuksessa oli myös mukana suppea laskelma tuloista ja menoista.

Yritys F:n edustajan mukaan kehitysehdotus oli hyvä ja mielenkiintoinen. Sitä ei kuitenkaan otettu käyttöön, koska suuri taustatapahtuma ei ollut ollut halukas lähtemään hankkeeseen mukaan.

Haastattelussa kävi ilmi, että palkitusta kehitysehdotuksesta otettiin kuitenkin näkökulmia käyttöön muihin hankkeisiin ja yhteiskehittämiseen. Yritys F tekee muitakin yhteisölliseen kehittämiseen tähtääviä asioita, joihin myös Diili-tehtävä liittyi. Yrityksen saamat kehitysideoit vastasivat yrityksen edustajan mielestä hyvin annettua toimeksiantoa. Saatujen kehitysehdotuksien tasoerot olivat yrityksen edustajan mielestä kuitenkin suuret. Luvussa 1 on kerrottu opiskelijoiden suorittaman opintokokonaisuuden arviointikriteereistä ja kriteereihin palataan myös Luvussa 7. Yrityksen edustaja kertoi myös yrityksen ottaneen Diili-tehtävän toteuttamisen jälkeen yritykseensä työharjoitteluun kyseiseen projektiin osallistuneen opiskelijan.

Parhaita puolia toteutuneessa yhteistyöprojektissa oli yrityksen edustajan mukaan se, että yritys sai ehdotuksista uusia ja virkistäviä näkökulmia. Yritys F toivoisi, että yhteistyöprojekteissa voitaisiin jatkossa toteuttaa monialaisempia projekteja. Diili- kehittämiskokeilu on vain yhden koulutusohjelman (liiketalous) toteuttama projekti, ja toteuttamalla sitä muissakin koulutusohjelmissa voitaisiin monialaisuutta lisätä ja sitä kautta saada laajempia näkökulmia.

7 HAASTATTELUIDEN TULOKSET JA LOPPUPOHDINTA

Tutkimuksen toteuttaminen oli erittäin mielenkiintoista. Yritykset osallistuivat mielestäni hyvin yhteistyöhaluisesti haastatteluihin. Osa yritysedustajista oli kovin kiireisiä, mutta he halusivat silti antaa vastauksensa tutkimukseen. Projektiin osallistuneet yritykset ymmärsivät, miten tärkeää projektin tulosten analysointi on, jotta yhteistyötoimintaa voidaan jatkossa kehittää. Useimmilla projektiin osallistuneista yrityksistä oli lisäksi halu myös jatkossa osallistua vastaaviin projekteihin, joten selvää oli, että vastauksia tutkimuskysymyksiin haluttiin antaa.

Suurimmalle osalle yritysten edustajista tuotti hankaluuksia muistella vuoden 2017 syksyllä tehtyä projektia. Diili-kehittämisprojektin toteutusajankohtana ei ollut tiedossa, että vuoden 2019 keväällä projektista saatuihin tuloksiin palattaisiin. Aika sinänsä projektin toteuttamisesta tutkimuksen toteuttamisajankohtaan on täysin ideaalinen. Tähän väliin mahtuu kokonainen tilikausi (mikäli yritys käyttää tilikautenaan kalenterivuotta) toteuttaa saatuja kehitysehdotuksia, ja keväällä 2019 konkreettiset tulokset voisivat olla tiedossa, niin ikään mahdollinen vaikutus myös yrityksen tulokseen vuodelta 2018. Tästä näkökulmasta tarkastellen oli mielenkiintoista huomata, kuinka kaukaiselta vuoden 2017 syksyllä tehty projekti yrityksistä tuntui.

Koska haastattelut toteutettiin teemahaastatteluin, olivat haastattelutilanteet mielestäni hyvin onnistuneita ja käytettävän menetelmän mukaisia. Haastattelu tapahtui keskustelunomaisesti, ja etukäteen mietityt kysymykset ja teemat otettiin esille silloin, kun ne sopivasti keskusteluun sopivat. Keskusteluissa nousi esiin muitakin asioita, joita ei varsinaisessa haastattelurungossa ollut, ja myös niitä asioita on tutkimustuloksia analysoitaessa nostettu esille.

Pääsääntöisesti voidaan haastattelujen perusteella ajatella, että yritykset olivat tehtyyn projektiin varsin tyytyväisiä, sekä halukkaita osallistumaan jatkossakin vastaaviin hankkeisiin. Tutkimuksessa kävi ilmi, että yritykset eivät olleet sellaisenaan ottaneet saamiaan ehdotuksia käyttöön liiketoiminnassaan. Yritykset olivat kuitenkin ottaneet jonkin verran irrallisia ehdotusten osa-alueita käyttöönsä. Näiden osa-alueiden merkitystä yritysten liiketoiminnan kasvun kannalta ei kuitenkaan pidetty merkittävänä. Yritys A oli ottanut saamistaan ehdotuksista käyttöönsä idean aktivoitua yhdistystoiminnassa, sekä reagoinut ehdotuksissa esiin tulleeseen löydettävyysongelmaan hakukoneissa. Yritys A:n toimeksianto oli lisätä yrityksen myyntiä erilaisin työkaluin. Vaikka Yritys A:n edustaja koki, ettei projektia oltu hyödynnetty heidän todellisessa liiketoiminnassaan, niin ajattelin kuitenkin niin, että

myös kyseisten pienten ideoiden toteuttamisella saattaa pidemmällä aikavälillä olla myönteinen vaikutus yrityksen liiketoimintaan ja lopulta liikevaihtoon.

Samoin Yritys B, jolla oli myös tavoitteena myynnin lisääminen asiakasmarkkinoinnin kautta, oli ottanut joitakin saamiaan näkökulmia käyttöönsä, kuten kotisivujen päivitys matalammalla kynnyksellä sekä linkki kotisivuilta Facebookiin. Myös Yritys B:n edustaja koki, ettei kehitysideoilla ollut ollut vaikutusta yrityksen liikevaihtoon tai yritystoimintaan, mutta samoin kuten yritys A:n kohdalla, voisin arvioida, että myös pienellä näkyvyyden lisäämisellä voi olla vaikutusta pidemmälle tarkasteltuna liikevaihtoon. Ongelmaksi muodostuu se, millaisella mittaristolla tällaista liikevaihdon kasvua tai muuta saavutettua etua voidaan mitata. Myös yritys E:n kohdalla tutkimustulosten ongelmaksi muodostuu hankaluus mitata onnistumista ehdotusten käyttöönoton osalta. Yritys E oli ottanut palkitsemastaan ehdotuksesta käyttöönsä yhteispeletoiminnan seuran ammattilaisten kanssa ja oli saanut sosiaalisessa mediassa toiminnalleen paljon myönteistä näkyvyyttä. Yritys E:n haastattelussa myös selvisi, että kerhotoiminta oli kasvattanut suosiotaan.

Jos ajatellaan yhteistyön kehittämistä jatkossa, niin mielestäni tulosten arviointiin olisi syytä kiinnittää enemmän huomiota. Yhtenä kehittämisprojektina osana opintoja voisi olla antaa liiketalouden opiskelijoiden suunnitella mittaristoja, joilla näiden yhteistyöprojektien tuloksia voitaisiin mitata ja arvioida. Yritysten tarpeita sekä opiskelijoiden opintoja hyödyttävät enemmän projektit ja hankkeet, joita myös kehitellään kokemusten perusteella taustalla. Tällaisten mittaristojen kehittäminen on myös erittäin hyvä aihe opinnäytetöihin.

Yhtenä mieleeni nousseena kehittämisajatuksena oli myös ottaa tällainen Diili-tehtävän kaltainen kehitysprojekti osaksi koko liiketalouden opintoja. Opiskelijat saisivat toteuttaa ja kehittää osana liiketalouden opintojaan tällaista projektia. Ensimmäisenä vuonna kehitysehdotuksesta lähtenyt projekti voisi kolmantena vuonna olla jo palkittu innovaatio. Haasteeksi voisi muodostua löytää yrityksiä, jotka olisivat valmiita sitoutumaan tällaiseen monivuotiseen projektiin opiskelijoiden kanssa. Yritysten tulisi myös sitoutua toteuttamaan opiskelijoiden tekemiä ehdotuksia. Tutkimuksessa kävi tosin ilmi, että useimmat yrittäjät olisivat olleet valmiita useampanakin vuonna osallistumaan tällaisiin projekteihin. Yritys C:n edustaja oli jopa ilmaissut halunsa laajentaa projektia useamman vuoden mittaiseksi, samoin yritys A:n edustaja toivoi yhteistyölle jatkoa. Jostain syystä tämä yhteistyö ei kuitenkaan toteutunut seuraavana vuonna. Yritys E on kuitenkin osallistunut kehittämiskokeiluun useampana vuonna.

Haastattelussa yritykset D ja F kertoivat, että he eivät olleet lainkaan hyödyntäneet liiketoiminnassaan saamiaan kehitysehdotuksia. Muita hyötyjä oltiin kuitenkin saavutettu; niistä yritysten edustajat mainitsivat muun muassa uusien näkökulmien saavuttamisen ja ideoiden ottamisen aivotyöstämiseen mahdollista jatkokäyttöä ajatellen.

Huomion arvoista kehitysehdotuksissa oli myös se, että muutamissa palkituissa kehitysehdotuksissa oli mukana kustannuslaskelmia. Mielestäni ensimmäisen vuoden opiskelijoita, joilla ei ole vielä teoriapohjaa kustannuslaskentaan, tulisi tarkemmin ohjeistaa kustannuslaskennan osalta: mitä kannattaa ja voi tehdä ja mitkä osa-alueet kannattaa jättää laskematta, mikäli laskentaosaamista ei vielä ole. Yksikään yrityksistä ei kyseenalaistanut laskelmia, mutta laskelmia ei toisaalta oltu viety myöskään varsinaiseen käyttöön. Teoreettisessa tietoperustassa ei kustannuslaskentaa oltu käsitelty.

Yritykset pääsääntöisesti kokivat, että opiskelijoiden tuottamat ja parhaina palkitut liikeideat olivat vastanneet toimeksiantoja. Yritys A:n ja D:n edustajat kuitenkin kokivat, että useissa ehdotuksissa opiskelijat eivät olleet hankkineet riittävää taustatietoa työstäessään suunnitelmia. Yritys A olisi enemmän kuin mielellään antanut opiskelijoille lisätietoa yrityksen toiminnasta ja toiveista, mikäli yhteydenottoja olisi tullut. Yritys A:n saamat ehdotukset eivät olleet kaikki täysin vastanneet toimeksiantoa juuri näistä syistä. Yritys D:n edustaja koki harmillisenä, että ehdotuksia läpi käytäessä kävi ilmi, että useissa ehdotuksissa esitettiin uusina ideoina sellaisia, joita yritys oli jo aiemmin laajasti julkisuudessa käyttänyt. Näistä edellä mainituista esiin tulleista seikoista voidaan päätellä, että kaikilta osin teoriaa tehtävien pohjalla ei oltu täysin sisäistetty. Tämän opinnäytetyön teoreettisessa osiossa kerrotaan osa-alueista, jotka tulee tuntee yrityksen liiketoimintaa kehitettäessä. Toisaalta tulee myös ymmärtää, että projektia työstävät opiskelijat olivat ensimmäisen vuoden opiskelijoita ja teoreettinen osaaminen sekä liiketoiminnan kokonaisuuden hahmottaminen on vielä kovin alkuvaiheessa. Tällaisen ensimmäisen vuoden opiskelijoiden tuottaman projektin voitaisiin enemmänkin ajatella olevan tuoreiden näkökulmien tuottaminen yrityksille kuin konkreettisten suunnitelmien tekeminen.

Luvussa 1 olen kuvannut tarkemmin, mihin osaamis- ja arviointikriteerit painottuivat opettajien arvioidessa pienryhmissä tehtyjä kehitysehdotuksia. Pohdin tässä opiskelijoiden saavuttamia tuloksia opettajien käyttämien jäätävä, viileä, lämmin ja kuuma -osioiden kautta suhteessa yrityksen arvioon saaduista ehdotuksista. Yritys A:n saamista ehdotuksista kuumaan ryhmään (paras tulos) ylsi ehdotuksista 24 % ja

viileään ryhmään 16 %. Lämpimään ryhmään ehdotuksista ylsi 60 %. Yritys A:n edustajan mukaan yritys koki, etteivät toimeksiannot olleet täysin vastanneet odotuksia. Yritys B:n ehdotuksista kuumaan eli parhaaseen ryhmään sijoittui 36 %, lämpimään 40 % ja viileään 20 %. Yksi B:n saamista ehdotuksista pääsi jopa jäätävään, eli hyvin heikkoon tulokseen. Yritys C:n kohdalla, joka koki useat saamansa ehdotukset hyviksi ja käyttökelpoisiksi, olivat opettajat arvioineet 25 ehdotuksesta lämpimään ryhmään (toiseksi paras) 48 % ja kuumaan ryhmään (paras) pääsi ehdotuksista 28 %. Loput ehdotuksista sijoittuivat viileään ryhmään. Yritys E:n saamista ehdotuksista viileässä ryhmässä oli ehdotuksista 24 %, lämpimässä 48 % ja kuumassa ryhmässä 28 % ehdotuksista. Kahdesta yrityksestä ei ollut julkaistu arviointituloksia. Opiskelijoiden tekemistä ehdotuksista alle kolmasosa ylsi opettajien arvioinneissa parhaimpaan tulokseen.

Kuten Luvussa 1 kerrotaan, oli parhaimpaan tulokseen päästäkseen opiskelijoiden ymmärrettävä, osattava selittää, soveltaa, analysoida, arvioida ja luoda uutta liiketoimintaan, liiketoimintaympäristöön, liiketoimintamahdollisuuksiin, markkinoinnin kilpailukeinoihin, ostokäyttäytymiseen ja asiakaskokemuksiin aktiivisessa vuorovaikutuksessa kohderyhmien kanssa. Saavutettujen tulosten perusteella voidaan katsoa, että opettajien tekemissä arvioinneissa opiskelijat saavuttivat projektissa yleisesti lämpimän tason, eli arvioisin tason numeroksi 3, jolloin oppimis- ja arviointikriteerit olisivat Moodle-oppimisympäristössä olevien kriteerien mukaan: annettava opiskelijalle, joka ymmärtää ja osaa selittää liiketoimintaa, liiketoimintaympäristöä, liiketoimintamahdollisuutta, markkinoinnin kilpailukeinoja, ostokäyttäytymistä ja asiakaskokemusta käsitteinä tarkastellessaan käytännön tilanteita (Ikonen & Tuomela, 2017). Mielestäni opettajien arviointikriteerit ja yrittäjien kehitysehdotuksista antama palaute eivät ole suoraan verrannollisia keskenään. Yrittäjien antamaan suulliseen palautteeseen vaikuttaa vahvasti yrittäjien oma subjektiivinen käsitys ja kokemus, ja sitä ei ole mahdollista verrata opettajien käytössä oleviin arviointiperusteisiin.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että useat yritykset kokivat ehdotusten suuren määrän ongelmalliseksi. Erot parhaimman ja heikoimman ehdotuksen välillä olivat isoja ja ehdotusten läpikäyminen todellisessa liike-elämässä oli monen yrityksen mielestä liian aikaa vievää. Mielestäni ehdotuksia voisi karsia siten, että yrityksille lähtevät ehdotukset olisivat jo kertaalleen valikoituja ja palkittuja opiskelijoiden ja opettajan keskuudessa. Näin voitaisiin myös varmistaa, että yrityksille lähtevät ehdotukset vastaavat sitä teoriapohjaa, johon opiskelijoiden tietotekemisessä perustuu. Jos ehdotuksia on tehty yhteensä 25 kappaletta, niin yrityksille lähtevä karsittu määrä voisi olla 10–15 kappaletta.

Haastattelutuloksia analysoidessani totesin, että yritykset olivat lähteneet Diili-projektiin mukaan nimenomaan saadakseen uusia näkökulmia liiketoimintaansa ja tavoitteena ei ehkä niinkään ollut ottaa ideoita kokonaisuutena yritystoiminnassa käyttöön. Tämä tuli erityisesti ilmi vaikeudessa palauttaa projektin tuloksia mieleen ja myös siinä, ettei ehdotuksia juurikaan otettu käyttöön. Projekti koettiin virkistäväksi ja uusia ajatuksia herättäväksi. Tämä palvelee mielestäni erityisen hyvin ensimmäisen vuoden opiskelijoiden ja yritysten välistä yhteistyötä. Mikäli projektia kehitettäisiin useamman vuoden mittaiseksi ja käyttöön otettaisiin tuloksia mittaavia mittareita, niin isompaan rooliin olisi nostettava yritysten tarkempi opastus yhteistyön toteuttamiseen, opiskelijoiden teorian sisäistämisen varmistaminen ehdotuksia työstäessä sekä tehtyjen ehdotusten esikarsinta.

Loppuyhteenvedonä voisin todeta, että tehty Diili-kehittämisprojekti oli kaiken kaikkiaan onnistunut toteutuksessaan. Vaikkeivät yritykset ehdotuksia sellaisenaan liiketoiminnassaan käyttäneetkään, saavuttivat useimmat yritykset kuitenkin projektin avulla muita hyötyjä, joista tärkein lienee uusien ja avartavien ajatusmallien löytyminen. Yritykset kokivat yhteistyön HAMKin kanssa kiinnostavana ja saivat toiminnalleen näkyvyyttä nuorten, tulevien liiketalouden osaajien keskuudessa. Oma arvioni tehdystä yhteistyöstä on, että vaikka yritykset eivät kokee saaneensa toimintaansa suurta hyötyä, on tällaisella projektilla kauaskantoisempia vaikutuksia. Ideat ja ajatukset ovat jääneet elämään yritysten edustajien mieleen ja yritykset ja niiden liiketoiminta ovat jättäneet opiskelijoihin oman jälkensä.

LÄHTEET

- Bergström, S. & Leppänen, A. (2015). *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Helsinki: Edita.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2015). Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Helsinki: PS-kustannus, 27 – 28.
- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. (2016). *Ylivoimainen asiakaskokemus työkalupakki*. Haettu 3.3.2019. Bisneskirjasto-tietokanta.
- Grant, R. M. (2008). *Contemporary strategy analysis*. UK: Blackwell Publishing Ltd.
- HAMK. (2018). Uutiskirje. Kuukauden Hamkilainen. Jukka Raitanen: ”Yritysyhteistyö on kasvanut valtavasti”. Haettu 26.1.2019 osoitteesta <https://www.hamk.fi/jukka-raitanen-yritysyhteistyö-on-kasvanut-valtavasti/>
- HAMK. (2018). Työelämäpalvelut. Haettu 23.1.2019 osoitteesta <https://www.hamk.fi/tyoelamapalvelut/?cn-reloaded=1>
- Hesso, J. (2015). *Hyvä liiketoimintasuunnitelma*. 2. uudistettu painos. Vantaa: Helsingin seudun kauppakamari.
- Ikonen, R. & Tuomela, V. (2018). Liiketoiminta, liiketoimintaympäristö ja markkinoinnin perusteet moduulin ohjaus- ja arviointikriteerit, verkkoaineisto, Moodle. Hämeen ammattikorkeakoulu. Haettu 1.4.2019 osoitteesta <https://moodle.hamk.fi>
- Isohookana, H. (2007). *Yrityksen markkinointiviestintä*. Helsinki: WSOYpro.
- Isonkangas, J. & Kinkki, S. (2003.) *Yrityksen perustoiminnot*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. (1999). *Asiakaspalvelu ja markkinointi*. 2. painos. Jyväskylä: Avaintulos Oy.
- Lahtinen, j., Isoviita, A. & Hytönen, K. (1996). *Markkinoinnin kilpailukeinot*. Tampere: Avaintulos Oy.

Laitinen-Väänänen, S., Vanhanen-Nuutinen, L., Ahmaniemi, R., Lamppu, V.-M. (2013). Ammattikorkeakoulujen ja yritysten välinen yhteistyö ja alueellinen vaikuttavuus. Aluekehitys, Koulutus ja oppiminen, *Tutkimus ja innovaatiot 2/2013*. Haettu 26.1.2019 osoitteesta <https://uasiournal.fi/tutkimus-innovaatiot/ammattikorkeakoulujen-ja-yritysten-valinen-yhteistyö-ja-alueellinen-vaikuttavuus/>

Linnan Kehitys Oy. (2015). Tuotteistamisen työkirja yrittäjälle. Haettu 17.2.2019 osoitteesta http://linnan.fi/materiaali/Tuotteistamisen_työkirja_yrittäjälle_A5_lowres.pdf

NY Vuosi yrittäjänä. (n.d.). Liiketoimintamalli- ja suunnitelma. Haettu 29.3.2019 osoitteesta <https://nyvuosiyrittajana.fi/stepit/liiketoimintasuunnitelma/>

OnnistuYrittäjänä.Fi. (n.d.). Liiketoimintasuunnitelma-ohje. Haettu 17.3.2019 osoitteesta <https://www.onnistuyrittajana.fi/liiketoimintasuunnitelma-ohje>

Osaavayrittäjä.fi. (n.d.). Haettu 29.3.2019 osoitteesta <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/yrittajayksityysohje?tmpl=%2Fsystem%2Fapp%2Ftemplates%2Fprint%2F&showPrintDialog=1>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation A Hand-book for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Haettu 2.2.2019. Ebsco-tietokanta.

Puusa, A. & Juuti, P. (2011). Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat*. Helsinki: JTO 2011, 47– 48.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2015). Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Helsinki: PS-kustannus, 181, 183, 185, 189.

Saarelainen, E. (2013). *Kohti menestyvää liiketoimintamallia*. Helsinki: Suomen liikekirjat.

Suomen yrittäjät. (2019). Oletko valmis yrittäjäksi? Haettu 1.2.2019 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/oletko-valmis-yrittajaksi-316168>

Suomen yrittäjät. (n.d.). PK-Yrittäjien ja ammattikorkeakoulujen yhteistyö ja alueellinen vaikuttavuus. Kyselytutkimus Suomen yrittäjien jäsenistölle. Haettu 17.2.2019 osoitteesta https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/amkyhteistyö_pk_yritysten_nakpkulmasta.pdf

Suomen Yrittäjät. (2018). Pk-yritysbarometri. Yhteistyö korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten kanssa. Haettu 17.2.2019 osoitteesta https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/aluekalvot_kanta_hame_kevat2018.pdf

Suomen Yrittäjät. (2018). Pk-yritysbarometri. Yhteistyön muoto korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten kanssa. Haettu 17.2.2019 osoitteesta https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/aluekalvot_kanta_hame_kevat2018.pdf

Tiensuu, V. (2005). *Tuotteistaminen tutuksi*. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu Sarja A tutkimuksia, osa 9. Vaajakoski: Gummerus.

Timmons, J. A. & Spinelli, S. (2004). *New Venture Creation Entrepreneurship for the 21st century*. 6th edition. Boston: McGraw-Hill.

Uusyrityskeskus. (2019). Mitä yrittäminen on? Haettu 1.2.2019 osoitteesta <https://www.uusyrityskeskus.fi/yrityksen-perustaminen/mita-yrittaminen-on/>

Valtioneuvosto. (2019). Ajankohtaista. Haettu 20.3.2019 osoitteesta https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1410845/ope-tus-ja-kulttuuriministeriolta-5-miljoonaa-euroa-erityisrahoitusta-ammattikorkeakoulujen-tki-toiminnan-profiloitumisen-tukemiseen

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja 20 työkalua*. Helsinki: Talentum.

Liite 1

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Yritys:

Yrityksen työllistämä henkilömäärä:

Toimiala:

Yrityksen opiskelijoille antama kehitystoive:

Yrityksen palkitsema kehitysidea/ehdotus:

- 1) Miten opiskelijoiden ideoimaa, mielestänne parasta ehdotusta on hyödynnetty yrityksessänne?
- 2) Miten ehdotus on vaikuttanut liiketoimintaanne (esim. näkyvyys, yhteydenotot, tunnettavuus, liikevaihto)?
- 3) Miten olette hyödyntäneet muita opiskelijoilta saamianne ehdotuksia?
- 4) Miten opiskelijoilta saamanne ehdotukset vastasivat antamaanne toimeksiantoa?
- 5) Oletteko ottaneet projektissa mukana olleita opiskelijoita yritykseenne työharjoitteluun tai työsuhteeseen?
- 6) Mitkä asiat olette kokeneet opiskelijaprojektin parhaimmiksi puoleksi?
- 7) Miten haluaisitte jatkossa kehittää yhteistyötä HAMKin kanssa?