



Henkilöbrändi ratkaisee

Tapaustutkimus valmennusyritysten liiketoimintamalleista

Sampo Neuvonen

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2021
Tradenomi (ylempi AMK)
Yrittäjyyden ylempi tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden tutkinto-ohjelma (ylempi AMK)

NEUVONEN, SAMPO
Henkilöbrändi ratkaisee
Tapaustutkimus valmennusyritysten liiketoimintamalleista

Opinnäytetyö 69 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Toukokuu 2021

Samboy Coaching on valmennuspalveluita tarjoava toiminimiyritys, joka on toiminut aputoiminimenä musiikkipalveluja tarjoavalle Samboy Musicille vuodesta 2019. Samboy Coachingin toiminta on ollut vähäistä, ja valmennuksia on tehty alihankintana muille saman alan toimijoille. Tämän työn tavoitteena oli auttaa tekijää muodostamaan näkemys siitä, millaisilla edellytyksillä ja liiketoimintamallilla Samboy Coaching voisi alkaa tarjoamaan valmennuspalveluita itsenäisenä toimijana. Tarkoitus oli kerätä tietoa valmennusyrittäjiltä ja siten lisätä omaa ymmärrystä toimialasta, liiketoiminnasta ja eritoten liiketoimintamalleista. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Työn empiirisessä osassa noudateltiin viisivaiheista benchmarking -prosessia.

Työn teoreettisessa osassa selvitetään lukijalle mitä valmentamisella tässä työssä tarkoitetaan, esitellään työn keskeiset käsitteet liiketoimintamalli ja Business Model Canvas sekä perehdytään benchmarking -prosessiin, joka toimii empiirisen osan runkona. Empiirinen osa koostuu benchmarking -prosessista, jonka tiedonkeruuosuus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna Business Model Canvasin toimiessa kyselylomakkeen pohjana.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että valmennusalalla yrittäjän oma henkilöbrändi ja toimivat verkostot ovat erittäin merkittävässä roolissa menestyvän liiketoiminnan kannalta. Jatkokehitysehdotus onkin henkilöbrändin ja verkostojen kehittämisen aloittaminen ennen liiketoimintamallin laatimista. Sen jälkeen tämän työn muista tuloksista on apua myös liiketoimintamallin laatimiseen.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship

Sampo Neuvonen
It is all about personal branding
A case study of the business models of coaching companies

Master's thesis 69 pages, appendices 4 pages
May 2021

Samboy Coaching is a company providing coaching services founded in 2019. Until now it has been low in activity, mainly subcontracting to other coaching companies. The objective of this study was to gather information that helps the author to form an idea of the business model and other conditions under which Samboy Coaching could begin to provide coaching services as an independent provider. The purpose of this master's thesis was to collect information from other coaching entrepreneurs and thus increase the author's understanding of the industry and especially business models. This study was carried out as a qualitative case study.

The theoretical section explores the key concepts of this work which are business model the the business model canvas and benchmarking process. The empirical part consists of a five step benchmarking process. The data were gathered by conducting a semi-structured interview with The Business Model Canvas as the basis for the questionnaire.

The findings indicate that in coaching business the entrepreneur's own personal brand and professional networks play a very important role for a successful business. These results suggest starting personal brand and professional network development before developing a business model.

Key words: coaching, business model

SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	6
1.1 Taustaa	6
1.2 Työn tavoite ja tarkoitus.....	8
1.3 Työn rajaus ja rakenne	8
2 VALMENNUS.....	9
2.1 Mitä tässä työssä valmentamisella tarkoitetaan	9
2.2 Yksilö-, tiimi- ja ryhmävalmennus	12
2.3 Valmennus toimialana Suomessa	13
2.4 Oma toimintani valmentajana	16
3 TUTKIMUKSELLINEN LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT...	17
3.1 Tutkimusstrategia	17
3.2 Tutkimusmenetelmät	18
3.2.1 Puolistrukturoitu teemahaastattelu	18
3.2.2 Benchmarking.....	20
4. LIIKETOIMINTAMALLI.....	29
4.1 Liiketoimintamalli -käsitteen historiaa	29
4.2 Liiketoimintamalli -käsitteen määrittely	29
4.3 Liiketoimintamallin merkitys liiketoiminnassa	31
5 THE BUSINESS MODEL CANVAS	34
5.1 Asiakasryhmät	35
5.2 Arvolupaus.....	37
5.3 Kanavat	37
5.4 Asiakassuhteet	38
5.5 Tulovirrat.....	39
5.6 Avainresurssit	40
5.7 Ydintoiminnot.....	40
5.8 Kumppanit	41
5.9 Kulurakenne	42
6. BENCHMARKING-PROSESSIN TOTEUTUS.....	44
6.1 Kohteen valinta.....	44
6.2 Kumppanin valinta.....	44
6.2.1 Benchmark -kumppaneiden esittely.....	45
6.3 Tiedonkeruu.....	46
6.4 Analyysi	47
6.4.1 Haastattelun vastausten analysointi	48
6.4.2 Yhteenvedo vastausten analyysistä	57
6.5 Toteutus	58
7 POHDINTA.....	60

LÄHTEET.....	63
LIITTEET	66
Liite 1. Suomennettu BMC.....	66
Liite 2. Tekijän muokkaama BMC	67
Liite 3. Haastatteluiden koonti, BMC:n laatikot 1-5.....	68
Liite 4. Haastatteluiden koonti, BMC:n laatikot 6-9.....	69

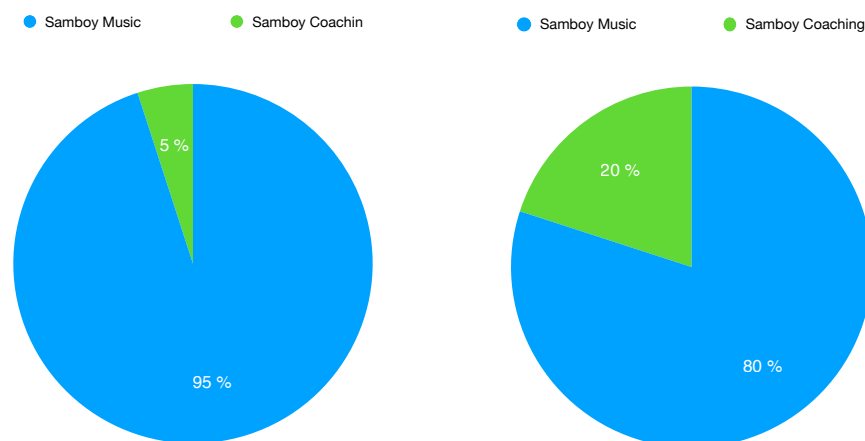
1. JOHDANTO

1.1 Taustaa

Pienen pieni virus voi saada aikaan isoja muutoksia. Se voi muuttaa työn tekemisen paikan, työn sisällön – tai vaikka koko toimialan. Niin kävi minulle.

Olen toiminut musiikkialan yrittäjänä vuodesta 2005. Toiminimiyritykseni, Samboy Music nimeltään, on tarjonnut studio-, äänituotanto-, muusikko- ja koulutuspalveluita yrityksille ja yksityisille toimijoille. Muutama vuosi sitten pääsin tutustumaan yritys- ja organisaatiovalmennuksen maailmaan, innostuin opiskelemaan sitä, ja vuodesta 2018 yritykseni on tehnyt sivutoimisesti myös valmennus- ja koulutuspalveluita alihankintana muille alan yrittäjille. Tätä toimintaa varten perustin aputoiminimen Samboy Coaching loppuvuodesta 2019.

Alunperin tarkoitukseni oli luoda opinnäytetyössäni yritykselleni strategiamuutossuunnitelma: suunnitella, kuinka laajennan yritykseni toimintaa musiikkialalta yritys- ja organisaatiovalmennuksiin. Liikevaihdollisesti tilanne oli vuoden 2019 lopussa se, että noin 5% kokonaisliikevaihdosta tuli Samboy Coachingin toiminnasta ja loput 95% Samboy Musicin toiminnasta (ks. kuvio1). Tavoitteeni oli, että uuden strategiamuutossuunnitelman avulla saisin vuoden 2021 loppuun mennessä kasvatettua Samboy Coaching osuutta 20%:iin (ks. kuvio 2).



KUVIO 1. Liikevaihdon jakautuminen vuoden 2019 lopussa

KUVIO 2. Liikevaihdon jakautumisen tavoite vuoden 2021 lopussa

Mutta sitten tuli se pieni virus. Covid 19 -pandemian myötä Suomen hallitus otti käyttöön valmiuslain maaliskuussa 2020. Valmiuslaki kielsi yleisötilaisuudet ja tähtäsi muutenkin sosiaalisten kontaktien radikaaliin vähentämiseen. Rajoitustoimet vaikuttivat musiikki- ja tapahtuma-alaan erityisen rajusti: on arvoitu, että tulonmenetykset musiikkialalla tulevat olemaan yli 30% koko toimialalla ja noin 70% elävän musiikin osalta (Music Finland, 27.8.2020) pelkästään jo vuoden 2020 aikana. Kokonaisvaikutuksia pystytään luonnollisesti arvioimaan vasta, kun pandemian jälkeen on päästy takaisin normaalioloihin.

Omalle yritystoiminnalleni tämä tarkoitti sitä, että käytännössä kaikki sovitut tilaukset peruuntuivat. Liikevaihdon romahdettua jouduin luopumaan toimitiloistani keväällä 2020. Koko musiikkialaa kohtasi lähes täydellinen pysähtyminen, joka kosketti sekä itseäni että suurinta osaa asiakkaistani. Tästä syystä päädyin laittamaan Samboy Musicin toiminnan tauolle määrittelemättömäksi ajaksi.

Myös yritysvalmennustilaukset peruuntuivat suurelta osin, koska valmennukset joko peruuntuivat kokonaan tai ne siirrettiin verkkoon, jolloin alihankkijoille ei ollut tarvetta. Alkoi näyttää siltä, että alihankkijana ei ollut mahdollista jatkaa yritysvalmennuksen parissa.

Muuttuneessa tilanteessa myöskään alkuperäinen opinnäytetyön aihe, strategiamuutossuunnitelman tekeminen, ei sellaisenaan ollut enää ajankohtainen eikä siis toteuttamiskelpoinen. Valmentaminen kuitenkin kiinnosti edelleen, ja alalla oli koronatilanteesta huolimatta mahdollisuuksia, mutta koska olin tehnyt valmennuksia vain alihankkijana, minulla ei ollut minkäänlaista käsitystä valmennus-alan liiketoimintamalleista. Voisiko lopputyöni auttaa minua muodostamaan käsityksen, millaisilla liiketoimintamalleilla valmennusyrittäjät toimivat ja sitä kautta antaa minulle tietoa ja ymmärrystä, jonka pohjalta voisin tulevaisuudessa laatia oman liiketoimintamallini?

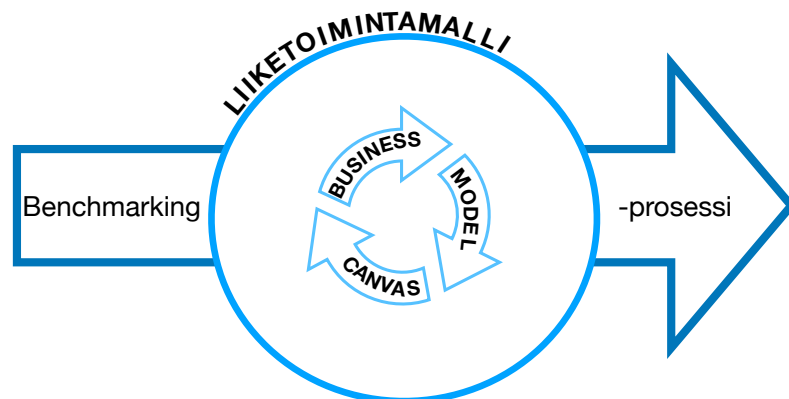
1.2 Työn tavoite ja tarkoitus

Samboy Coaching on siis tehnyt valmennuksia pelkästään alihankkijana muille alan yrityksille. Tästä johtuen minulla ei ole oikeastaan mitään kokemusta valmennus-alasta liiketoimintana tai alan liiketoimintamalleista. Työn tavoitteena on siksi auttaa tekijäänsä muodostamaan näkemys siitä, millaisella liiketoimintamallilla Samboy Coaching voisi alkaa tarjoamaan valmennuspalveluja itsenäisenä toimijana. Tarkoitus on kerätä tietoa valmennusyrittäjiltä ja siten lisätä omaa ymmärrystä toimialasta, liiketoiminnasta ja eritoten liiketoimintamalleista. Tutkimusongelma on yksinkertaisesti: millaisia liiketoimintamalleja yritys- ja organisaatiovalmennusalalla Suomessa käytetään.

1.3 Työn rajaus ja rakenne

Työn tarkoitus on siis lisätä tekijänsä ymmärrystä valmennusalalla vallitsevista liiketoimintamalleista. Työ on rajattu nimenomaan liiketoimintamallien selvittämiseen ja vertailuun. Kehitysehdotukset tai esimerkiksi mallien toimivuuden arviointi on rajattu tämän työn ulkopuolelle. Tässä työssä ei myöskään ole tarkoitus selvittää mitä kaikkea liiketoimintaa valmennus-termin alla harjoitetaan. Valmennusalaa ja valmentamista käsitellään luvussa 2 siinä määrin, että lukija saa riittävän käsityksen siitä, mitä valmentamisella tässä työssä tarkoitetaan.

Ensin esittelen työn tietoperustaa: strategiaa, menetelmää ja käsitteitä. Työn empiirinen osuus noudattelee benchmark -prosessia. Ja lopuksi esittelen tulokset pohdinnan kera. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat liiketoimintamalli ja Business Model Canvas (ks. kuvio 3).



KUVIO 3. Keskeisten käsitteiden ja Benchmarking-prosessin liittyminen toisiinsa

2 VALMENNUS

2.1 Mitä tässä työssä valmentamisella tarkoitetaan

Monenlaisia valmennuspalveluita tarjoavia yrittäjiä on tällä hetkellä erittäin paljon. Myös erilaisia nimikkeitä valmennuksille on runsaasti. Esimerkiksi Valmennusyrittäjät verkossa -facebook -ryhmän tiedoista löytyy seuraavat termit:

- hyvinvointivalmentaja
- life coach
- henkinen valmentaja
- business coach

(Valmennusyrittäjät verkossa. nd.)

Tässä työssä käsittelyn ulkopuolelle jätetään urheiluvalmennus, elämäntapa-valmennus ja erilaiset yksilön fyysiseen hyvinvointiin tähtäävät valmennukset.

Valmentamisella tai coachingilla tarkoitetaan tässä työssä yksilöiden, yritysten, organisaatioiden ja yhteisöjen työskentelyn parantamiseen tähtäävää valmennusta. Valmennettava voi olla yksilö, tiimi tai isompi joukko ihmisiä. Tällaista valmennusta tarjoavat yrittäjät markkinoivat palvelujaan esimerkiksi seuraavallisilla termeillä:

- yritysvalmennus
- organisaatiovalmennus
- tiimivalmennus
- business-coaching

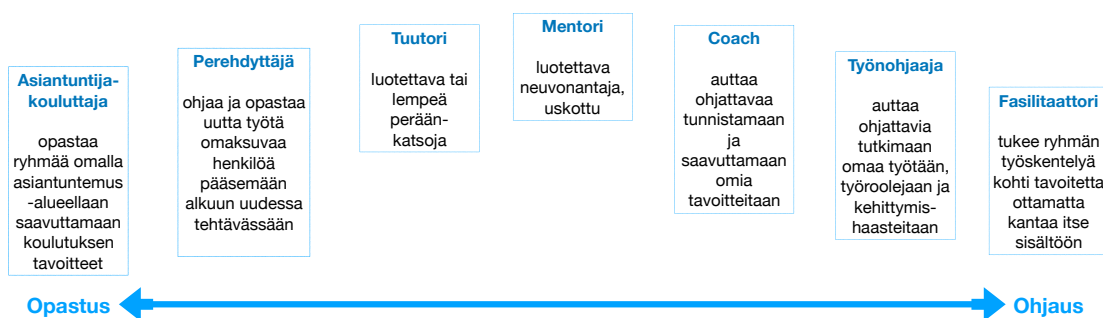
Valmennus- ja coaching-käsitteitä saatetaan eri tilanteissa käyttää monin eri tavoin. Alun perin coaching on kuitenkin aina luonteeltaan oivalluttamista ja kannustamista keskustelun, kysymysten ja harjoitusten kautta. Business Coaching Institute esittelee valmentamisen eroja muihin ohjausmuotoihin seuraavasti:

- Konsultoinnissa konsultilla on tieto ja vastaukset, valmentamisessa viisaus löytyy valmennettavasta.
- Mentoroinnissa kokenut mentori, joka usein on käsiteltävän aiheen asiantuntija, jakaa tietämystään mentoroitavalle. Coachingissa ei jaeta tietämystä, eikä valmentajan tietämys käsiteltävästä aiheesta ole pääosassa.

- Koulutus on tilanne tai sarja tapahtumia, joissa opitaan tai harjoitellaan ennalta sovittuja sisältöjä. Valmennuksessa sen sijaan pitkäjänteisessä yhteistyösuhteessa tuetaan valmennettavaa pääsemään tavoitteisiinsa.
- Työnohjauksessa keskitytään pääasiassa nykyisen tilanteen tarkastelemiseen, kun taas coachingissa orientoidutaan mahdollisuuksiin tulevaisuudessa.

(Business Coaching Institute. nd.)

Kupias ja Salo (2014) kuvaavat kirjassaan Mentorointi 4.0. erilaisia työelämäohjaajien eroja seuraavan kuvion avulla (kuvio 4). Heidän mukaansa osa tukihenkilöistä keskittyy pääasiassa konkreettisten taitojen ja asiantuntijätiedon välittämiseen ohjattavalle, ja osan ohjaajista, kuten juuri coachingissa, rooli on ohjattavan ajatusten ja taitojen esiin nostaminen. (Kupias & Salo 2014, 19.)



KUVIO 4. Työelämäohjaajia (Kupias & Salo 2014, 19, mukailtu)

Pietiläisen (2007) mukaan valmennus poikkeaa muista kehittämispalveluista, kuten koulutus, konsultointi tai mentorointi, siten, että valmennuksessa osaamista kehitetään valmennettavan omien tavoitteiden ja elämäntilanteen lähtökohdista. Esimerkiksi yrittäjäyyskoulutuksessa annetaan yksityiskohtaista yrittäjää opastavaa tietoa yrittämisen eri osa-alueilta, kun taas valmennuksessa edetään kysymyksiensä kautta ja pyritään niiden avulla saamaan selkeyttä valmennettavan omiin arvoihin ja tavoitteisiin liiketoimintaa koskien. Valmennuksella autetaan yrittäjää ratkaisemaan omat ongelmansa omiin kykyihinsä ja osaamiseensa luottaen. Valmennuksella ei pyritä hoitamaan asiakkaan mielentilaa tai ratkaisemaan henkistä traumaa, joten sitä ei pidä sekoittaa myöskään terapiaan. (Pietiläinen 2007, 56–59.)

Valmentajat käyttävät soveltaen ihmis- ja käyttäytymistieteiden ajattelumalleja ja työtapoja. Valmentamisessa vallitsee humanistinen ihmiskäsitys. Siinä usko-

taan, että ihmisellä on kyky tehdä hyvää itselleen ja muille. Valmennuksella vahvistetaan omiin voimavaroihin luottamista ja saadaan sitä kautta avaimet itsekunnioitukseen ja hyvään elämään. Valmentaja tekee kiperiä kysymyksiä, kuuntelee ja tarkkailee. Oikeanlaisilla kysymyksillä valmentaja valmentaa valmennettavan onnistumaan. Vastavuoroisuudella pyritään täsmentämään valmennettavan omia ajatuksia ja ohjataan valmennettavaa toimimaan kohti omia tavoitteita. Valmentajan tehtävä on auttaa valmennettavia arvostamaan omia vahvuuksiaan, kunnioittamaan omia arvojaan sekä hyväksymään omat heikkoutensa. (Furman 2014, 69; Pietiläinen 2007, 57). Tällaisen yhteistoiminnallisen valmennuksen tavoitteet Pietiläinen (2007) listaa seuraavasti:

- Valmennettava selventää ja löytää päämääränsä.
- Valmennettava oppii löytämään vastaukset itsestään.
- Valmennettava pystyy omaehtoiseihin ratkaisuihin ja luomaan strategioita.
- Valmennettava ottaa vastuun valinnoistaan ja pysyy laatimissaan sopimuksissa (Pietiläinen 2007, 60).

Kirjassaan *Brilliant Coaching* Starr (2017) esittelee viisi valmentajan ydintaitoa, joiden varaan voi luoda perustan hyvälle valmentamiselle. Ne on esitelty kuviossa 5:



KUVIO 5 Valmentajan ydintaidot. (Starr 2017, part 2, vapaasti suomennettu ja mukailtu).

Starrin mukaan valmennus on ennenkaikkea keskustelutyö, jossa valmentaja kysymysten ja kuuntelemisen sekä reflektoinnin ja palautteen antamisen avulla rohkaisee ihmisiä ajattelemaan ja tekemään päätöksiä itse (Starr 2017, chapter 1).

International Coach Federationin (ICF) määrittelmän mukaan coaching on *”Ajattelua herättävää ja luovaa kumppanuutta prosessissa, joka inspiroi asiakasta henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa täysipainoiseen hyödyntämiseen.”* (ICF-Finland, n.d.)

2.2 Yksilö-, tiimi- ja ryhmävalmennus

Valmennusta voidaan tehdä yksilöiden kanssa, tiimivalmennuksena tai ryhmävalmennuksena. Palveluista yleisin on yksilövalmennus, mutta koska yrityksissä, varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa, työskennellään nykyisin usein tiimeissä, on tiimivalmennuksen määräkin kasvamassa. Yksilövalmennus tähtää valmennettavan itsensä kehittämiseen. Tiimivalmennuksessa valmentaja valmentaa samanaikaisesti koko tiimiä, ja siinä keskitytään yksilöiden sijaan tiimin vuorovaikutuksen ja työskentelyn tehostamiseen. (Pietiläinen 2007, 59–65.)

Clutterbuck (2019) esittää tiimivalmennuksen tarjoavan systeemisiä välineitä tiimin kollektiivisen tietoisuuden ja suorituskyvyn parantamiseen tiimin, tiimin välisten suhteiden ja yksilöiden tasolla (Clutterbuck 2019, 164). Tiimivalmennuksen erottaa ryhmävalmennuksesta lähtökohtaisesti se, että tiimivalmennuksessa valmennetaan olemassaolevaa tiimiä. Valmennettavalla tiimillä on yleensä jo valmiiksi tavoite, tarkoitus ja visio, ja se toimii jo esimerkiksi osana jotain organisaatiota. Ryhmävalmennuksessa ryhmä ihmisiä kokoontuu valmennettavaksi saman aiheen ympärille, mutta ryhmän jäsenillä ei välttämättä ole mitään muuta yhteistä keskenään. Ryhmävalmennuksessa tavoite onkin yleensä yksilön kehittämisessä, ja valmentajan haasteena on tukea sitä niin, että yksilöllä on mahdollisuus saada hyöty omaan oppimiseensa ryhmän yhteisvaikutuksesta. (Britton 2013, Chapter 1.)

2.3 Valmennus toimialana Suomessa

Valmennus on uusi, vasta vuosituhaten vaihteessa Eurooppaan ja Suomeen Yhdysvalloista levinnyt liike-elämän palvelu. Ala kasvaa ja leviää tällä hetkellä nopeasti, ja sen työtavat yleistyvät yritysmaailmassa. Suuryritykset, kuten IBM ja Microsoft, kouluttavat ja palkkaavat yritysten sisäisiä valmentajia, ja myös johtamiskoulutuksessa valmentajia on alettu käyttää osana opetusohjelmaa. (Pietiläinen 2007, 55–58.)

Selvittäessäni sähköpostitse suomalaisten ammattivalmentajien määrää muutamalta valmentajia kouluttavalta taholta sain Business Coaching Institutelta ehdotuksen kysyä tätä kolmelta suurimmalta valmentajia yhteen kokoavalta yhdistykseltä. Esittelen tässä lyhyesti minulle ehdotetut yhdistykset:

Suomen Coaching-yhdistys (virallinen nimi Suomen Coaching-yhdistys ry, Finlands Coach Förening rf), joka on perustettu vuonna 2004, kertoo verkkosivuillaan olevansa Suomen suurin tämän alan yhdistys noin 350 jäsenellään. Yhdistys ilmoittaa saattavansa coaching-ammattilaisia yhteen, kehittävänsä heidän osaamistaan ja tekevänsä coachingia tunnetuksi Suomessa. (Suomen coaching yhdistys, n.d..)

ICF Finland ry, eli International Coach Federation Finland ry, on vuonna 2007 perustettu kansainvälisen ICF Globalin paikallisosasto. ICF Global toimii 140 maassa yli 31 000 jäsenen voimalla (vuoden 2019 tilanne). Jäsenyys edellyttää ICF:n hyväksymää meneillään olevaa coaching-koulutusta tai ICF:n hyväksymää coaching sertifikaattia. (ICF-Finland, n.db..)

EMCC Finland ry on vuonna 2008 perustettu, alun perin Englannista lähtöisin oleva ja laajasti Euroopassa toimiva järjestö, jolla kokonaisuudessaan on noin 5000 jäsentä. Suomen osaston jäsenmäärää ei erikseen ilmoiteta. (EMCC finland, n.d..)

Lisäksi on joitain pienempiä toimijoita, kuten esimerkiksi vuonna 2020 perustettu Tiimimestarikilta ry, johon kuuluu 61 jäsentä. Tiimimestarikilta on nimeno-

maan tiimivalmentajille suunnattu yhdistys, ja jäsenyys edellyttää tiimivalmentajan koulutusta. (Tiimimestarikilta ry, 18.3.2021.)

Saadakseni edes jonkinlaisen käsityksen siitä, paljonko ammattivalmentajia maassamme on, lähestyin sähköpostitse Suomen Coaching-yhdistystä, ICF Finlandia ja EMCC Finlandia. Kysyin, onko heillä jonkinlaista tilastoa tai edes arviota siitä, kuinka moni heidän jäsenistään tekee coachingia ammatikseen päätyönään ja moniko sivutyönään. Mitään tilastoa tai edes arviota kukaan heistä ei minulle pystynyt antamaan, ja yhdistysten edustajien mukaan aihetta olisikin tarve tutkia. Tässä työssä keskitytään kuitenkin valmennusyritysten liiketoimintamalleihin, joten ammattivalmentajien määrän perusteellinen tutkiminen olisikin hyvä tutkimuksen aihe johonkin toiseen työhön.

Tilastokeskuksen toimialaluokituksesta ei löydy erikseen luokitusta valmennukselle. Tästä johtuen selvitin Yritys- ja yhteisötietojärjestelmän verkkosivuilta, minkä toimialanumeron alla muutama omassa tiedossani oleva valmennusta tarjoava yritys toimii (Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä). Yritykset ovat valikoituneet siten, että ne ovat joko alalla tunnettuja brändejä tai olen itse ollut heidän kanssaan jossain tekemisissä. Valitut yritykset edustavat eri kokoluokan toimijoita pörssiyhtiöstä yksinyrittäjiin ja tarjoavat tässä työssä määritellyn kaltaista valmennusta (ks. taulukko 1).

TAULUKKO 1. Valmennusyritysten toimialanumeroiden kartoitusta

Yritys	Toimialanumero	Toimiala
BoMentis OY	70220	Muu liikkeenjohdon konsultointi
Trainer ´s House OYj	70220	Muu liikkeenjohdon konsultointi
Rokmind OY	70220	Muu liikkeenjohdon konsultointi
Yukkuri OY	70220	Muu liikkeenjohdon konsultointi
MCID OY	70220	Muu liikkeenjohdon konsultointi

Jo näin kevyesti tehdyllä tiedonhauulla voidaan todeta, että toimiala 70220, muu liikkeenjohdon konsultointi, on yleisesti käytössä valmennusyrityksillä. Tästä johtuen suoritin haun myös toisinpäin. Sain Kauppalehden verkkosivujen toimialahauulla (Kauppalehden toimialahaku) tuloksen, jonka mukaan 70220, muu liikkeenjohdon konsultointi -toimialanumeron alta löytyy 35966 yritystä. Valitsin niiden joukosta täysin satunnaisesti kolme yritystä, joiden oman toimialakuvauksen luin edelleen Kauppalehden verkkopalvelusta (ks. taulukko 2).

TAULUKKO 2. Toimialanumeron 70220 alla toimivien yritysten toimialakuvauksia.

Yritys	Toimialakuvaus
Accountia Consulting Oy	Taloushallintopalvelut, tilintarkastus, taloushallinnon koulutuspalvelut ja henkilöstön vuokraus
Bamse Holding Oy	Juridisia, liiketaloudellisia ja kiinteistöalan konsultti- ja asiamiespalveluja sekä näihin liittyviä suunnittelu-, koulutus-, kustannus- ja julkaisutoimintoja
Wide Bay Consulting	Liikkeenjohdon konsultointi ja koulutus sekä arvopapereiden osto ja myynti.

Jo tästä satunnaisesta kolmen yrityksen hausta voidaan nähdä, että valmennusta ei mainita yhdenkään niistä toimialakuvauksessa. Voidaan siis todeta, että saman toimialanumeron alla, jossa useat valmennusyritykset toimivat, toimii suuri määrä yrityksiä, joiden omassa toimialakuvauksessa ei mainita valmentamista mitenkään. Tämä johtaa siihen, että toimialanumeron perusteella ei voida tehdä mitään johtopäätöksiä tai vertailuja esimerkiksi valmennusyrityksien liikevaihdoista tai muista julkisista tiedoista.

Kuten jo voidaan huomata on valmennusala liiketoimintana melko villi kenttä eikä oikein mitään statistiikkaa alan toimijoista ole saatavilla. Myöskään alan liiketoimintaa Suomessa yleisesti käsitteleviä tutkimuksia en löytänyt. Löytämisiä tutkimuksissa valmentamista tarkastellaan jostain muusta kuin valmennusliiketoiminnan harjoittamisen näkökulmasta tai valmentamisella tarkoitetaan jostain muuta kuin mitä sillä tässä työssä tarkoitetaan. Esimerkiksi Leikas (2018) tutkii pro gradu -tutkielmassaan yliopistohenkilökunnan käsityksiä valmennuksesta yliopiston opetus- ja ohjausmuotona Y-kampuksen kontekstissa. Marttila (2019) tutkii YAMK opinnäytetyössään koulutus- ja valmennuspalveluyrityksen perustamista Päijät-Hämeeseen neljän tutkimuskysymyksen kautta: " *mikä on*

oikea yritysmuoto, miten yritys perustetaan, onko koulutus- ja valmennuspalveluille tarvetta sekä tutkia nykyisiä markkinoita” (Marttila 2019, 48). Kyse on kuitenkin vasta suunnitteluvaiheessa olevasta yrityksestä, ja tutkimusta lukiessa käy ilmi, että suunniteilla olevat palvelutkin ovat erilaisia kuin mitä tässä työssä valmennuksella tarkoitetaan.

2.4 Oma toimintani valmentajana

Olen toiminut valmentajana sivutoimisesti muun yritystoimintani ohella vuodesta 2018. Toiminta on ollut alihankintaa muille valmennusta tarjoaville yrityksille tai tilaustyötä oppilaitoksille tai yhteisöille. Oma valmentamiseni on tähän mennessä ollut pääasiassa ryhmä- ja tiimivalmennusta, mutta jonkin verran myös yksilötasolla tapahtuvaa. Olen suorittanut team coach -sertifikaatin (MCID Team Coach).

Valmennuksen aiheita ovat olleet muun muassa yrittäjyys, valmentava johtaminen, tiimioppiminen ja asiakkuuksien johtaminen. Valmennuksia on toteutettu erään sote-sektorin yksikön muutaman tunnin tiimipäivästä yli vuoden kestäneeseen ryhmävalmennusprosessiin. Valmennettavilla on ollut hyvin erilaisia taustoja ja lähtökohtia; heissä on esimerkiksi korkeakouluopiskelijoita, julkisen sektorin työntekijöitä, liike-elämän edustajia ja yrittäjiä.

3 TUTKIMUKSELLINEN LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategia on menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuus, joka ohjaa tutkimuksen menetelmiä ja käyttöä (Hirsjärvi, Remes & Salovaara 2009, 132). Koska tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena on vain muutama yritys liiketoimintamalleineen, yksityiskohtainen tieto pienestä joukosta suhteessa toisiinsa olevia tapauksia, tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus (Hirsjärvi ym. 2009, 134). Tapaustutkimusta voidaan käyttää, kun tutkittava kohde on esimerkiksi yhteisö, organisaatio, valtio tai tapahtumakulku ja kun halutaan saada vastaus kysymyksiin miten ja miksi (Ellet 2007, 13; Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 10; Yin 2009, 2).

Tapaustutkimuksella pyritään tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä tutkittavan tapauksen todellisessa toimintaympäristössä. Näin ollen tapaustutkimusta käyttämällä on mahdollista ymmärtää yritystä sen realistisessa toimintaympäristössä. Ei ole tarkoitus selvittää kuinka yleistä jokin on vaan saada selville kuinka jokin tapahtuu tai on mahdollista. Tutkittava tapaus ei ole otos isommasta joukosta, eikä tutkimuksella tavoitella tilastollista yleistämistä. Tapaustutkimuksessa ei ole tarkoitus kehittää mitään konkreettista tai viedä muutosta eteenpäin, vaan sen avulla luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotuksia. Tässä lähestymistavassa tutkija on vuorovaikutuksessa tutkimuksen kohteen kanssa, ja erilaisia haastatteluja käytetään usein tiedonkeruumenetelminä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 37, 52–55; Laine ym. 2007, 124.)

Tutkimuskirjallisuus jaottelee tutkimusmenetelmät joko määrällisiin (kvantitatiivisiin) tai laadullisiin (kvalitatiivisiin) menetelmiin (Ojasalo ym. 2018, 40). Määrällisen tutkimusmenetelmän tarkoituksena on saada aikaan numeraalista tietoa, kun taas laadullisella tutkimuksella tavoitellaan tietoa, joka auttaa merkityksen ymmärtämisessä. Määrällisen menetelmän käyttö on mahdollista, kun tutkimusaineisto on mahdollista muuttaa mitattavaan ja testattavaan muotoon (Vilka 2015, 66–67; Sajama 1993, 61–65). Laadullista tutkimusta käytetään silloin, kuin halutaan saada vastaus kysymykseen ”Mistä tässä on kyse?” (Kananen

2014, 16). Edellä mainittujen tietojen valossa on perusteltua todeta, että tämä työ on laadullinen tapaustutkimus.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Minkään yleispätevän kvantitatiivisen, tilastoihin tai muuhun dataan perustuvan, tutkimuksen tekeminen ei ole luvussa 2 kuvatun tiedon valossa mielekäästä – tai edes kohtuullisella vaivannäöllä mahdollista. Päädyin tekemään tutkimuksen laadullisena tapaustutkimuksena, jossa benchmark -prosessin mukaisesti vertailen viiden eri valmennusyrityksen toimintaa. Valikoin tutkimukseen omaa toimintaani riittävän lähellä olevia, mutta jo alalla pitkään toimineita ja menestyneitä yrityksiä. Tämä valintakriteeri noudattelee myös benchmark -tutkimuksen periaatteita (Karlöf, Lundgren, Edenfeldt & Froment 2003, 172). Benchmark -prosessin kohteeksi valitsin yritysten liiketoimintamallin kartoittamisen ja tiedonkeruumenetelmäksi puolistruturoidun teemahaastattelun, jonka kysymysten sisältö noudattelee Business Model Canvas -työkalua (ks. kuvio3).

3.2.1 Puolistruturoitu teemahaastattelu

Aineistonkeruumenetelmänäni käytin siis puolistruturoitua teemahaastattelua, jonka strukturoituna osana oli Business Model Canvas.

Haastattelemisella tarkoitetaan tiedon keräämiseen tähtäävää vuorovaikutustilannetta, jolle ominaista on mm. se, että se on ennalta suunniteltu ja haastattelijan alullepanema (Hirsjärvi & Hurme 2011, 42–43). Haastattelussa siis kysytään tutkittavia asioita tutkimuskohteelta itseltään. Haastattelun etuna on mm. joustavuus: saatuja tietoja voi syventää ja selventää saman tien tekemällä tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastattelut on myös yleensä mahdollista tavoittaa myöhemmin, jos tutkimusaineistoa on tarpeellista täydentää. (Hirsjärvi ym. 2009, 206)

Strukturoitu haastattelu tarkoittaa haastattelua, jossa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä, ja sen voisi periaatteessa toteuttaa vaikkapa puhelimesta tai sähköpostitse. Strukturoidussa haastatte-

lussa oletetaan, että haastateltavat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla, mistä syystä strukturoidun haastattelun kysymysten muotoilu on usein haastattelun vaativin osa. Itse haastattelutilanne sujuu yleensä nopeasti, kun haastateltava vain valitsee vastausvaihtoehdoista sopivimman ja haastattelija merkitsee sen muistiin. Etuna on tietojenkäsittelyn nopeus, mutta haittana se, että vastaukset heijastavat enemmän haastattelijan kuin haastateltavan maailmankuvaa. (Hirsjärvi ym. 2011, 44-45.) Tällaista haastattelua voidaan nimittää myös lomakehaastatteluksi, standardoiduksi haastatteluksi tai kyselyhaastatteluksi (Leinonen, Otonkorpi-Lehtoranta & Heiskanen 2017, 87–88).

Puolistrukturoidulle haastattelulle ominaista puolestaan on, että siinä on sekä lukkoon lyötyjä että vapaamuotoisempia osioita (Hirsjärvi ym. 2011, 47). Eskola ja Suoranta (1998) esittävät, että puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole olemassa. Joskus taas ajatellaan, että haastattelusta tekee puolistrukturoidun jo se, että kysymysten järjestys tai niiden sanamuoto on vaihdettavissa. Mitään yhtä määritelmää ei tästä haastattelutyypistä ole olemassa. (Hirsjärvi ym. 2011, 47.)

Teemahaastattelu taas tarkoittaa haastattelua, jossa haastattelulle on valmiit aihepiirit, mutta kysymysten muoto ja järjestys saattaa vaihdella (Hirsjärvi, Remes & Salovaara 2009, 208). Teemahaastattelua voidaan pitää puolistrukturoituna menetelmä jo itsessään, sillä kaikkia tutkittavia haastatellaan samoista aiheista (Hirsjärvi ym. 2011, 48).

Koska tässä tutkimuksessa haastattelutilanteessa keskusteltiin vapaasti Business Model Canvasista nousevista teemoista, on se teemahaastattelu. Toisaalta, haastattelutilanteissa myös täytettiin Business Model Canvas, aivan kuten lomakehaastattelussa. Siinä on siis sekä strukturoituja että strukturoimattomia osia, ja viimeksi mainituissa teemahaastattelun piirteitä. Siksi sanapari puolistrukturoitu teemahaastattelu kuvaa tätä tutkimusta parhaiten.

3.2.2 Benchmarking

Benchmarking tarkoittaa menetelmää, jonka perusidea on olla kiinnostunut siitä, miten toiset toimivat ja menestyvät. Benchmarkingissa opitaan toisilta ja kyseenalaistamaan omaa toimintatapaa. Oppiminen tapahtuu vuorovaikutteisesti tutkimalla yhtä tai useampaa valittua, usein menestynyttä, organisaatiota ja selvittämällä menestyksen syitä sekä organisaatioiden hyviä tapoja toimia. Benchmarkingin tavoitteena on löytää oman toiminnan kehittämiseen ja parantamiseen tähtääviä tavoitteita ja kehitysideoita sekä toisaalta oppia tunnistamaan ne tilanteet, joissa ei tule tehdä muutoksia. (Hotanen, Laine, Pietiläinen 2001 6–7; Karlöf ym. 2003, 15; Ojasalo ym. 2018, 43, 186.)

Laatukeskuksen (2001) määritelmän mukaan ”*Benchmarking on menetelmä, jolla systemaattisesti opitaan hyviltä esikuvilta toimialasta riippumatta. Tarkoituksena on saada tietoja ja taitoja, jotka voidaan muuntaa tehokkaiksi oman yrityksen parannuksiksi*” Kyseessä on siis oppimismenetelmä, jossa kerätään tietoa ja haetaan parhaita käytäntöjä hyviltä esikuvilta. (Hotanen ym. 2001, 6-7, ks. kuvio 6.)



KUVIO 6. Benchmarking on oppimis- ja kehittämismenetelmä (Hotanen ym. 2001, 7, mukailtu).

Historiaa

Alun perin benchmark -käsitettä on käytetty maanmittauksessa. Tällöin sillä on tarkoitettu esimerkiksi teiden ja rakennusten suunnittelussa käytettävää pituuden, leveyden ja korkeuden määrittävää kiintopistettä. Termiä käytetään myös tietokoneiden suorituskykyä mittaavissa testeissä. Liiketalouden kieleen käsite

on tullut 1970-luvulla, ja yleisen käsityksen mukaan benchmarkkausta käytti ensimmäisenä valokopiokoneita valmistava yhdysvaltalainen Xerox Corporation. Xerox Corporationilla umpeutui kserografiaa koskeva patentti, ja alalle tuli useita, lähinnä japanilaisia, kilpailijoita, jotka myivät tuotteitaan alle Xerox Corporationin tuotantokustannuksien. Japanilaisten kilpailijoidensa tuotteita ja tuotantotapoja tutkimalla Xerox Corporationille selvisi, että heidän omat tuottavuustavoitteensa olivat liian alhaisia verrattuna kilpailijoihin. Japanilaiset olivat edellä niin tuotteiden laadussa, toimitusten nopeudessa, asiakaspalvelussa kuin tuotteiden päivittämisessäkin, minkä lisäksi he pystyivät myymään tuotteitaan puolella hinnalla verrattuna vastaavaan Xerox Corporationin laitteeseen. Näistä vertailuista saadut opit synnyttivät Xerox Corporationin organisaatiossa halun kehittyä, ja benchmarking -termin katsotaan tulleen liike-elämän sanastoon. 1980-luvulta lähtien useat yritykset, kuten esimerkiksi Motorola, IBM, Kodak ja Philips, ovat ottaneet benchmarkingin osaksi kehitystoimintaansa. Nykyisin menetelmä on yleisesti käytössä myös julkisella sektorilla ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. (Bendell, Boulter & Kelly 1993, 70; Codling 1998, xv-xvi; Karlöf ym. 2003, 35–36; Vuorinen 2013, 158.)

Benchmarkingille ei suomen kielessä ole yhtä yksiselitteistä käännettä, ja benchmarkingia käytetään kielessämme vakiintuneena terminä. Kirjallisuudessa esiintyy kuitenkin seuraavia suomennoksia benchmarkingista kirjoitettaessa:

- esikuva-arviointi
- toimintoverailu
- vertailukehittäminen
- vertailuoppiminen
- esikuvavertailu
- vertailujohtaminen
- kokemusten siirto

(Hotanen ym. 2001 6–7; Karlöf ym. 2003, 11, 35; Ojasalo ym. 2018, 43; Vuorinen 2013, 158.)

Mihin benchmarkigia käytetään?

Benchmarkingia voidaan Tuomisen (2016) mukaan käyttää esimerkiksi tuotteiden, palveluiden tai prosessien vertailuun, mutta sitä on mahdollista soveltaa oikeastaan mihin tahansa haluttuun kohteeseen. Onnistuneen lopputuloksen

kannalta tärkeää on varmistaa, että benchmarkingin aihe vastaa toivottuihin tuloksiin. (Tuominen, 2016, 10.)

Benchmarking voidaan jakaa kolmeen päätyyppiin:

Sisäinen benchmark

Vertailu tehdään organisaation sisällä eri toimintojen tai yksiköiden välillä. Sisäistä benchmarkkausta voidaan soveltaa organisaation kaikkiin sisäisiin toimintoihin eri yksiköiden välisestä vertailusta jopa eri työvuorojen väliseen vertailuun. Esimerkiksi ravintolaketju voi vertailla eri toimipisteidensä tunnuslukuja keskenään ja lähteä saadun tiedon pohjalta parantamaan koko organisaation käytäntöjä. Kansainväliset yritykset, joilla on myyntikonttoreita useassa maassa, voivat vertailla konttoreita toisiinsa ja näin löytää parhaan menetelmän esimerkiksi asiakkaan kokeman laadun tuottamiseen. Tytäryhtiörakenteisessa organisaatiossa sisäisellä benchmarkingilla voidaan löytää uusia ja innovatiivisia työprosesseja, jotka hyödyttävät organisaation kaikkia yhtiöitä. Sisäinen benchmarking on helppo tapa aloittaa ja opiskella benchmarking -tutkimuksen käyttöä. Kaikki tarvittava tieto on automaattisesti käytettävissä, eikä aikaa tarvitse käyttää ulkopuolisten vertailukohteiden etsimiseen. Lisäksi tutkimusta voidaan toteuttaa organisaation oman aikataulun puitteissa. Sisäisellä benchmarkingilla saadaan usein nopeita parannusmahdollisuuksia, mutta suuret valioluokan läpimurrot ovat harvinaisia vain sisäisen vertailun avulla. (Karlöf & Östblom 1993, 67–68; Vuorinen 2013, 159; Tuominen 2016, 56–57.)

Ulkoinen benchmarking

Ulkoisella benchmarkingilla tarkoitetaan tilannetta, jossa toimintaa vertaillaan organisaation ulkopuoliseen saman alan toimijaan. Vertailtava organisaatio voi olla samoilla markkinoilla toimiva kilpailija tai muilla markkinoilla toimiva saman alan yritys. Kun vertailu tehdään samoilla markkinoilla toimivan kilpailijan kanssa, kirjallisuudessa käytetään myös termiä kilpailijabenchmarking. Kilpailijan kanssa tehtävässä benchmarkingissa tärkeää on luottamuksellisten suhteiden luominen, ja yhteistyössä tavoitellaan hyötyä kaikille osapuolille. Kilpailijabenchmarkingin riskinä on se, että keskitytään liikaa kilpailutekijöihin, ja tarkastelu jää pelkästään lukujen tasolle, jolloin erinomaisiin suorituksiin ja toiminnallisiin käytäntöihin johtavan tiedon keruu vaikeutuu. Nykyään on tavallista, että organisaatiot ovat sekä kilpailijoita että yhteistyökumppaneita. Esimerkkinä täl-

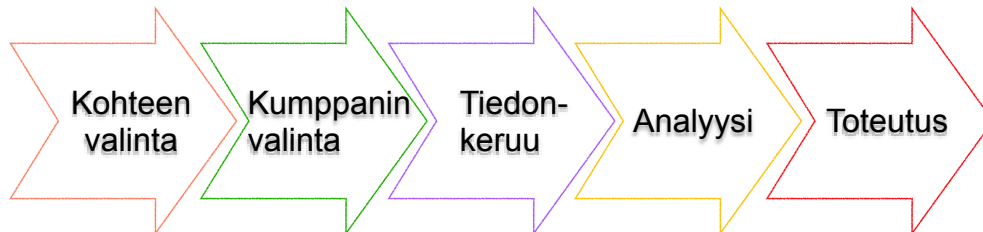
laisesta yhteistyöstä Vuorinen (2013) mainitsee autoteollisuuden, jossa monet yritykset tekevät kehitystyötä yhdessä, esim. jakavat samoja komponentteja, mutta toimivat samoilla markkinoilla toistensa kilpailijoina. Ulkoista vertailua voidaan tehdä myös ilman suoraa keskusteluyhteyttä vertailtavan kohteen kanssa. Pörssiyritysten vuosikertomukset ovat julkisia, ja yritysten omien nettisivujen lisäksi tietoa on internetistä helppo löytää esimerkiksi yritysrekisterien, etujärjestöjen ja patenti- ja rekisterihallituksen sivuilta. Mitä menestyneempi yritys on, sitä enemmän tietoa siitä on usein saatavilla erilaisten presentaatioiden ja artikkeleiden muodossa. Ulkoisella benchmarkingilla on mahdollista päästä erittäin korkeaan ammatilliseen tasoon, ja toiminnan prosesseja ja sisältöjä voidaan tutkia hyvinkin tarkasti. (Karlöf & Östblom, 1993, 70–71; Hotanen ym. 2001, 9; Vuorinen 2013, 159; Tuominen 2016, 58–59.)

Toiminnallinen benchmarking

Toiminnallisessa benchmarkingissa organisaatio vertailee omia toimintojaan sellaiseen toimijaan, jonka vastaavat toiminnot ovat osoittautuneet erinomaisiksi toimialasta riippumatta. Tavoitteena on siis löytää paras esikuva tiettyyn prosessiin tai toimintoon mistä vain, eikä jäädä tutkimaan pelkästään oman toimialan toimintoja. Parannettavia kohteita voivat olla esimerkiksi asiakaspalvelu, palkanlaskenta, palaverikäytännöt tai logistiikka. Osa liiketoiminnan prosesseista ei ole lainkaan toimialasidonnaisia, ja niiden parhaat käytännöt saattavat löytyä usein oman alan ulkopuolelta. Tuominen (2016) esittää kirjassaan *Introducing Benchmarking* esimerkkinä, että jos jälleenmyyjä kokee laskutuksen tarkkuuden ja laskutuskulut ratkaiseviksi tekijöiksi liiketoiminnassaan, on hänen syytä miettiä kenelle nuo tekijät ovat vielä merkittävämpiä. Tässä tapauksessa voisivat luottokorttifirmat tulla kysymykseen ja esimerkiksi Luottokunta olla hyvä benchmarking kohde. Onnistuessaan toiminnallinen benchmarking mahdollistaa parhaiden toimintatapojen (Best Practices) löytämisen, ja sillä voidaan saavuttaa uutta tietoa ja oivalluksia. Toiminnallinen benchmarking on tässä esitellyistä benchmarking -menetelmistä tehokkain, ja sen avulla on mahdollisuus tehdä sellaisia läpimurtoja ja oivalluksia, joita ei pelkästään omaa toimialaa tutkimalla ole useinkaan mahdollisia saavuttaa. Toiminnallisesta benchmarkingista käytetään toisinaan myös termiä geneerinen benchmark. (Karlöf & Östblom 1993, 72–73; Vuorinen 2013, 159; Tuominen 2016, 61.)

Benchmark -prosessi

Kirjassaan Benchmarking – tuottavuudella ja laadulla mestariksi Karlöf ja Östblom (1993) kuvaavat benchmarkingin toteutuksen viisivaiheisena prosessina (kuvio 7)



KUVIO 7. Benchmarking-prosessin viisi vaihetta. (Karlöf & Östblom 1993, 77)

1. Kohteen valinta

Benchmarking -prosessin aloittamisen syynä on oltava oman organisaation tarpeet. Kohde voi olla oikeastaan mikä vain organisaation toimintaan liittyvä asia tai toiminto, kuten asiakkaan kokema arvo, työprosessit tai vaikkapa palvelut. Benchmarkingin kohdetta valittaessa oman yrityksen toiminnan tuntemus on tärkeää. (Karlöf & Östblom 1993, 96–99.) Jos esimerkiksi kehittämiskohde liittyy tuotantoon, on ensin otettava selvää omista tuotannon osa-alueista, kuten läpimenoajoista tai tuotantokustannuksista (Vuorinen 2013, 160). Benchmarking -prosessin kohde voi olla myös prosessi, jota ei ole vielä olemassa. Haasteena kehittämiskohteen valinnassa ei yleensä ole se, etteikö niitä löytyisi tarpeeksi, vaan se, miten ne saadaan organisoitua, priorisoitua ja vietyä käytäntöön. (Hontanen ym. 2001, 16–17.) Bendell, Boulter ja Kelly (1993) esittävät kirjassaan Benchmarking for Competitive Advantage seuraavat apukysymykset parannettavan kohteen valintaan (vapaasti suomennettuna):

- Mihin haluamme päästä?
- Missä olemme nyt?
- Miten meidän tulee tehdä päästäksemme tavoitteeseemme?
- Mikä on tärkeää asiakkaillemme?
- Kuinka hyvää palvelua annamme asiakkaillemme?
- Mitkä tekijät aiheuttavat asiakkaisamme tyytymättömyyttä? (Bendell ym. 1993, 67.)

2. Kumppanin valinta

Benchmarking -prosessin toisessa vaiheessa valitaan vertailun kohteena oleva kumppani, eli organisaatio tai organisaatiot. Kumppani-sana viittaaakin jo siihen, että tarkoitus on luoda avoin tietojen vaihtoon perustuva suhde, joka ei muistuta millään tavalla teollisuusvakoilua. Tämä valinta aloitetaan päättämällä tehdäänkö sisäistä, ulkoista vai toiminnallista benchmarkingia. On myös mahdollista yhdistää näitä ja tehdä benchmarking, jossa kohteena on yhtäaikaan sisäisiä ja ulkopuolisia toimintoja. Oman organisaation työntekijöiden osaamista ja verkostoa hyödyntämällä on mahdollista saada sellaista tietoa, joka auttaa sopivien kumppanien löytämiseen. Esimerkiksi markkinointia tutkittaessa oman organisaation markkinointiosasto yleensä tietää, missä markkinointi hoidetaan erinomaisesti toimialasta riippumatta. Jos benchmark -kumppani löytyy omasta verkostosta ja liikesuhde on jo olemassa, on todennäköisesti benchmarkin tietojenkin saaminen helpompaa. (Karlöf & Östblom 1993, 123–131.) Kumppania valittaessa on tehtävä ero sen välillä ovatko tavoiteltavat ratkaisut maksimaalisia vai optimaalisia. Termit ”valioluokan tulokset” ja ”parhaat menettelytavat” antavat käsityksen, että vertailukohteeksi tulisi aina ottaa paras yritys. Joskus yrityksen ei kannata ottaa vertailukohteeksi maailman parasta yritystä vaan etsiä benchmarking -kumppania itse asetettujen kriteerien pohjalta. Jos vertailukohteeksi asetetun yrityksen ja oman yrityksen välinen kuilu on liian suuri, saattaa sen umpeen kurominen vaikuttaa mahdottomalta. (Karlöf ym. 2003, 172.)

3. Tiedonkeruu

Benchmarkingissa tiedonkeruuta voidaan tehdä monella tapaa ja monenlaisista lähteistä: tutustumiskäynneillä, haastatteluilla, kirjallisuudesta tai vaikkapa erilaisia tietokantoja tutkimalla. Myös jalkautuminen ostoskeskuksiin ja kauppoihin sekä erilaiset mystery shopping -tyyliset testinomaiset palveluiden ostamiset antavat kokemusta ja tietoa vertailtavista palveluista tai tuotteista. (Tuulaniemi 2011, 139; Tuominen 2016b, 71; Ojasalo ym. 2018, 44.) Benchmarking -prosessin tiedonkeruu aloitetaan oman toiminnan kartoittamisesta kyseisen tutkittavan kohteen suhteen. Omien toimintojen ymmärtäminen on edellytyksenä sille, että muiden erinomaisen toiminnan analysoinnin pohjalta pystyy tehostamaan omaa suoritustaan. Kun prosessi aloitetaan oman toiminnan tutkimisella, päästään myös testaamaan oma benchmarking -malli ja esimerkiksi se, onko onnistuttu laatimaan toimiva kyselylomake oikeine kysymyksineen. (Karlöf & Östblom 1993, 144–145.) Karlöf ja Östblom (1993) nostavat esiin myös tietojen

keräämisen eettiset näkökohdat. Benchmarkingin perusajatus on avoin ja rehellinen tietojen vaihto. Projektin vetäjän on oltava valmis kertomaan omasta organisaatiostaan samat tiedot, joita hän pyrkii saamaan tietoonsa benchmarking-kumppaniltaan. Ennen tiedonkeruun alkamista on hyvä sopia tietojen luottamuksellisuudesta ja salassapidosta (Karlöf & Östblom 1993, 157.)

4. Analyysi

Benchmarkingin tiedonkeruun jälkeen tuloksia tulkitaan luovasti, mutta kriittisesti. Aina kaikki benchmarking -kohteen hyvät puolet eivät ole sellaisenaan sovellettavissa omiin toimintoihin. Havaituista toimista onkin tärkeää huomata ne, joista voidaan oppia uutta ja jotka ovat sellaisenaan sovellettavissa oman organisaation toimintaan. (Ojasalo ym. 2018, 186.) Suorituskykyerot ja niiden syyt on analysoitava käytännöllisellä tarkkuudella, ja on varmistettava, että havainnot ovat kirjattu omaan prosessiin verrattavassa muodossa (Hotanen ym. 2001, 46–47). Vertailtaessa useita yrityksiä niiden vertailukelpoisuus on varmistettava; on katsottava onko sellaisia tekijöitä, jotka eivät ole vertailtavissa keskenään. Analyysiä vinouttavat toiminnan sisällölliset erot on siivottava pois. Tällaisia vertailukelvottomia tekijöitä aiheuttavat Karlöf & Östblomin (1993) mukaan esimerkiksi:

- toiminnan sisällölliset erot
- toiminnan laajuudessa olevat erot
- markkinaolojen erot
- kustannustilanteessa olevat erot
- kansainväliset erot (Karlöf & Östblom 1993, 160–169.)

Codling (1998) esittää benchmarkin -prosessin analysointivaiheen seuraavasti (vapaasti suomennettuna):

- Kerää tiedot ja valitse partnerit.
- Määrittele suorituskykyjen välinen kuilu.
- Tunnista prosessien väliset erot.
- Aseta tavoite tulevaisuuden suorituskyvyille. (Codling 1998, 33.)

5. Toteutus

Benchmarkin -prosessin viimeisessä, eli toteutusvaiheessa, pyrkimyksenä on muuttaa kehittämismahdollisuudet näkyviksi ja kuroa umpeen analyysivaiheessa löydetty kuilu. On myös selvitettävä, sopivatko benchmark -prosessin tulok-

set liiketoimintasuunnitelmaan, ja tutkimuksen tulokset on muokattava uusiksi toimintaa koskeviksi tavoitteiksi. Karlöf & Östblom listaavat benchmarkingin toteutusvaiheen osat näin:

- A. Tutkimuksen tuloksen varmennus
- B. Yhdistäminen liiketoimintasuunnitelmaan
- C. Muutostyötä koskevan suunnitelman laatiminen
- D. Suunnitelman toteutus

Erilaisia benchmarking -prosesseja voi yrityksistä ja toimialasta riippuen olla useita erilaisia. Esimerkiksi Xeroxilla on oma 10-kohtainen prosessinsa, AT&T:llä kahdeksankohtainen, ja jossain vaiheessa autoteollisuudessa oli käytössä jopa 35-kohtainen prosessi. (Codling 1998, 47.)

Benchmarkingin etuja

Tarkasteltaessa hyvien esimerkkien konkreettista käyttöä voidaan kysyä miksi halutaan keksiä pyörä itse yhä uudelleen ja uudelleen. On jopa harkitsematonta tehdä kaikki itse sen sijaan, että hyödyttäisiin muiden saamia kokemuksia. Asennoituminen tässä asiassa on tärkeää. On tiedostettava toisten kokemusten hyödyntämisen viisaus: se ei ole merkki tappion tunnustamisesta. Joillain yrittäjillä on taipumus pyrkiä tekemään kaikki itse, ja se on tuhoisaa. (Karlöf ym. 2003, 195.) Benchmark tarjoaa parhaimmillaan jatkuvaa oppimista, innovaatioita ja kehitystä. Sen avulla löydetään sekä jo hyväksi havaittuja käytänteitä että oivalletaan uusia tapoja toimia. Koska benchmarkingissa pääsee tekemään ja toimimaan yhdessä, se auttaa muodostamaan yhteistyösuhteita ja on hyvä tapa luoda kehittämissyhteistyöhenkeä.

Niinikosken (2006) mukaan tunnetasoilla benchmarking

- tyydyttää uteliaisuutta
- mahdollistaa sosiaalisuuden
- tuottaa elämyksiä, viihdyttää ja antaa kokemuksia
- tekee uudistavan matkimisen mahdolliseksi
- kannustaa kilpailuun
- rohkaisee oppivaan ihailuun

(Niinikoski 2006, 10).

Sengen (2006) mukaan benchmarkkaamalla saatu tieto parhaista käytännöistä antaa hyvää ymmärrystä siitä, mikä on mahdollista. Toisaalta hän varoittaa, että pelkkä toiminnan eri osa-alueiden kopioiminen ei riitä toimivan organisaation rakentamiseen. (Senge, 2006, 11.) Kyse on pikemminkin esikuvilta oppimisessa, mihin nykyisin viitataan benchlearning -käsitteellä (Vuorinen 2013, 165).

Tuulaniemi listaa benchmarkauksen hyödyiksi edellä esitettyjen lisäksi muun muassa seuraavat:

- Erotutaan positiivisesti, kun markkinatarjonta tunnetaan.
- Muiden tekemät virheet voidaan välttää.
- Oma sininen merikin (vähän kilpailtu markkina) voi löytyä markkinoita tutkimalla.
- Voidaan myös muuttaa pelisääntöjä, kun tunnetaan toimialan logiikka. (Tuulaniemi 2011, 139.)

4. LIKETOIMINTAMALLI

4.1 Liiketoimintamalli -käsitteen historiaa

Liiketoimintamalli (Business Model) on käsitteenä kohtalaisen uusi. Sen juontaa juurensa 1960-luvulle, jolloin johtamisen tutkijat yrittivät purkaa liiketoiminnan elementit eri osiin johtamiseen ja strategiaan liittyvien tutkimuskysymysten avulla. Näillä saatiin mielenkiintoista tietoa joistain päätöksentekoprosesseista, kuten hinnoittelusta, mutta varsinaista liiketoimintamallin tieteenalaa ei kyetty luomaan. Ennen 1990-lukua liiketoimintamalli -termi ei ollut yleisessä käytössä, eikä siitä löydy montaakaan mainintaa tieteellisissä julkaisuissa, kuten Harvard Business Reviewissä. 1990-luvun loppupuolella liiketoimintamalli alkoi olla yleinen termi strategiasta ja kilpailuedusta puhuttaessa, ja tällöin sillä tarkoitettiin kokonaisvaltaista kuvausta yrityksen tavasta luoda arvoa. Vuosisadan loppuun mennessä siitä oli tullut johtamiskulttuurin muotisana (buzzword). (Bock & George 2018, Chapter 2.)

4.2 Liiketoimintamalli -käsitteen määrittely

Nykyään liiketoimintamalli on terminä hyvin yleisesti käytössä, vaikka edelleenkin yhtä selkeää määritelmää ei ole. Yksiselitteisen määritelmän puute leimaa sekä kotimaisia että ulkomaisia julkaisuja. Saarelainen määrittelee liiketoimintamallin kuvaavan liiketoiminnan keskeisiä elementtejä ja niiden keskinäisiä vaikutussuhteita (Saarelainen 2013, 8–18). Bridgeland ja Zahavi (2009, 1) kirjoittavat liiketoimintamallin olevan yksinkertainen esitys liiketoiminnan monimutkaisesta todellisuudesta, ja sen pääasiallinen tarkoitus on kommunikoida liiketoiminnasta muille ihmisille, kuten työntekijöille, asiakkaille tai yhteistyökumppaneille (Bridgeland & Zahavi 2009, 1). Liiketoimintamallia voidaan kuvata myös palapeliksi, jossa yhteen kuvaan kootaan kaikki liiketoiminnan keskeiset tekijät. Suurien yritysten eri liiketoimintayksiköillä (Strategic Business Unit, SBU) voi olla omat erikseen määritellyt liiketoimintamallinista. (Pulkkinen, Rajahonka, Siuruainen, Tinnilä, Wendelin 2005, 10.) Afuah (2014, 4–21) kuvaa liiketoimintamallin olevan resepti sille, kuinka yritys tekee rahaa sekä luo arvoa. Afuah näkee liiketoimintamallin systeeminä, jossa siihen linkittyneet komponentit vaikut-

tavat toisiinsa systemisesti. Afuah tutki vuonna 2013 Googlen hakukoneessa hakusanoilla ”business model” ja ”business models” eniten lähdeviittauksia saaneita julkaisuja. Haun jälkeen hän valikoi niistä ne, joissa liiketoimintamallin katsottiin pitävän sisällään eri komponentteja ja joissa eri komponentteja myös oltiin tutkittu jollain tasolla (taulukko 3).

TAULUKKO 3. Erilaisia komponentteja sisältäviä liiketoimintamallien määritelmiä (Afuah, 2014, 21).

This book's components	Afuah and Tucci, (2001) ¹	Chesbrough and Rosenbloom (2002) ²	Morris, Schindehutte and Allen (2006) ³	Osterwalder, Pigneur (2010) ⁴
Customer value proposition	Customer value	Value proposition	Factors related to offering Competitive strategy factors	Value proposition
Market segments	Scope	Market segment	Customer factors Economic factors	Customer segments
Revenue model	Revenue sources Price		Economic factors	Revenue streams
Growth model	Sustainability	Cost structure and profit potential	Growth/exit factors	Cost structure
Capabilities	Connected activities Implementation Capabilities	Value chain Position within value network Competitive strategy	Internal capability factors Competitive strategy factors	Key resources Key activities Key partnerships Customer relationships Channels

Vertailemalla ja yhdistelemällä tutkimaansa tietoa Afuah päätyi omaan viiden komponentin listaansa:

- arvolutaus (Customer value proposition)
- markkinasegmentit (Market segments)
- ansaintamallit (Revenue models)
- kasvumalli (Growth model)
- kyvykkyydet (Capabilities)

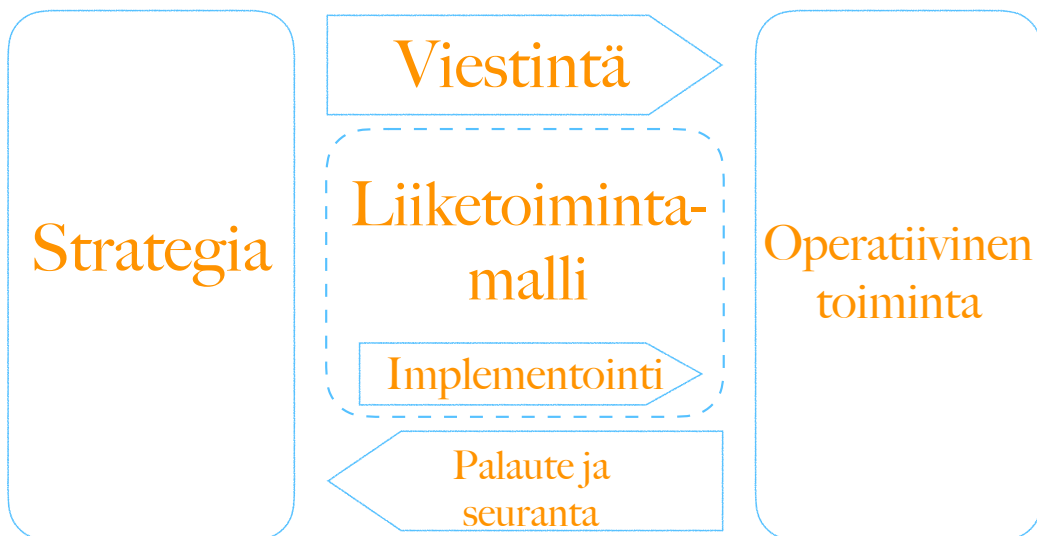
(Afuah 2014, 4–21.)

Osterwalder ja Pigneur (2010, 14) määrittelevät liiketoimintamallin kuvaavan sitä, miten organisaatio luo, jakaa ja kerää arvoa. Kaplan (2012, 18) tukee Osterwalderin ja Pigneurin määritelmää, mutta kirjoittaa termin olevan monille hyvin epäselvä ja tarkoittavan eri ihmisille eri asioita – jopa organisaatioiden sisällä (Kaplan 2012,18).

Vaikka tutkijoilla ei vielä ole yhtä selkeää liiketoimintamallin määritelmää, on kuitenkin selvää, että terminä liiketoimintamalli on tullut jäädäkseen liike-elämän sanastoon ja että se on yleisesti hyväksytty yritysmaailmassa ympäri maailman (Bock & George 2018, Chapter 4).

4.3 Liiketoimintamallin merkitys liiketoiminnassa

Liiketoimintamallia voidaan pitää siltana yrityksen strategian ja operatiivisen toiminnan välissä. Liiketoimintamallin avulla kuvataan toiminnan keskeiset elementit kokonaisuutena, jossa yhden elementin muuttaminen vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Liiketoiminnan menestystekijöiden ja niiden välisten suhteiden kuvaaminen liiketoimintamallissa on auttanut yritysjohtajia saavuttamaan parempaa menestystä. (Saarelainen 2013, 14–22.) Saarelainen (2013) kuvaa liiketoimintamallin roolia strategian implementoinnissa alla olevalla visuaalisoinnilla (kuvio 8):



KUVIO 8 Liiketoimintamallin merkitys strategian implementoinnissa (Saarelainen 2013, 16, mukailtu)

Asiakkaan perspektiivi on olennainen osa liiketoimintamallin suunnitteluprosessia. Tästä johtuen liiketoimintamalli auttaa yrityksiä lisäämään asiakasymmärrystä ja ikäänkuin katsoo tilannetta asiakkaan silmin:

- Mitä asiakkaan on saatava tehdyksi, mitkä ovat hänen pyrkimyksensä ja miten voimme häntä niissä auttaa?
- Miten yrityksenä parhaiten sovimme asiakkaan rutiineihin?

- Minkälaisen suhteen asiakas haluaa kanssamme?
- Mistä arvosta asiakas loppujen lopuksi on valmis maksamaan? (Osterwalder & Pigneur 2010, 128–129.)

Bockin ja Georgen (2018) mukaan liiketoimintamallin analysointi on paras yksittäinen indikaattori siihen, onko liiketoiminta elinkelpoista vai ei.

Heidän mukaansa hyvä liiketoimintamalli mahdollistaa liiketoiminnan pitkän aikavälin kestävyuden ja takaa mahdollisuuden selviytyä ja menestyä. Se luo arvoa yritykselle ja yrityksen yhteistyökumppaneille, vastaa asiakkaan tarpeeseen ja tuottaa asiakkaalle arvoa. Se sitoo yhteen resurssit, liiketoimet ja arvонуonin ja määrittelee niiden keskinäisen vuorovaikutuksen. Kun nämä elementit pelaavat johdonmukaisesti yhteen, voidaan saavuttaa toimivaa liiketoimintaa. Pelkkä liiketoimintamallin suunnittelu ei kuitenkaan takaa menestystä. Sen testaaminen käytännössä, samoin kuin huolellinen implementointi, ovat äärimmäisen tärkeässä roolissa tavoiteltaessa menestyvää liiketoimintaa. Menestyvä liiketoimintamalli on ainutlaatuinen ja tuo organisaatiolle erottuvuusetua sekä varmistaa sen, ettei toiminta ole vain muiden toimijoiden matkimista. Vieläkään tutkijat eivät ole löytäneet yksiselitteisiä mittareita liiketoimintamallin komponenttien toiminnan mittaamiseen. Tutkimuksissa ei ole saatu selville miksi jotkut liiketoimintamallit menestyvät ja toiset eivät. (Bock & George 2018, Chapter 1–4, 16.)

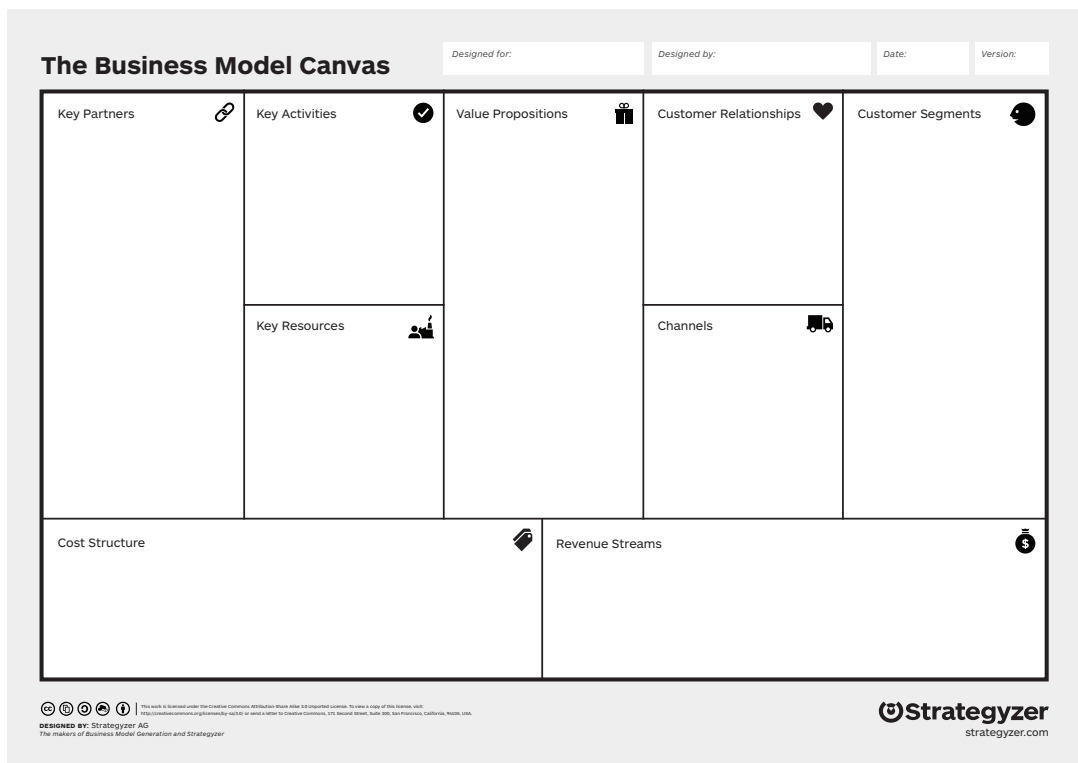
Liiketoimintamallin kehittämisen on tutkittu olevan yritykselle erittäin kannattavaa. Larry Keeleyn (Doblin Inc.) tutkimuksen mukaan liiketoimintamallin kehittäminen on selvästi tuottoisin yrityksen innovontikohde tuottaen yhtä kehityseuroa kohden lähes kymmenkertaisen tuoton. (Tuulaniemi 2011, 177.)

Liiketoimintamallin avulla yrityksen toimintaa on helpompi kommunikoida sekä yrityksen sisällä että ulospäin. Suurin osa malleista on helposti visualisoitavissa, mistä syystä ne ovat helppoja ymmärtää myös toimialan ulkopuolisille. Visuaalinen malli antaa helposti selkeän kuvan esimerkiksi siitä, mitä tapahtuu ja mihin vaikuttaa, kun mallin jotain komponenttia muutetaan. Liiketoimintamallin kautta tapahtuva kommunikointi vähentää väärinymmärryksen mahdollisuutta liikeneuvotteluissa ja helpottaa osapuolten yhteisen ymmärryksen saavuttamista. (Pulkinen ym. 2005, 20; Bridgeland & Zahavi 2009, 10–12).

Pulkkinen ym. (2005) mukaan liiketoimintamallit hyödyttävät organisaatioita liiketoiminnan johtamisen kehittämisessä selventämällä suunnittelua ja toteutusta. Erilaisten vaihtoehtoisten liiketoimintamallien innovoiminen auttaa yritystä parantamaan sen kykyä ennakoida ja reagoida tulevaisuuden muutoksiin. Liiketoimintamalliajattelun myötä yritys tunnistaa helpommin muutostarpeet ja näkee paremmin minkälaista muutosta tarvitaan. Onko tarvetta uusille kumppaneille tai jollekin muulle? Kun liiketoimintamalli ymmärretään palapelinä, jossa toiminnan keskeiset tekijät ovat palapelin paloja, muutostarve tarkoittaa sitä, että palapelin palat täytyy järjestää uudelleen. Osa paloista saattaa jäädä pois, ja osan tilalle täytyy hankkia uusia. (Pulkkinen ym. 2005, 20–21.)

5 THE BUSINESS MODEL CANVAS

The Business Model Canvas (kuvio 9), myöhemmin myös BMC, on visuaalinen työkalu liiketoimintamallin kehitystyöhön ja ideoimiseen. Sen avulla voidaan konkreettisesti esittää, kuinka organisaatio luo arvoa asiakkailleen. (Tuulaniemi 2011, 177)



KUVIO 9. The Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2010, www.strategyzer.com)

Osterwalder & Pigneur esittelivät BMC:n vuonna 2010 ilmestyneessä kirjassaan *Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Kirjassaan he halusivat tarjota liiketoimintamallikonseptin, jonka kaikki ymmärtävät ja joka helpottaa yhteisen ymmärryksen ja keskustelun syntyä. BMC suunniteltiin siten, että se on havainnollinen ja yksinkertainen työkalu, joka auttaa organisaatiota luomaan yhteisen kielen liiketoimintamallin kuvaamiseen, innovointiin ja arvioimiseen. Business Model Canvasin avulla on myös helppo muodostaa vaihtoehtoisia malleja ja vertailla niitä keskenään. BMC on käytössä laajalti ympäri maailmaa, ja sillä on lukuisia tunnettuja käyttäjiä, kuten IBM, Ericsson ja Deloitte. (Osterwalder & Pigneur 2010, 1–15). Konsepti on vakiinnuttanut asemansa myös yliopistojen yrittäjyyskursseilla ja erilai-

sisä yrittäjäkehittämöissä ja -kilpailuissa. Myös rahoittajat pitävät BMC:tä kriittisenä osana liiketoiminnan suunnittelua ja kehittämistä. (Bock & George 2018, Chapter 11.) Kaplanin mukaan BMC on paras työkalu liiketoimintamallin kuvaamiseen (Kaplan 2012, 32–33).

Business Model Canvas on jaettu yhdeksään lohkoon (kuvio 9), jotka ovat:

- asiakasryhmät (Customer Segments)
- arvolupaus (Value Propositions)
- kanavat (Channels)
- asiakassuhteet (Customer Relationships)
- tulovirrat (Revenue Streams)
- resurssit (Key Resources)
- ydintoiminnot (Key Activities)
- kumppanit (Key Partners)
- kulurakenne (Cost Structure)

Näitä Osterwalder & Pigneur pitävät liiketoimintamallin tärkeimpinä osa-alueina kuvaamaan sitä, miten yrityksen kassavirta muodostuu. Business Model Generation -kirjan mukaan BMC:n lohkot täytetään seuraavissa alaluvuissa kuvatussa järjestyksessä (Osterwalder & Pigneur 2010, 15-17).

5.1 Asiakasryhmät

Asiakasryhmät erotellaan toisistaan segmentoimalla, joka on yksi markkinoinnin vanhimpia peruskäsitteitä. Segmentoinnin perusajatus on löytää yritykselle sopivimmat asiakasryhmät, joiden tarpeet ja arvostukset vastaavat yrityksen tarjoamaa. Segmentointi perustuu aina yrityksen valintaan eikä ole sattuman tulosta. Valinta alkaa jo liikeidean määrittelyssä, ja jos kohderyhmän valintaa ei missään vaiheessa tehdä, on todennäköistä, että ostajat eivät päädy ostamaan kyseistä tuotetta. Nykyaikaisessa asiakaslähtöisessä ajattelussa tuotteita ja toimintaa ei ainoastaan markkinoida tietyille segmentille, vaan ne suunnitellaan asiakasryhmän näkökulmasta. (Bergström & Leppänen 2016, 132–134.)

Osterwalder & Pigneur ovat jaotelleet asiakasryhmät viiteen eri kategoriaan ja kuvaavat kirjassaan esimerkein niille suunnattuja liiketoimintamalleja seuraavasti:

Massamarkkinoille (Mass market) tarkoitetulla liiketoimintamallilla tavoitellaan mahdollisimman suurta kohdeyleisöä, eikä eri asiakassegmenttejä erotella tarkasti toisistaan. Esimerkiksi kuluttajaelektroniikka on tyypillisesti suunnattu massamarkkinoille.

Markkinarakoon (Niche market) tähtäävä malli pyrkii palvelemaan erityistä ja erikoistunutta asiakassegmenttiä ja sen tarpeita. Monet auton osia valmistavat yritykset ovat tämän kaltaisessa toimittaja–ostaja -suhteessa varsinaisiin auton valmistajiin nähden.

Segmentoitu (Segmented) malli erottelee asiakassegmentit asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaan. Pankkialalla asiakasryhmät voidaan jaotella varallisuuden mukaan ja räätälöidä palvelut niitä vastaaviksi. Vaikka kaikilla asiakkaila onkin periaatteessa samankaltaisia tarpeita pankkipalveluille, esimerkiksi alle 100 000 dollarin varallisuuden omaavilla ja yli 500 000 dollarin varallisuuden omaavilla asiakkaila on kummallakin erityistarpeita, joita segmentoidussa liiketoimintamallissa voidaan ottaa huomioon.

Jakautuneilla (Diversified) markkinoilla toimiessa palvellaan useampaa toisistaan erillään olevaa asiakasryhmää, joilla on toisistaan poikkeavat tarpeet ja ongelmat. Esimerkiksi amazon.com alkoi vuonna 2006 tarjota pilvipalveluja muille yrityksille vähittäiskaupan rinnalla ja alkoi näin palvella kahta toisistaan riippumatonta asiakassegmenttiä.

Monisuuntaiset alustat (Multi-sided platforms) palvelevat kahta tai useampaa toisistaan riippuvaista asiakasryhmää. Esimerkiksi luottokorttiyhtiöt tarvitsevat suuren määrän luottokorttien käyttäjiä ja lisäksi kauppiaita, jotka hyväksyvät kortin maksuvälineenä. Samoin ilmaisjakelulehdet tarvitsevat paljon lukijoita, jotta mainostajat kiinnostuvat lehdestä ja lehden kustantaja tarvitsee mainostajia, jotka rahoittavat lehden tekemisen. Tämä malli tuottaa arvoa vain silloin, kun kaikki alustaan liittyneet ryhmät ovat läsnä toiminnassa. Alustan arvontuotto perustuu siihen, että se helpottaa erillään olevien asiakasryhmien vuorovaikutusta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 21,77)

5.2 Arvolupaus

Ostaessaan tuotteita tai palveluita asiakas pyrkii yleensä saavuttamaan jotain, kuten ratkaisemaan ongelman tai saamaan jotain tehdyksi. Kun tämä pyrkimys onnistuu hankitulla tavaramalla tai palvelulla, asiakas kokee saavansa arvoa, mikäli siitä maksettu hinta tai muu vaiva on pienempi kuin siitä koettu hyöty.

Kun yritys antaa asiakkaalleen lupauksen arvosta, on kyse yhdestä liiketoiminnan keskeisimmästä asiasta. Tätä kutsutaan termillä arvolupaus. Arvolupauksessa määritellään, mitä yritys tarjoaa ja kenelle se on tarkoitettu. Siitä käy ilmi, minkä hyödyn asiakas saa ja mikä on tuotteen erottautumistekijä kilpailijaan nähden. (Tuulaniemi 2011, 30–33.)

Kirjassaan Kohti menestyvää liiketoimintamallia Saarelainen (2013) määrittelee arvolupauksen näin:

”Arvolupaus ilmaisee asiakkaan yhteistyöstä kokonaisuutena saamaa arvoa. Yleensä kyseessä on kokonaisratkaisu, jossa on tuotteen lisäksi muitakin lisäarvoa tuottavia palveluita tai toimintamalleja” (Saarelainen 2013, 41.)

Arvolupauksen lupaama arvo voi olla määrällistä, kuten hintaan tai palvelun nopeuteen liittyvää, tai laadullista, kuten asiakaskokemus. Arvon muodostuminen asiakkaalle voi pohjautua erilaisille elementeille, kuten uutuusarvolle, suorituskyvyille, palvelun räätälöitävyydelle tai hinnalle. Myös status ja brändi tai käytettävyys voivat olla asiakkaalle arvoa tuottavia seikkoja. Arvolupausta määritettäessä voi pohtia mitä asiakkaan ongelmaa ollaan ratkaisemassa, mitä asiakkaan tarpeita tyydyttämässä ja millaista tuoteportfoliota tarjoamassa kullekin asiakassegmentille. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22–25.)

5.3 Kanavat

Business Model Canvasissa kanavilla tarkoitetaan niitä väyliä, joita pitkin yritys tavoittaa asiakasryhmänsä ja toimittaa arvolupauksen asiakkailleen. Kanavia voivat esimerkiksi olla yrityksen oma liiketila, oma tai yhteistyökumppanin netti-kauppa tai jälleenmyyjän myymälä. On ensiarvoisen tärkeää löytää juuri oikea kanava tai yhdistelmä eri kanavia, joita pitkin asiakas haluaa tulla tavoitetuksi.

Kanavayhdistelmä on myös saatava toimimaan siten, että se tuottaa ensiluokaisen asiakaskokemuksen yhdistettynä maksimaalisiin tuloihin. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26–27.)

Kanavia määriteltäessä asiakasymmärrys on ensiarvoisen tärkeää. Paras tapa sen kasvattamiseen on kysyä suoraan asiakkaalta. Tuotteiden ja palveluiden tarjoamisessa tärkeää on, että ne ovat tarjolla siellä, missä asiakas niitä luontevasti käyttää. (Saarelainen 2013, 62–63.)

Osterwalder & Pigneur ovat jakaneet kanavan viiteen vaiheeseen kuvion 10 mukaisesti (Osterwalder & Pigneur 2010, 27).

Kanavan vaiheet				
1. Tunnettuus Kuinka lisäämme palveluidemme tunnettavuutta?	2. Arviointi Kuinka asiakas arvioi etukäteen arvolupaustamme?	3. Hankinta Kuinka asiakas hankkii palvelun?	4. Toimitus Kuinka toimitamme arvon asiakkaalle?	5. Jälkimarkkinointi Minkälaista asiakaspalvelua annamme ostamisen jälkeen?

KUVIO 10. Kanavan vaiheet. (Osterwalder & Pigneur 2010, 27, vapaasti suomennettu ja mukailtu).

5.4 Asiakassuhteet

”Asiakassuhde on yrityksen tärkein suhde”. Suhde asiakkaaseen alkaa ja sitä hoidetaan erilaisia yksilöllisiä viestintäkeinoja käyttäen. Päämääränä on kehittää pitkäkestoinen vuorovaikutukseen perustuva suhde, jossa asiakas tuottaa enemmän, kuin mitä asiakassuhteen luomiseen ja ylläpitoon on investoitu. (Bergström & Leppänen 2016, 13.)

Asiakassuhteiden osioon BMC:ssä kuvaillaan, minkälaisia suhteita yritys kunkin asiakasryhmäänsä luo tai ylläpitää. Vuorovaikutus voi tarpeesta riippuen vaihdella henkilökohtaisesta avustamisesta automatisoituun palveluun. Automatisoidussa palvelussa verkkokauppa voi esimerkiksi antaa asiakkaalle ostosuosituksia tai muuta informaatiota perustuen asiakkaan aikaisempaan toimintaan. Henkilökohtainen asiakaspalvelu voi parhaimmillaan olla erittäin läheistä yhteistyötä, jossa asiakkaalle erikseen nimetty asiakaspalvelija hoitaa aina saman asiakkaan asioita. Nykyään yhä useammin asiakassuhteita pyritään viemään asiakas–myyjä (customer–vendor) -tyyppisestä suhteesta kohti yhteisöllisem-

pää yhteistyötä arvon luonnissa (co-create). Esimerkiksi Amazon.com:issa asiakkaat luovat arvoa toisilleen kirjoittamalla arvioita ostoksistaan kaikkien nähtäville. (Osterwalder & Pigneur 2010, 28–29.)

Asiakassuhteiden hahmottamiseen Osterwalder ja Pigneur tarjoavat seuraavia apukysymyksiä:

- Minkälaista suhdetta kukin asiakasryhmä odottaa meidän luovan ja ylläpitävän heidän kanssaan?
- Minkälaisia suhteita olemme perustaneet?
- Mitkä ovat perustamiemme asiakassuhteiden kustannukset?
- Miten perustamamme suhteet integroituvat muun liiketoimintamallimme kanssa?

(Osterwalder & Pigneur 2010, 28–29.)

5.5 Tulovirrat

Mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan, ja mistä ja miten he maksavat nyt? Mistä arvosta kukin asiakassegmentti on oikeasti valmis maksamaan? Näiden kysymysten avulla yrityksen on mahdollista hahmottaa, minkälaista tulovirtaa miltäkin asiakasryhmiltä on mahdollista saada. Tulovirroilla tarkoitetaan sitä mallia, miten raha tulee yritykseen. Erilaisia tulovirtoja ovat esimerkiksi kertaluonteinen fyysisten tuotteiden myynti, erilaiset tuotteen tai palvelun käyttöön perustuvat maksut, kuukausijäsenydet, vuokratulot tai lisensointimaksut. Tulovirtoja voi muodostua myös erilaisista myyntiprovisioista tai välityspalkkioista. Myös mainostamalla saatujen tulojen mahdollisuudet ovat viimeaikoina laajentuneet monille toimialoille. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30–32.)

Kirjassaan *The Business Model Innovation Factory* Kaplan (2012) kirjoittaa, että aina maksaja ei ole sama kuin tuotteen tai palvelun varsinainen loppukäyttäjä. Esimerkiksi terveydenhuollossa asiakkaat eivät yleensä suoraan maksa hoidoistaan terveystalouden tarjoajalle – Kaplan toki kirjoittaa tätä Yhdysvaltain kansalaisen näkökulmasta, ja maan terveydenhoidon toiminta poikkeaa suomalaisesta. Vaikka liiketoimintamallissa kuvataankin yleensä taho, joka maksaa laskun, on tärkeää ottaa huomioon myös se mahdollisuus, että tuotteen tai pal-

velun varsinainen käyttäjä on eri ja että tämän mielipide saattaa osaltaan vaikuttaa ostopäätökseen. (Kaplan 2012, 29–30.)

5.6 Avainresurssit

BMC:n kuudenteen laatikkoon määritellään yrityksen avainresurssit. Niillä tarkoitetaan niitä resursseja, joita yritykseltä vaaditaan, jotta arvolupaus pystytään lunastamaan, resursseja, joilla pystytään ylläpitämään asiakassuhteita ja ansaitsemaan tuloja. Avainresurssien tarve määräytyy toimialan ja liiketoimintamallin mukaan. Osterwalder ja Pigneur jaottelevat avainresurssit neljään luokkaan:

- fyysiset resurssit – esimerkiksi rakennukset, koneet ja tuotantolaitokset
- henkiset resurssit – esimerkiksi tekijänoikeudet, patentit ja asiakastietokannat
- henkilöstöresurssit – esimerkiksi asiantuntijuus, luovuus ja osaaminen
- taloudelliset resurssit – esimerkiksi käteisvarat tai luottolimiitit

(Osterwalder & Pigneur 2010, 34–35.)

Saarelaisen (2013) mukaan pitkällä aikajänteellä osaaminen on yrityksen tärkein resurssi ja menestystekijä. Kaluston ja teknologian uudistaminen on yrityksissä normaalia rutiinia, mutta ihmisten osaamisen päivittämistarpeeseen reagoidaan usein liian myöhään. Eri yrityksissä on suuria eroja siinä, mitä osaamistarpeita kulloisellakin toimialalla on, ja onkin tärkeää tunnistaa juuri oman organisaation toiminnan kannalta tärkeät tarpeet ja ylläpitää osaamista juuri niissä. (Saarelainen 2013, 65–67.)

5.7 Ydintoiminnot

Ydintoimintojen sarakkeeseen kuvaillaan tärkeimmät asiat, joita yrityksen on tehtävä saadakseen liiketoimintamallinsa toimimaan menestyksekkäästi. Kuten avainresurssit, myös ydintoiminnot ovat riippuvaisia toimialasta ja liiketoimintamallista. Ydintoiminnot voidaan jaotella kolmeen kategoriaan:

1. Ongelman ratkaisuun tähtäävät toiminnot, jolloin tärkeää on tiedonhallinta ja jatkuva oppiminen.
2. Tuotannolliset toiminnot, jolloin tuotekehitys, valmistaminen ja tuotantoketjut ovat tärkeitä.
3. Digitaaliseen alustaan perustuvat toiminnot, jotka vaativat alustan ylläpitoa, palveluiden tarjoamista ja promotoimista.

Ydintoimintojen tulee vastata siihen tarpeeseen mitä arvolupaus, kanavat, asiakassuhteet ja tulovirrat edellyttävät kulloisessakin liiketoimintamallissa.

(Osterwalder & Pigneur 2010, 36–37.)

5.8 Kumppanit

Kumppanuuksien ja verkostojen rakentaminen on nykyisin niin merkittävää, että se tulee ottaa huomioon organisaatorakenteessa ja strategialinjauksissa. Saarelainen (2013) vertaa kirjassaan Kohti menestyvää liiketoimintamallia kumppanuuksien rakentamista avioliittoon. Aluksi suhde on kevyempi, mutta yhteistyön edetessä se etenee syvemmäksi kumppanuudeksi. Molemmilla osapuolilla täytyy olla arvostus toisiaan kohtaan, ja se myös osoitetaan ulospäin. Arvomaailmat ovat yhteneväisiä, ja kumppanuuteen liittyy myös tunneside. Suhteessa on läsnä vastavuoroisuutta, joka vaatii osapuolten suhteeseen tuomaa panosta ja hyvää tunnetta. Kumppaneiden suoritustaso pysyy aina parempana kuin muiden, ja parhaimmillaan kumppanin valovoima nostaa kumppanuuden toisen osapuolen arvoa. (Saarelainen 2013, 71–72.)

Business Model Canvasin kahdeksanteen laatikkoon kuvataan yhteistyökumppaneiden verkosto, jonka avulla liiketoimintamalli saadaan toimimaan.

Kumppanuuksia voidaan solmia eri motiiveista ja tarpeista, kuten riskien vähentämisen takia tai lisäresurssien hankkimisen vuoksi. Osterwalder ja Pigneur jaottelevat kumppanuudet neljään seuraavasti:

1. Strategiset kumppanuudet muiden kuin omien kilpailijoiden kanssa
2. Strategiset kumppanuudet kilpailijoiden kanssa
3. Yhteisyritykset uuden liiketoiminnan kehittämiseen
4. Ostaja-toimittaja -suhteet luotettavien tarviketoimitusten varmistamiseksi

Strateginen kumppanuus kilpailijan kanssa tarkoittaa esimerkiksi kulutuselektronikassa ja tietokonealalla sitä, että saman alan kilpailijat tekevät tuotekehitysyhteistyötä jonkin uuden teknologian parissa, vaikka kilpailevatkin loppuasiakkaista keskenään. Strateginen yhteistyö muiden kuin kilpailijoiden kanssa merkitsee tyypillisesti sitä, että monesti yrityksille on kannattavampaa keskittyä ydinosaamiseensa ja hankkia osa liiketoimintamallin vaatimista osa-alueista alihankintana kumppaneiltaan. Tällaista tapahtuu esimerkiksi matkapuhelinalalla, jossa käyttöjärjestelmä saatetaan lisensoida kumppanilta sen sijaan että se tehtäisiin itse. (Osterwalder & Pigneur 2010, 38–39.)

5.9 Kulurakenne

Ymmärrys yrityksen kulurakenteesta kirjanpidon ja taseen kautta auttaa yritysjohtoa löytämään tarpeettomia kustannuksia ja helpottaa näin organisaation menestyksekkästä johtamista. Monesti kustannuksia tulee sellaisista toiminnoista, joista niitä ei olettaisi tulevan, kuten esimerkiksi yrityksen sisäisistä hallintopalkkioista. Armoton rehellisyys ja inhorealismi ovat Saarelaisen mukaan parhaita ohjeita yrityksen talouden suunnittelussa. (Saarelainen 2013, 82–83.)

BMC:n yhdeksänteen ja samalla viimeiseen laatikkoon määritellään kyseessä olevan liiketoimintamallin tärkeimmät kustannukset. Kustannuksia syntyy arvonninnasta ja sen saattamisesta asiakkaalle, mutta myös esimerkiksi asiakassuhteiden hoidosta. Kulujen määrittelyä helpottaa, kun avainresurssit, ydintoiminnot ja kumppanit ovat etukäteen määriteltä.

Vaikka kulujen minimoiminen onkin tärkeää kaikenlaisissa liiketoimintamalleissa, on eri liiketoimintamallit mahdollista jakaa kahteen ryhmään kulurakenteidensa puolesta.

Pieniä kuluja painottava malli (cost-driven)

Tässä mallissa tähdätään mahdollisimman pieniin kuluihin toiminnan jokaisella osa-alueella. Toiminnassa on tunnusomaista automaation maksimointi ja mahdollisimman laaja ulkoistaminen. Halpalentoyhtiöt, kuten EasyJet ja Ryanair ovat hyviä esimerkkejä pienistä kuluista painottavasta liiketoimintamallista.

Arvoa painottava malli (value-driven)

Arvoa painottavassa mallissa kulujen merkitys ei ole niin suuri kuin kuluja painottavassa mallissa. Pääpaino on arvon tuottamisessa asiakkaalle esimerkiksi pitkälle viedyllä henkilökohtaisella palvelulla. Luksushotellit ovat hyviä esimerkkejä tällaisesta liiketoimintamallista.

Kulurakennetta määriteltäessä kulut voidaan jakaa kiinteisiin ja muuttuviin kuluihin. Kiinteät kulut ovat niitä, jotka eivät muutu tuotannon määrän vaihtelun mukana. Näitä ovat esimerkiksi toimitilavuokrat ja palkkakustannukset. Muuttuvat kulut taas nimensä mukaisesti muuttuvat sen mukaan, paljonko tuotteita tai palveluita tuotetaan. (Osterwalder & Pigneur 2010, 40–41.)

6. BENCHMARKING-PROSESSIN TOTEUTUS

Tämä tutkimus toteutettiin luvussa 2.3.2. kuvatun benchmarking -prosessin mukaisesti siltä osin, kun se oli työn tavoitteiden ja tarkoituksen sekä työn rajauksen kannalta järkevää.

6.1 Kohteen valinta

Samboy Coaching on 2019 perustettu aputoiminimi Samboy Musicille. Samboy Coachingin toiminta on toistaiseksi ollut melko vähäistä Samboy Musicin puitteissa tapahtuneen toiminnan rinnalla. Samboy Coaching on tehnyt valmennuksia ainoastaan alihankkijana muille toimijoille valmiiksi suunniteltuihin ja myytyihin valmennuskokonaisuuksiin tai muuten tilauksesta ilman mitään omaa markkinointia. Toiminta on niin alkuvaiheessa, että liiketoimintamallia tai juuri mitään muutakaan suunnittelua ei ole tehty, eikä sille ole ollut myöskään tarvetta, koska tilauksia on ollut sopivasti muutenkin.

Tätä taustaa vasten muiden alalla jo jonkin aikaa toimineiden yritysten liiketoimintamallien valitseminen tutkimuksen kohteeksi tuntui järkevältä ja mielenkiintoiselta.

6.2 Kumppanin valinta

Koska oli ilmeistä, että tämä tutkimus tulee olemaan ulkoista benchmarkingia, oli valittava tarkoitukseen sopivat kumppanit ja niiden valintaan vaikuttavat kriteerit. Halusin valita sellaiset kumppanit, joiden toiminta on jollain lailla verrattavissa omaani, mutta jotka ovat jo pidempään toimineet alalla osoittaen oman liiketoimintamallinsa toimivuuden.

Kumppaneiden valintakriteereiksi valikoituivat seuraavat ehdot:

- Yritys ollut toiminnassa vähintään viisi vuotta tai haastateltavalla on kokemusta valmennusyrittämisestä vähintään viisi vuotta jossain toisessa yrityksessä.
- Yritys on kooltaan pieni: joko yksinyrittäjä tai alle kuusi henkilöä työllistävä yritys.

- Haastateltavalla on suoritettuna jokin tässä työssä käsiteltävän valmentamisen sertifikaatti tai tutkinto.

Valitsin kumppanit omasta verkostostani. Se tuntui järkevältä ja säästi aikaa, koska heihin minulla oli jo valmiiksi benchmarking -prosessin tietojenkeruun onnistumisen edellyttämät luottamukselliset välit. Koin myös, että koronarajoitukset olisivat hankaloittaneet täysin tuntemattomien yrittäjien hankkimista kumppaneiksi. Tässä työssä benchmark -kumppaneita kutsutaan myös haastateltaviksi.

6.2.1 Benchmark -kumppaneiden esittely

Haastateltavien kanssa tehdyn suullisen salassapitosopimuksen takia kumppaneiden yritysten nimiä ei tässä työssä voida paljastaa. Yrityksistä kerrotaan yritysmuoto, yrityksen perustamisvuosi tai se, kauanko yrittäjä on tehnyt yrittäjänä valmennusta. Lisäksi kerrotaan yrittäjän koulutustausta muusta kuin tässä työssä aiemmin kuvaillusta valmentamisesta, josta kaikilla haastatelluilla on valintakriteereiden mukaisesti jokin tutkinto tai sertifikaatti.

Benchmarking -kumppani A

- Yritysmuoto: Toiminimi
- Valmentanut vuodesta 2001
- Koulutus: Kasvatustieteen maisteri (Tampereen yliopisto)

Benchmarking -kumppani B

- Yritysmuoto: Osakeyhtiö, yksinyrittäjä
- Valmentanut vuodesta 2004
- Koulutus: Tradenomi YAMK (Tamk - Proakatemia)

Benchmarking -kumppani C

- Yritysmuoto: Osakeyhtiö, alle kuusi työntekijää
- Haastateltavana yrityksen toimitusjohtaja, joka ei enää tee valmennuksia, vaan keskittyy johtamiseen ja hallintoon
- Yritys toiminut vuodesta 2015
- Koulutus: Tradenomi (Tiimiakatemia)

Benchmarking -kumppani D

- Yritysmuoto: Osakeyhtiö, yksityrittäjä
- Yritys toiminut vuodesta 1990
- Koulutus: Datanomi

Benchmarking -kumppani E

- Yritysmuoto: Osakeyhtiö, yksityrittäjä
- Valmentanut vuodesta 2004
- Koulutus: Taiteen maisteri (Taideteollinen korkeakoulu)

6.3 Tiedonkeruu

Benchmark-prosessin tiedonkeruu aloitetaan luvussa 2.3.2 kuvatun mukaisesti oman tilanteen kartoittamisella suhteessa valittuun kohteeseen. Alkutilanteesta voidaan todeta, että Samboy Coachingilla ei ole selkeää, suunniteltua liiketoimintamallia, joten haastattelulomakkeen täyttämistä ei koettu tarpeelliseksi siltä osin.

Koska tavoitteeni oli saada ymmärrystä valmennustoimialan liiketoimintamalleista ja liiketoimintamallien havainnollistamisessa yleisesti hyvänä pidetään luvussa 4 esiteltyä Business Model Canvas -työkalua, valitsin sen tämän prosessin tiedonkeruun työkaluksi ja menetelmäksi haastattelun. Business Model Canvas täytettiin yhdessä benchmarking -kumppanin kanssa siten, että ensin keskustelimme jokaisesta otsikosta yleisellä tasolla, ja sen jälkeen benchmarking -kumppani muotoili otsikkoa vastaavan kuvauksen omasta näkökulmastaan jokaiseen Business Model Canvasin laatikkoon. Haastattelulomakkeen pohjana käytin Liikkasen (2019) suomentamaa Business Model Canvasia (Liite 1), jota muokkasin tähän työhön soveltuvaksi (liite 2). Esimerkiksi kilpailuetua ei alkuperäisessä Business Model Canvasissa mainita, mutta halusin tietää, minkä kukin haastateltava kokee omaksi kilpailuedukseen, joten lisäsin sitä koskevan kysymyksen haastattelulomakkeeseen. Liikkasen BMC on vapaasti ladattavissa verkosta osoitteesta: <https://qvik.com/news/business-model-canvas-suomeksi/>.

Kaksi haastatteluista tehtiin kasvotusten, kaksi video-etäyhteydellä ja yksi puhelimitse. Kuhunkin haastatteluun kului aikaa puolestatoista tunnista neljään tuntiin.

6.4 Analyysi

Haastatteluiden jälkeen viiden haastatteluissa täytetyn Business Modell Canvasin tiedot kerättiin kahteen mindmappiin. Ensimmäiseen mindmappiin koottiin BMC:n laatikot 1–5, jotka käsittelevät organisaation asiakasrajapinnassa tapahtuvia asioita (liite 3) ja toiseen mindmappiin BMC:n laatikot 6–9 (liite 4). Vastauksista seulottiin pois samankaltaisuudet. Esimerkiksi kulurakenteessa kaikilla haastatelluilla yhtenä suurimpana kuluna oli tietoliikennekulut, jolloin se merkittiin mindmappiin vain kerran. Samoin, kun kaikki mainitsivat puhelimen ja tietokoneen tulovirtansa vaatimaksi resurssiksi, ei sitäkään laitettu mindmappiin viittä kertaa. Mindmapissa lainausmerkeissä olevat lauseet ovat yksittäisen haastateltavan vastauksia, jotka jollain lailla kuvaavat hyvin kyseistä asiaa tai ovat selvästi poikkeavia muiden haastateltavien vastauksiin nähden. Luvussa 5.4.1. mindmappeihin kerätyistä tiedoista tehdään yhteenveto ja kirjataan ylös huomioita BMC:n laatikoiden mukaisessa järjestyksessä.

6.4.1 Haastattelun vastausten analysointi

1. Asiakasryhmät (kuvio 11)

Haastatteluissa kävi ilmi, että mitään erityistä tiettyä asiakasryhmää ei ollut yhdelläkään haastatelluista. Asiakkaita oli yksityisyrittäjistä pörssiyrityöihin, mutta myös julkiselta- ja kolmannelta sektorilta. Yhteinen nimittäjä haastateltavien asiakkaille oli jonkinlainen tarve organisaation tai yksilön toiminnan muutokseen. Yleisimmin tilauksen tekee hr-johto, toimitusjohtaja tai muu bisnesjohto, mutta myös työterveys tai yksityishenkilöt tekevät tilauksia. Muista poiketen yksi haastateltava sanoi, että hänellä tilaaja ei ole koskaan hr-johtaja.



KUVIO 11. Mindmap -kooste BMC:n kohdasta asiakasryhmät

2. Arvolupaus (kuvio 12)

Haastateltavien arvolupaukset ovat nähtävissä mindmapissa (kuvio 12). Kävimme haastateltavien kanssa läpi arvolupausta kahdesta näkökulmasta: mitä arvoa asiakkaalle tuotetaan ja mitä ongelmia luvataan ratkaista. Tuotetusta arvosta esiin nousi organisaation arjen sujuvuuteen tähtääviä teemoja. Tällaisia arvokomponentteja ovat erilaiset suorituskyvyn, oppimisen, ajattelun ja osaamisen parantamiset. Asiakkaan ongelmien ratkaisemisen näkökulmasta haastatel-

tavien arvolupaukset vastasivat erilaisiin vuorovaikutus-, johtamis- ja työkuultuuri-ongelmiin. Vaikka haastateltujen arvolupaukset ovatkin yksilöllisiä, näiden apukysymysten kautta käsiteltynä niiden sisällöissä ei havaittu mitään merkittäviä ristiriitoja tai suuria poikkeavuuksia. Joku haastateltavista painotti enemmän johtamisongelmien ratkomista ja toinen tiimityöhön liittyviä ongelmia, mutta kokonaisuutena haastateltavat olivat hyvin samankaltaisten teemojen kanssa tekemisissä luodessaan asiakkaalleen arvoa.



KUVIO 12. Mindmap -kooste BMC:n kohdasta arvolupaus

3. Kanavat (kuvio 13)

Miten asiakas tavoitetaan?

Kaikilla haastateltavilla asiakkaan tavoittaminen perustuu vahvasti omaan henkilöbrändiin. Suositukset ja referenssit edellisiltä asiakkailta ovat kaikilla merkittäviä tekijöitä asiakkaiden tavoittamisessa. Erilaiset asiantuntijaverkostot koettiin tärkeinä, ja sosiaalisesta mediasta erityisesti LinkedIn -palvelu mainittiin hyvänä verkostona tunnettuuden lisäämisessä.

Miten asiakas voi arvioida arvolupauksen toteutumista ennen ostoa?

Tässä kohdassa hyvin tehty työ ja näkyvät tulokset aiempien asiakkaiden kanssa olivat haastateltavien mukaan erittäin oleellisia. Myös keskustelut mahdollis-

ten asiakkaiden kanssa ja erilaiset markkinointiviestinnän keinot koettiin tärkeiksi. Hyvä maine ja puskaradio tulivat myös esiin monessa vastauksessa.

Miten asiakas ostaa?

Yleisin tapa ostamiseen oli asiakkaan suora yhteydenotto palvelun tarjoajaan joko sähköpostilla tai puhelimella soittamalla. Myös myyjien kylmäsoittoja käytetään. Yksi haastateltava kertoi tekevänsä aina suullisen sopimuksen asiakkaan kanssa, eikä koskaan ollut tarvinnut sopimuspapereita.

Miten arvo toimitetaan asiakkaalle?

Valmennukset ovat kaikilla haastatellijoilla toiminnan ydin, joten arvo toimitetaan asiakkaille niiden kautta. Valmennuksia toteutetaan pääasiassa kolmella tavalla.

- Kasvotusten tapahtuvat valmennukset
- Videoetäyhteydellä tapahtuvat valmennukset
- Hybridivalmennukset, joissa osa toteutetaan etäyhteydellä ja osa kasvotusten

Jälkimarkkinointi, miten asiakas arvioi arvolupauksen toteutumista?

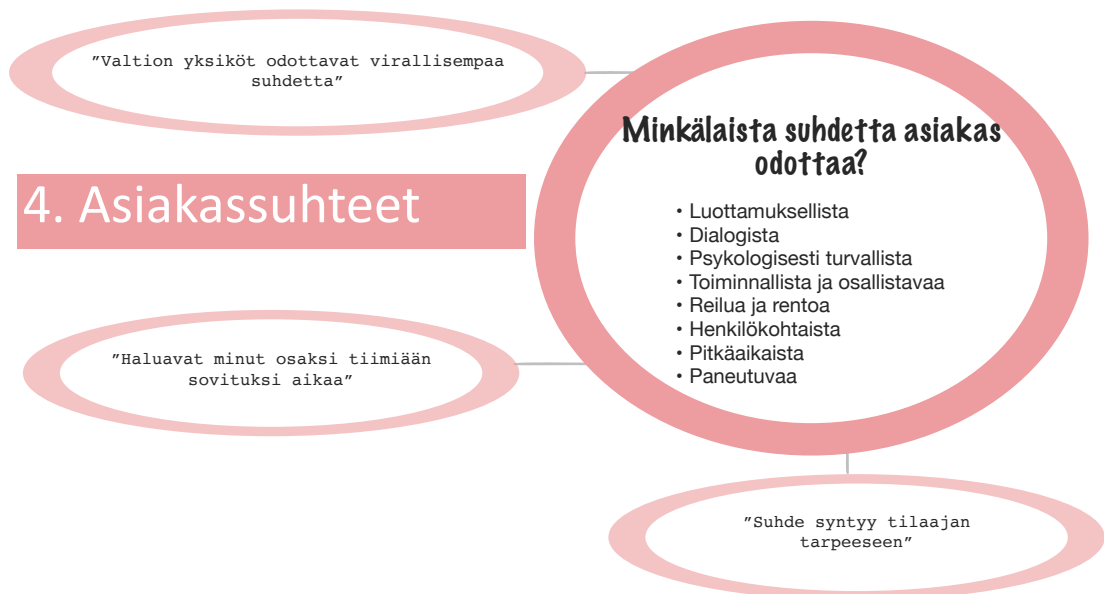
Kaikkien haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että on itsestään selvää pitää yhteyttä asiakkaaseen valmennuksen jälkeen. Asiakkaan kanssa reflektoidaan arvioidaan yhdessä, onko toivottuihin tuloksiin päästy. Myös asiakkaan omia KPI-mittareita (Key Performance Indicator) seuraamalla ja näkyvän toiminnan muutoksia havainnoimalla asiakkaalla on mahdollisuus arvioida arvolupauksen toteutumista.



KUVIO 13. Mindmap -kooste BMC:n kohdasta kanavat

4. Asiakassuhteet (kuvio 14)

Asiakassuhteita kartoittaessa käytin apuna kysymystä ”millaista asiakassuhdetta asiakas sinulta odottaa?”, jotta saisin ymmärrystä tähän nimenomaan asiakasnäkökulmasta. Haastateltavien mukaan asiakkaiden ongelmat saattavat olla hyvinkin henkilökohtaisia tai muuten luonteeltaan ehdotonta luottamuksellisuutta vaativia. Asiakkaat odottavat että suhteessa on läsnä psykologista turvallisuutta ja henkilökohtaisuutta. Suhteessa täytyy paneutua asiakkaaseen ja suhteen odotetaan usein olevan pitkäaikainen. Kanssakäymisen ja vuorovaikutuksen odotetaan olevan rentoa. Tosin yksi haastateltavista mainitsi, että on asiakkaita, jotka odottavat hyvinkin virallista suhdetta, tästä esimerkkinä valtiohallinto. Eräs haastateltava kertoi, että usein asiakas toivoo saavansa hänet tiimiinsä jäseneksi sovituksi määräajaksi. Suhde syntyy kuitenkin aina asiakkaan aitoon tarpeeseen, joten se täytyy valmentajan osalta mieltää aina ammatilliseksi suhteeksi, vaikka olisikin ilmapiiriltään hyvinkin rento.



KUVIO 14. Mindmap -kooste BMC:n kohdasta asiakassuhteet

5. Tulovirrat (kuvio 15)

Tulovirtaa tarkasteltiin kahden teeman kautta, jotka olivat yksittäisen asiakkaan merkitys liikevaihtoon ja hinnoittelumalli. Hinnoittelumalleja haastateltavilla oli käytössään useita erilaisia, riippuen aina kulloisestakin asiakkuudesta. Yleisin malli oli kuitenkin aikaan sidottu, joko tunti- tai päiväkohtainen hinnoittelu. Joissain tapauksissa käytössä on urakkahinnoittelu, ja joitain palveluita myydään ns. listahinnalla. Leimallista kaikissa tapauksissa oli se, että asiakas haluaa aina tietää lopullisen hinnan etukäteen, eli vaikka käytössä olisi tuntihinnoittelu, on kulloiseenkin tilanteeseen käytettävä tuntimäärä sovittava etukäteen. Asiakkaat eivät ole valmiita kuukausihinnoitteluun, jossa maksetaan tietty summa kuukausittain, mutta ei tarkalleen tiedetä mitä rahalla saa. Neljällä haastateltavalla oli yksi suurempi asiakas, jonka merkitys liikevaihtoon oli merkittävä. Yhdellä ei yksittäinen asiakas vaikuttanut kokonaisliikevaihtoon merkittävästi.



KUVIO 15. Mindmap -kooste BMC:n kohdasta tulovirrat

6. Avainresurssit (kuvio 16)

Business model canvasin kuudenteen, eli avainresursseja käsittelevään laatikkoon kerättiin tietoa kolmesta näkökulmasta: mitä avainresursseja arvolupauksen toteutuminen vaatii, mitä tulovirta vaatii ja minkälaisia resursseja asiakas-suhteiden hoitaminen vaatii. Arvolupauksen näkökulmasta vaadittavia resursseja olivat osaamiseen ja ammattitaitoon liittyvät resurssit. Myös henkinen pääoma tuli esiin tässä yhteydessä. Tulovirran vaatimia resursseja kaikilla haastateltavilla olivat puhelin, tietokone ja joku tila, jossa toimia. Yhdellä haastateltavalla omat, erikseen valmennuksiin varta vasten suunnitellut ja rakennetut toimitilat olivat haastateltavan mielestä merkittävässä roolissa sekä arvolupauksen

että tulovirran toteutumisessa. Myös hyvä maine ja henkilöbrändi sekä hyvät verkostot mainittiin tärkeiksi resursseiksi tulovirran kannalta. Asiakassuhteiden hoidon vaatimat tärkeimmät resurssit olivat asiakkaiden kohtaamiseen käytetty aika ja tapaamisiin liittyviin edustuskuluihin käytetty raha.



KUVIO 16. Mindmap -kooste BMC:n kohdasta avainresurssit

7. Ydintoiminnot (kuvio 17)

Ydintoimintoja kartoitettiin samoin arvolupauksen, tulovirran ja asiakassuhteiden hoidon vaatimuksien kautta. Arvolupauksen toteutumisen kannalta jatkuva oppiminen ja ammatillinen kehittyminen ja niiden ylläpitäminen koettiin merkittävimiksi toiminnoiksi. Myös omaan käyttäytymiseen liittyviä asioita kuten ai-tous, nöyryys ja vilpittömyys nousi haastatteluissa esiin.

Asiakassuhteiden hoito vaatii haastateltavien mukaan ennen kaikkea omaa aktiivisuutta. Aktiivisuutta vaaditaan verkostojen hoitoon, oman brändin ylläpitoon ja yhteydenpitoon asiakkaiden kanssa. Haastateltavilla oli monenlaisia tapoja hoitaa asiakassuhteitaan yhteisistä golf-matkoista lounastapaamisiin ja puheluihin.

7. Ydintoiminnot



KUVIO 17. Mindmap -kooste BMC:n kohdasta ydintoiminnot

8. Kumppanit (kuvio 18)

Kaikilla haastateltavilla oli kiinteitä kumppanuussuhteita, ja he kokivat kumppanuudet erittäin tärkeiksi liiketoimintansa sujuvuuden kannalta. Lähes jokaisella haastateltavalla oli jonkinlainen kumppanuus joko yhden tai useamman oppilaitoksen kanssa. Yhdellä haastateltavista oppilaitoskumppanuus oli merkittävä osa liiketoimintamallin toimivuutta. Haastatteluissa kävi ilmi, että kumppaneita voi löytää hyvinkin erilaisista yhteyksistä. Joku haastateltavista teki paljon yhteistyötä muiden saman alan yrittäjien kanssa, ja joku etsi kumppaneita ministeriöistä ja julkisista yhteisöistä. Myös parhaat asiakkaat voivat olla kumppanin asemassa. Valmentajien yhdistykset, kuten Suomen coaching-yhdistys ja Tiimimestarikilta koettiin hyväksi verkostoiksi kumppaneiden löytämiseen.

Kaikki haastateltavat kokivat saavansa liiketoimintaa hyödyttäviä resursseja kumppaneiltaan. Kumppaneilta saadaan tutkija-apua, tai kumppaneiden kanssa voidaan järjestää ajatushautomoja. Jotkut haastateltavat saivat kumppaneiltaan työntekijöitä ja toiset asiakkaita. Haastatteluissa käytiin läpi myös kumppaneiden motiiveja toimia kunkin haastateltavan kumppanina. Osa haastateltavista kertoi tarjoavansa kumppaneilleen lisää asiakkaita ja sitä kautta liikevaihdon kas-

vua. Hyvä ammattitaito ja kumppaneiden luottamus haastateltavien hyviin tuloksiin tuli myös esiin kumppaneiden motiiveja läpikäydessä.

Osalla haastateltavista oli kumppaneita, jotka olivat selkeästi alihankkijan roolissa. Alihankkijoita käytetään sellaisiin toimintoihin, joita haastateltavat eivät itse pysty tekemään tai joiden itse tekeminen ei ole liiketoiminnan kannalta järkevää. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi keittiöpalvelut, kiinteistön hoito ja siivous. Joskus haastateltavat käyttävät valmennuksissaan ulkopuolisia konsultteja tai asiantuntijoita alihankkijoina.



KUVIO 18. Mindmap -kooste BMC:n kohdasta kumppanit

9. Kulurakenne (kuvio 19)

Kulurakenteiltaan haastateltavien liiketoiminta oli keskenään erittäin samankaltaista. Tilitoimisto-, tietoliikenne- ja palkkakulut olivat kaikilla merkittävimmät kulut. Myös toimitiloista tuli osalle haastateltavista kuluja. Yksi haastateltava mainitsi kehitystyön olevan kallein ydinprosessi. Kokonaisuutena kuluista todettakoon, että valmennusliiketoimintaa pystyy tekemään palkkakulujen jälkeen varsin pienillä kuluilla. Edes omia toimitiloja ei välttämättä tarvita.

9. Kulurakanne

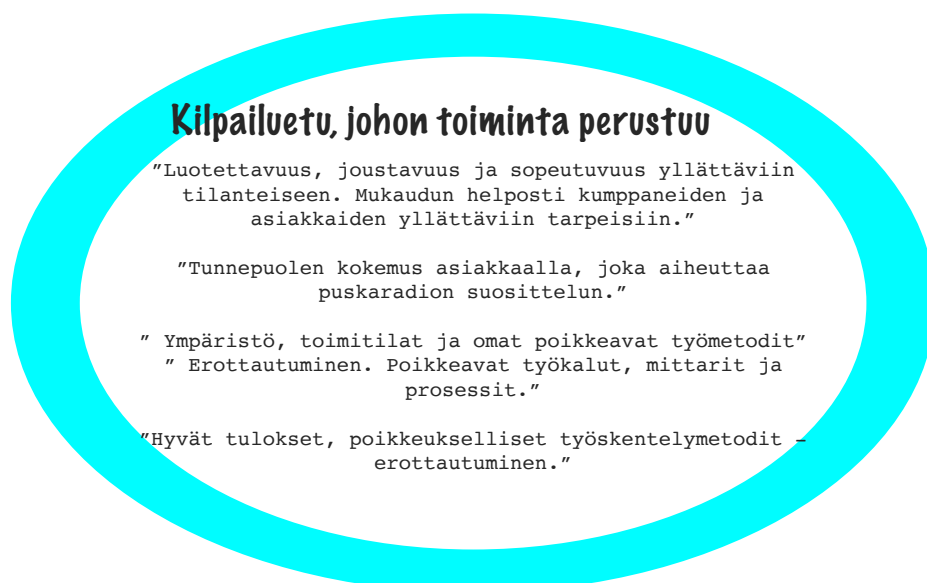


KUVIO 19. Mindmap -kooste BMC:n kohdasta kulurakenne

10. Mihin kilpailuetuun toiminta perustuu? (kuvio 20)

Tässä kysymyksessä pyysin haastateltavia miettimään omaa kilpailuetuaan ensinnäkin sen pohjalta, minkälaista asiakaspalautetta he ovat saaneet, ja toisekseen myös sitä, minkä he itse ajattelevat olevan heidän kilpailuetunsa.

Kuvion 12 mindmapissa on jokaisen haastateltavan vastaus lainausmerkeissä muokkaamattomana. Kilpailuedun tarkastelussa nousi vahvasti esiin kilpailijoista poikkeavat työskentelymenetelmät tai työkalut. Myös sopeutuminen asiakkaan tarpeeseen ja hyvät tulokset koettiin kilpailueduiksi. Kilpailuedunkin kohdalla haastattelun yhteydessä käydyssä vapaassa keskustelussa kävi ilmi, että oma henkilöbrändi on erittäin tärkeä.



KUVIO 20. Mindmap -kooste kohdasta kilpailuetu

6.4.2 Yhteenveto vastausten analyysistä

Yhteenvetona tästä analyysistä voidaan todeta, että valmennusliiketoiminnassa oma henkilöbrändi, asiakkaiden hyvät kokemukset ja niistä koitua hyvä maine ovat ensisijaisen tärkeitä. Jotta tämä olisi mahdollista, valmentajan on oltava ammattitaitoinen, pidettävä taitoaan jatkuvasti yllä ja päivitettävä osaamistaan. Jokainen työ täytyy tehdä niin, että asiakas kokee arvolupauksen toteutuneen. Asiakassuhteista on huolehdittava aktiivisesti, ja asiakkaat myös odottavat henkilökohtaista ja luottamuksellista suhdetta.

Hyvien kumppaneiden löytäminen on tärkeää, ja heidän kanssaan tapahtuva toiminta tuottaa monenlaista arvoa molemmille osapuolille. Sekä kumppaneita että asiakkaita löytyy erilaisista verkostoista, joiden hoito kuuluu olennaisesti valmennusyrittäjän arkeen. Parhaimmillaan asiakkaiden suositukset ja valmennuksien hyvät, todennettavat tulokset aiheuttavat ajan myötä sen, että hyvin hoidetuissa verkostoissa valmentajan hyvä maine tuo uusia asiakkaita ilman, että erillistä markkinointia tarvitsee ainakaan kovin suuressa määrin tehdä. Toki uusia asiakkaita hankitaan myös perinteisin keinoin, kuten puhelimitse tai muilla markkinointiviestinnän menetelmillä, mutta siinäkin tärkeässä roolissa on oma henkilöbrändi sekä aiemmat referenssit ja näyttö hyvin tehdystä työstä.

Kassavirran näkökulmasta valmennusyrityksen pyörittäminen on varsin suoraviivaista. Asiakas haluaa etukäteen tietää paljonko palvelu maksaa, joten myös yrittäjä tietää paljonko liikevaihtoa on tulossa kulloisestakin tehtävästä. Pääsääntöisesti laskutusperuste on ajankäyttöön perustuvaa laskutusta, mutta myös muita malleja on käytössä. Kaiken kaikkiaan laskutuksessa on läsnä helppous, yksinkertaisuus ja asiakkaan tarpeita huomioiva dynaamisuus. Myös kulurakenne ja työntekoon tarvittavat välineet ovat kohtalaisen selkeät. Minimissään valmentaja tarvitsee puhelimen ja tietokoneen, ja yrityksen kuluina on niiden käytöstä aiheutuvat kulut valmentajan palkan lisäksi. Valmennusyrittäjäksi ryhtyäkseen ei siis tarvitse tehdä massiivisia laiteinvestointeja. Valmennusyrittäjänä menestymisessä omat ja muista poikkeavat työskentelymenetelmät ovat tärkeitä, sillä niiden avulla erotutaan kilpailijoista ja saavutetaan sitä kautta kilpailuetua.

6.5 Toteutus

Benchmarking -prosessin viimeisessä, eli toteutusvaiheessa päädyttiin tekemään SWOT-analyysi. SWOT, strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet), threats (uhat) on yleinen analysointityökalu yrityksen tilanteen kartoittamiseen. Sitä voidaan kutsua myös tilanne-analyysiksi. (Bensoussan & Fleisher 2013, chapter 12.)

Analyysissä verrattiin Samboy Coachingin tilannetta benchmarking -kumppaneiden liiketoimintamalleista opittuun tietoon (kuvio 21). Siinä pohdittiin, mitä osaamista, kokemusta tai muita resursseja Samboy Coachingilla jo on ja mitä tarvitaan lisää, että voidaan lähteä rakentamaan omaa toimivaa liiketoimintamallia ja sitä kautta liiketoimintaa.



KUVIO 21. Samboy Coaching SWOT-analyysi

Vahvuudet

Samboy Coaching -yrittäjällä on valmennukseen liittyvää koulutusta (Team Coach -sertifikaatti) sekä sitä tukeva ammatillisen opettajan pätevyys. Lopusuoralla oleva tradenomin ylempi tutkinto ja aiemmin suoritettu johtamisen erikoisammattitutkinto tuovat sekä osaamista että uskottavuutta varsinkin liikelämälle suunnattuihin valmennuksiin. Vahvuudeksi nähtiin myös se, että valmentamisesta on jo jonkin verran kokemusta ja siitä saatu asiakaspalaute on ollut erittäin positiivista: asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä ja kokeneet saaneensa valmennuksista hakemansa arvon.

Heikkoudet

Benchmark -haastatteluissa tuli monessa kohdassa ilmi, että valmentajan henkilöbrändi on todella merkittävässä roolissa koko liiketoiminnan kannalta. Samboy Coachingilla tai sen yrittäjällä ei tällä hetkellä ole juuri minkäänlaista tunnettuutta tai asiantuntijabrändiä valmennusalan näkökulmasta. Tämä määriteltiin suureksi heikkoudeksi.

Mahdollisuudet

Samboy Coaching yrittäjällä on pitkä kokemus yritystoiminnasta. Se helpottaa valmennusyrittäjänä toimimista, koska liiketoiminnan pyörittämiseen vaaditut taidot ovat jo olemassa. Myös yrittäjän tausta musiikkialalta katsottiin mahdollisuudeksi. Siitä uskottiin olevan etua erottuvuustekijänä henkilötasolla, koska yrittäjän tausta saattaa joidenkin asiakkaiden mielestä olla kiinnostava. Myös mahdollisesti poikkeavien työmuotojen kehittämisen osalta musiikkialan kokemus nähtiin mahdollisuutena.

Uhat

Henkilöbrändin ja verkostojen puuttuminen koettiin uhaksi. Ne ovat niin merkittävässä roolissa onnistuneessa valmennusliiketoiminnassa, että niiden puuttuminen oikeastaan estää menestyvän liiketoiminnan. Henkilöbrändin ja toimivien verkostojen luominen vie aikaa, joten uhkana on, että kovin nopeasti Samboy Coaching ei pysty valmennusliiketoimintaa täysipainoisesti harjoittamaan.

Analyysin tuloksen arviointi

Tämän SWOT-analyysin perusteella voidaan nähdä, että tärkein kehittämiskohde Samboy Musicin toiminassa on henkilöbrändin rakentaminen ja toimivien verkostojen luominen. Haastatteluiden perusteella ne ovat niin merkittävässä roolissa, että mikäli halutaan toimia valmennustoimialalla, niiden kehittäminen on välttämätöntä ennen kuin liiketoimintamallin muu jatkokehittäminen on järkevää.

7 POHDINTA

Tämän työn tavoitteena oli auttaa työn tekijää muodostamaan näkemys siitä, millaisella liiketoimintamallilla Samboy Coaching voisi alkaa tarjoamaan valmennuspalveluita itsenäisenä toimijana. Tarkoituksena oli kerätä tietoa valmennusyrittäjiltä ja siten lisätä omaa ymmärrystä alan liiketoimintamalleista. Työ toteutettiin laadullisena tapaustutkimusena. Työn empiirinen osuus toteutettiin benchmarking -prosessia käyttäen, ja haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna Business Modell Canvasin toimiessa haastattelulomakkeena (ks. kuvio 3).

Työn kulku

Työ aloitettiin selvittämällä lukijalle mitä tässä työssä tarkoitetaan valmentamisella ja yritettiin kartoittaa sitä, minkälainen tilanne valmennustoimialalla vallitsee Suomessa yleisellä tasolla. Tämän jälkeen esiteltiin tutkimusmenetelmät ja keskeiset käsitteet liiketoimintamalli ja sitä selittävä Business Modell Canvas. Sitä seurasi työn empiirinen osuus, joka benchmarking -prosessin mukaisesti sisältää myös haastatteluaineiston analysoinnin ja yhteenvedon sekä SWOT-analyysin haastatteluista saadun tiedon ja Samboy Coachingin tilanteen välillä. Työn tekeminen kesti paljon oletettua kauemmin. Haasteina olivat aikataulujen yhteensovittaminen haastateltavien kanssa, lähdemateriaalin odottelu kirjastosta sekä sähköpostivastauksien odottelu valmentajien yhdistyksiltä. On myös myönnettävä, että alkuvaiheessa eri menetelmät ja käsitteet tuntuivat vaikeilta hahmottaa, joten niiden opiskeluun meni odotettua enemmän aikaa.

Työn luotettavuus ja eettiset näkökulmat

Työn tuloksia voidaan pitää luotettavina, jos miettii sitä, ovatko haastateltavat riittävän asiantunteva ja kokenut otos suomalaisista valmennusyrittäjistä. Tämä näkökulma on huomioitu benchmarking -kumppaneiden valintakriteereitä laadittaessa ja heitä valittaessa. Haastateltavien yksityisyys on suojattu jättämällä tunnistamiseen johtavat tiedot sekä yksittäiset haastattelulomakkeet raportin ulkopuolelle.

Työn onnistuminen

Työn tekijänä arvioin työn onnistuneen tavoitteeseen ja tarkoitukseen nähden hyvin. Valittu tutkimuksellinen lähestymistapa ja valitut menetelmät tuntuivat tähän työhön oikeilta. Tekijänä sain mielestäni selkeän kuvan siitä, millaisella liiketoimintamallilla haastattelemani valmennusyrittäjät toimivat ja mitä minun itseni tulee kehittää, että Samboy Coachingilla olisi edellytykset aloittaa itsenäinen valmennusliiketoiminta. Koen myös, että oma osaamiseni kasvoi liiketoimintakäsitteen ymmärtämisen, Business Model Canvas -työkalun käytön ja benchmarking -prosessin hallitsemisen osalta. Näistä taidoista uskon minulle olevan hyötyä valmentajana tai missä ikinä tulenkaan tulevana YAMK-tradenomina tulevaisuudessa työskentelemään. Benchmarking -prosessissa parhaimmillaan sekä haastattelija että esikuva oppivat jotain. Jotkut haastateltavistani kertoivat oma-aloitteisesti haastattelun selkiyttäneen heidän liiketoimintamalliaan heille itselleenkin ja antaneen kehitysideoita omaan toimintaan. Ilokseni voin siis todeta, että tältäkin osin benchmarking -prosessi onnistui hyvin.

Työn heikkoudet

Tutkimusta tehdessä tuli selväksi, että valmennustoimiala on toimialana Suomessa melko nuori, eikä siitä ollut juurikaan saatavilla yleistä toimialaa koskevaa tai liiketoiminnan harjoittamiseen liittyvää tietoa. Tältä osin en ole työhön täysin tyytyväinen, mutta koska työn rajauksen mukaisesti tavoite oli tutustua valittujen yritysten liiketoimintamalleihin, pidän valmennustoimialaan perehtymisen osuutta kuitenkin riittävänä. Työn laajuuteen ja kokonaisuuteen nähden benchmarking -prosessin käsittely on ehkä liiankin syvälinen. Koska en ollut ennen käyttänyt benchmarking -prosessia kokonaisuudessaan missään yhteydessä, katsoin oman oppimiseni ja tämän työn onnistumisen kannalta sen perusteellisen tutkimisen kuitenkin aiheelliseksi.

Jatkokehittäminen

Tämän työn antaman ymmärryksen mukaisesti minun tulee alkaa määrätietoisesti kehittää omaa asiantuntija- sekä henkilöbrändiä sekä rakentaa aktiivisesti toimivaa verkostoa, josta etsiä kumppaneita ja asiakkaita. Henkilöbrändin rakentaminen on kuitenkin ensisijainen tehtävä. Tämä on edellytys sille, että Samboy Coaching voi tulevaisuudessa harjoittaa itsenäisenä toimijana menestyvää liiketoimintaa valmennusalalla.

Valmentajien yhdistyksiltä saamani viestin – ja myös oman tätä työtä tehdessä muodostuneen näkemykseni mukaan – valmennus liiketoimintana Suomessa on tutkimaton kenttä, ja sitä koskeva tutkimus olisi tervetullutta. Uskon, että tämäkin työ voi olla avuksi tilanteessa, jossa joku toinen on aikeissa aloittaa valmennuspalveluiden tarjoamista, eikä tiedä, mistä aloittaa.

LÄHTEET

Afuah, A. 2014. Business Model Innovation. Concepts, Analysis, And Cases. New York: Taylor & Francis.

Bendell, A., Louise. Boulter, John, Kelly. Benchmarking for Competitive Advantage. London: Pitman, 1993.

Bensoussan, Babette E., Craig S. Fleisher. Analysis Without Paralysis : 12 Tools to Make Better Strategic Decisions . Second edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson, 2013.

Bock, Adam J., Gerard George. The Business Model Book : Design, Build and Adapt Business Ideas That Thrive . First edition. Harlow, England: Pearson, 2018. E-kirja. Luettu O´reilly -palvelusta Tuni Andor -lisenssillä.

Bergström, Seija, Arja Leppänen. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. uud. p. Helsinki: Edita, 2015.

Britton, Jennifer J. From One to Many Best Practices for Team and Group Coaching . 1st edition. Hoboken, N.J: Jossey-Bass, 2013. E-kirja. Luettu O´reilly -palvelusta Tuni Andor -lisenssillä.

Clutterbuck, David. The Practitioner’s Handbook of Team Coaching . London ;: Routledge, Taylor & Francis Group, 2019.

Codling, Sylvia. Benchmarking . Aldershot: Gower, 1998.

Hutton, D.M. “Business Modeling: A Practical Guide to Realizing Business Value” 2010 David M. Bridgeland and Ron Zahavi. Business Modeling: A Practical Guide to Realizing Business Value. San Fransisco, CA: Morgan Kaufmann 2009. , ISBN: 978-0-12-374151-6 Kybernetes 39.5 (2010): 843–844.

Hotanen, J., Laine, R., Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking-opas. Opi hyviltä esikuvilta. Espoo: Otamedia

Ellet, William. The Case Study Handbook : How to Read, Discuss and Write Persuasively About Cases . Boston (Mass.): Harvard Business School Press, 2007.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaplan, Saul. The Business Model Innovation Factory : How to Stay Relevant When the World Is Changing . Hoboken, NJ: Wiley, 2012.

Karlöf, Bengt., Svante, Östblom. Benchmarking : tuottavuudella ja laadulla mestariksi . Espoo: Weilin + Göös, 1993

Karlöf Bengt, Lundgren Kurt, Edenfeldt Froment Marie, Ota oppia parhaista : tehoa vertailuoppimisesta . Helsinki: Talentum, 2003.

Kupias, Päivi., Salo, Matti. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum, 2014.

Laine, Markus., Bamberg, Jarkko., Jokinen Pekka. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 2007.

Leikas, Pipsa. Valmentajana yliopistossa?: yliopistohenkilökunnan käsityksiä valmennuksesta yliopiston opetus- ja ohjausmuotona. Tampere: Tampereen yliopisto, 2018. Pro gradu -tutkielma
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201806272099> Luettu 5.5.2021

Marttila, Cora, Yksityiseksi koulutus ja valmennuspalvelu yrittäjäksi Päijät-Hämeeseen? Lahden ammattikorkeakoulu 2019. Opinnäytetyö.
<http://www.theseus.fi/handle/10024/260692> Luettu 5.5.2021

Niinikoski, Soili. Benchmarking tutkintorakennetyön työkaluna . Helsinki: Korkeakoulujen arviointineuvosto, 2005.
 Ojasalo, Katri, Teemu Moilanen, Jarmo Ritalahti. Kehittämistyön menetelmät : uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-5. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 2018.

Osterwalder, Alexander., Yves, Pigneur. Business Model Generation : a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers . Hoboken (N.J.): John Wiley, 2010.

Pietiläinen, Tarja. Tiedon kauppiat : asiantuntijat yrittäjinä . Helsinki: WSOY Oppimateriaalit, 2007.

Pulkkinen, Matti., Rajahonka, Mervi., Siuruainen, Riikka., Tinnilä, Markku., Wendelin Robert. Liiketoimintamallit arvonluojina : ketjut, pajat ja verkot . Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 2005.

Saarelainen, Esa. *Kohti menestyvää liiketoimintamallia* . Helsinki: Suomen Liikikirjat, 2013.

Sajama, Seppo. Arkipäivän filosofiaa : kertomus ihmisestä tiedon hankkijana ja arvotarkaisujen tekijänä. Helsinki: Kirjayhtymä, 1993.

Senge, Peter, M. The Fifth Discipline : the Art and Practice of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday, 2006.

Starr, Julie. Brilliant Coaching: How to Be a Brilliant Coach in Your Workplace. Pearson Business, 2017. Luettu O'reilly -palvelusta Tuni Andor -lisenssillä.

Tuominen, Kari. Introducing Benchmarking 2016, Oy Benchmarking Ltd, Turku. E-kirja: ProQuest Ebook Central. [15 April 2021].

Tuominen, Kari. Benchmarkin-käsikirja 2016, Oy Benchmarking Ltd, Turku.

Tuulaniemi, Juha. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum, 2011.

Vilka, Hanna. Tutki ja kehitä . 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus, 2015.

Yin, Robert K. *Case Study Research : Design and Methods*. 4th ed. London: SAGE Publications, 2009.

Verkkolähteet

Business Coaching Institute. n.d. Business coachingin erot muihin ohjausmuotoihin. Luettu 20.4.2021

<https://www.bci.fi/coachingin-ja-business-coachingin-erot/>

EMCC finland. n.d. Tervetuloa EMCC:hen! Luettu 19.4.2021

<https://www.emccglobal.org/fi/>

ICF-Finland. n.d. Coachingin määritelmä. Luettu 19.4.2021

<https://www.icffinland.fi/tietopankki/>

ICF-Finland. n.db. ICF FINLAND. Luettu 17.4.2021

<https://www.icffinland.fi/icf-finland/>

Kauppalehden toimialahaku. Haku suoritettu 20.4.2021

<https://www.kauppalehti.fi/yritykset/toimialat/muu-liikkeenjohdon-konsultointi/70220>

Music Finland. 27.8.2020. Musiikkialan tilannekuva päivitty -artikkeli. Luettu 12.12.2020

<https://musicfinland.com/fi/tutkimukset/musiikkialan-tilannekuva-2020-paeivitty-korona-vie-elaevaen-musiikin-arvosta-noin-70-prosenttia>

Suomen coaching yhdistys. n.d. Luettu 17.4.2021

<https://www.coaching-yhdistys.fi/yhdistys/>

Tiimimestarikilta ry. 18.3.2021. Luettu 19.4.2021

<https://tiimiakatemia.com/yleinen/tiimimestarikilta-ry/>

Valmennusyrittäjät verkossa. nd. facebook-ryhmä (luettu 19.4.2021)

<https://www.facebook.com/groups/298159347342920/>

Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä. Yrityshaku. Haku suoritettu 20.4.2021

<https://www.ytj.fi>

LIITTEET

Liite 1. Suomennettu BMC

Suomennettu Business Model Canvas

QVIK BUSINESS MODEL CANVAS				
KUMPPANIT Mikä ovat tärkeimmät toimittajat? Missä ovat tärkeimmät toimittajat? Mikä resurssien saaminen helpottaa? Mikä yhtiön resurssit kumppaneista tuovat? KUMPPANIN MOTIVAATTORIT Oikeus ja taloudellinen etuvaltuutus Tiedon ja asiantuntemuksen välittäminen Resurssien ja yhtiön resurssien tuottaminen	YDINTOIMINNOT Mikä yhtiön toimintajärjestelmä on edellyttäjä? Mikä jatkuvuus on tärkeintä? Mikä asiakasohjelmien hoito vaatii? Mikä asiantuntemus on tärkeintä? LUOKEA Tuotteita Ompeluseinät Alusta Tietokoneohjelmat RESURSSIT Mikä yhtiön resurssit ovat jatkuvuus vaati? Mikä jatkuvuus on tärkeintä? Mikä asiakasohjelmien hoito vaatii? Mikä asiantuntemus on tärkeintä? RESURSSILUOKEA Pyyntö alustasta Tuotteita Tietokoneohjelmat Hoitajat Hoitajat Hoitajat Hoitajat	ARVOLUPAUS Mikä arvot tuottavat asiakkaille? Mikä asiakasohjelmien hoito vaatii? Mikä asiakasohjelmien hoito vaatii? Mikä asiakasohjelmien hoito vaatii? Mikä asiakasohjelmien hoito vaatii? OMIAJASUUREJA Ompeluseinät Suorituskyky Ompeluseinät Ompeluseinät Ompeluseinät Ompeluseinät Ompeluseinät Ompeluseinät Ompeluseinät Ompeluseinät Ompeluseinät	ASIAKASSUHDE Mikä asiakasohjelmien hoito vaatii? Mikä asiakasohjelmien hoito vaatii? Mikä asiakasohjelmien hoito vaatii? Mikä asiakasohjelmien hoito vaatii? Mikä asiakasohjelmien hoito vaatii? KANAVAT Mikä asiakasohjelmien hoito vaatii? Mikä asiakasohjelmien hoito vaatii? Mikä asiakasohjelmien hoito vaatii? Mikä asiakasohjelmien hoito vaatii? Mikä asiakasohjelmien hoito vaatii? KANAVAN VAIHEET 1. Tuottaminen - asiakasohjelmien hoito vaatii 2. Tuottaminen - asiakasohjelmien hoito vaatii 3. Tuottaminen - asiakasohjelmien hoito vaatii 4. Tuottaminen - asiakasohjelmien hoito vaatii	ASIAKASRYHMÄT Kuka on tuottamisen arvokas? Kuka on tuottamisen arvokas? LIITTYKÄ Markkinat Kuka Segmentit Luokitellut Monivaiheiset alustat (esim. eBay, Amazon)
KULURAKENNE Mikä ovat merkittävimmät kulut? Mikä resurssit ovat kalliimpia? Mikä yhtiön resurssit ovat kalliimpia? MIKSI ETUJA TUOMIIN PERUSTUVA Kustannusohjelmat Kustannusohjelmat HUOMIOT Kustannusohjelmat Kustannusohjelmat	TULOVIRRAT Mikä asiakasohjelmien hoito vaatii? Mikä asiakasohjelmien hoito vaatii? Mikä asiakasohjelmien hoito vaatii? Mikä asiakasohjelmien hoito vaatii? Mikä asiakasohjelmien hoito vaatii? TULOTYYPIT Myynti Pääomaa Tuloja Tuloja Tuloja Tuloja Tuloja Tuloja Tuloja Tuloja		RIISKIT Kukaan Kukaan Kukaan Kukaan Kukaan Kukaan Kukaan Kukaan Kukaan Kukaan	

ASIAKAS: SUUNNITTELIJA: PVM: VERSIO:

Tämä työkalu on suomennos Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 lisensillä julkaistusta, Strategizerin tuottamasta englanninkielisestä työkalusta.

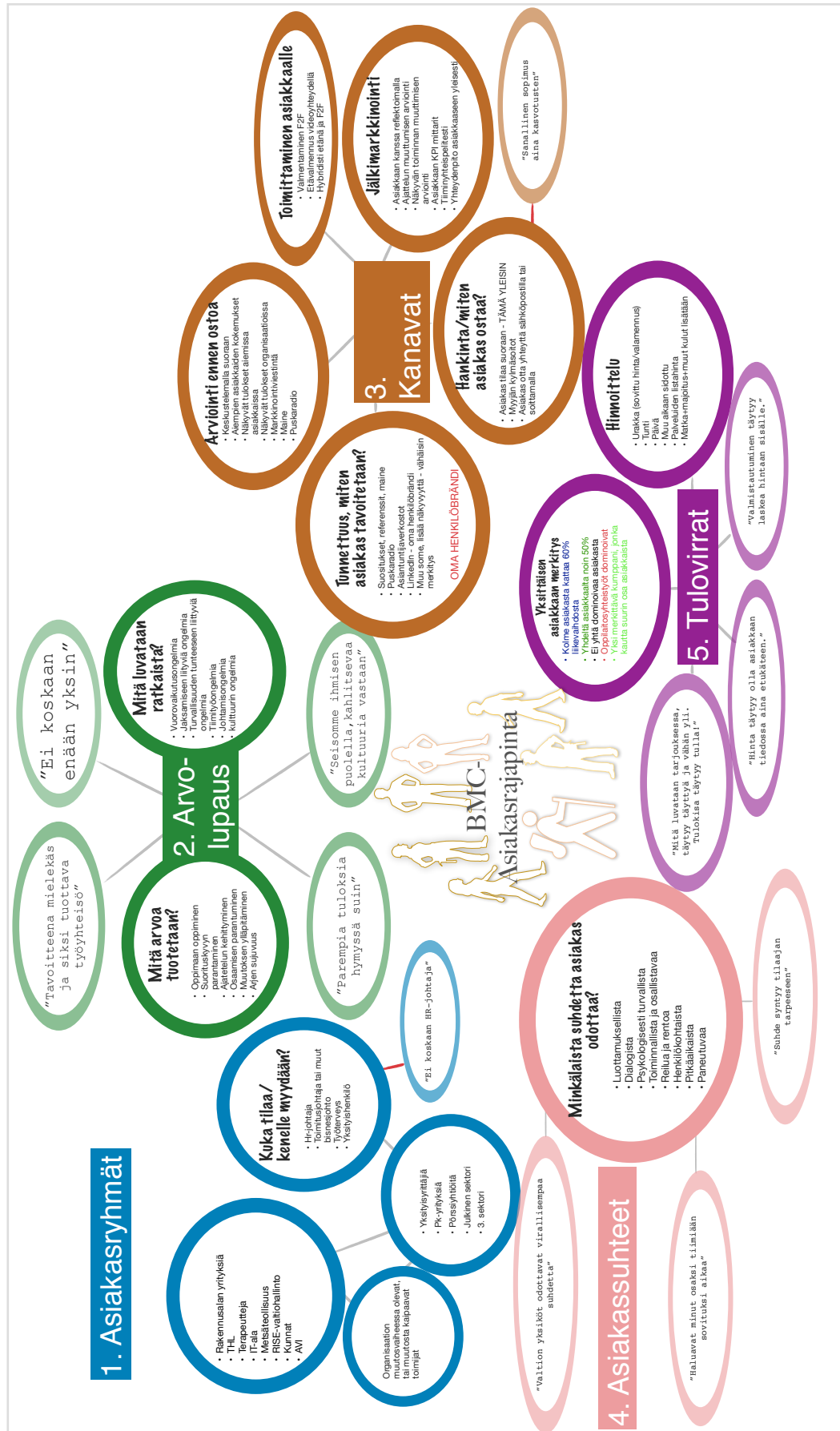
QVIK BUSINESS MODEL CANVAS				
KUMPPANIT 	YDINTOIMINNOT RESURSSIT	ARVOLUPAUS 	ASIAKASSUHDE KANAVAT	ASIAKASRYHMÄT
KULURAKENNE 		TULOVIRRAT 		
ASIAKAS:	SUUNNITTELIJA:	PVM:	VERSIO:	

Liite 2. Tekijän muokkaama BMC

Tekijän muokkaama, haastatteluissa käytetty Business Model Canvas

KUMPPANIT 8 Keitä ovat tärkeimmät kumppanimme? Mitä resursseja saamme heiltä? KUMPPANIEI MOTIVAATTORIT Alihankkijat	YDINTOIMINNOT 7 Mitä ydintoimintoja arvolutauksemme edellyttää? Mitä ydintoimintoja asiakassuhteiden hoito vaatii? Mitä ansaintamallimme vaatii?	ARVOLUPAUS 2 Mitä arvoa tuotamme asiakkaalle? Mitä asiakkaan ongelmia ratkaisemme?	ASIAKASSUHDE 4 Millaista suhdetta asiakas odottaa?	ASIAKASRYHMÄT 1 Kenelle tuotamme arvoa?
	RESURSSIT 6 Mitä avainresursseja arvolutauksemme vaatii? Mitä asiakassuhteiden hoito vaatii? Mitä ansaintamallimme vaatii?		KANAVAT 3 Miten arvolutaus toimitetaan asiakkaalle? <small>KANAVAN VAIHEET</small> <small>1. Tunnettius</small> <small>2. Arvioiti ennen ostoa</small> <small>3. Hankinta</small> <small>4. Toimitus</small> <small>5. Jälkimerkintä</small>	Kuka on asiakas?
KULURAKENNE 9 Mitkä ovat merkittävimmät kulumme? Mihin kilpailuetuun toiminta perustuu?		TULOVIRRRAT 5 Mikä on hinnoittelumalli? Mikä on yksittäisen asiakkaan merkitys kokonaisliikevaihdolle?		

Liite 3. Haastatteluiden koonti, BMC:n laatikot 1-5



Liite 4. Haastatteluiden koonti, BMC:n laatikot 6-9

