


Susanne Lipasti

# Digitaalisen liiketoimintaoppaan laatiminen Motley Agencylle

Tuottamisprosessin käynnistys



Metropolia Ammattikorkeakoulu

Medianomi

Viestinnän koulutusohjelma

Opinnäytetyö

20.4.2015

Tekijä(t) Otsikko	Susanne Lipasti Digitaalisen liiketoimintaoppaan laatiminen Motley Agencylle – Tuottamisprosessin käynnistys
Sivumäärä Aika	51 sivua + 2 liitettä 20.4.2015
Tutkinto	Medianomi
Koulutusohjelma	Viestinnän koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Digitaalinen viestintä
Ohjaaja(t)	Lehtori Katri Myllylä
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on käynnistää digitaalisen liiketoiminnan kehittämisoppaan tuottamisprosessi. Työn tavoitteena on esitellä prosessiin kuuluvat aineiston keräys, asiantuntijahaastattelut ja sisällön valinnat. Työssä syvennyttään prosessin lisäksi oppaasta nostettuihin eri liiketoiminnan kehitysmenetelmiin.</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantaja on kansainväliseen palveluliiketoimintaan erikoistunut Motley Agency. Oppaaseen kootaan yrityksen asiakastöissä käytetyt käytännöt, työkalut ja tarkistuslistat ehyeksi kokonaisuudeksi. Motley Agency on luonut oman toimintaprosessin, joka yhdistelee eri liiketoiminnan menetelmiä ja niiden innovointi-, rakentamis-, ja kehittämisprosesseja. Motley Agencyn asiakastöissä käytetty prosessi on luotu selkeyttämään ja tehostamaan yrityksen toimintaa.</p> <p>Opasta voidaan hyödyntää työntekijöiden perehdytyksessä ja työryhmien työskentelyn tukena. Opas toimii myös myynnin apuvälineenä: sen tavoitteena on esitellä yrityksille konkreettisia toimintamalleja ja ratkaisuja digitaalisen liiketoiminnan kehittämiseen.</p> <p>Opinnäytetyö alkaa Motley Agencyn ja oppaan tarpeen esittelyllä. Seuraavaksi siirrytään digitaalisen liiketoiminnan toimintaympäristön kuvailuun. Tilannekuvauksen jälkeen perehdytään liiketoiminnan kehittämisteorioihin, ja perustellaan, miksi menetelmät on poimittu Motley Agencyn oppaan menetelmävalikoimasta opinnäytetyöhön. Ennen yhteenvetoa esitellään Motley Agencyn oma asiakasyrityksille tarjoama liiketoimintaprosessi ja tarkastellaan oppaan kirjoitusprosessia.</p> <p>Oppaan tuottamisprosessi alkoi joulukuussa 2014 ja jatkui opinnäytetyökevään jälkeiseen kesään 2015 asti. Opinnäytetyön lopputuloksena käynnistettiin Motley Agencyn liiketoimintaoppaan kirjoitus. Oppalle luotiin opinnäytetyöprosessin aikana konsepti, sisällysluettelo, rakenne ja osa tekstikappaleista. Työn avulla saatiin myös koottua kokoelma keinoja, joiden avulla yritykset voivat vastata innovaatiotyön haasteisiin ja kehittää uusia liiketoimintahankkeita.</p>	
Avainsanat	Liiketoiminnan kehitys, liiketoimintaopas, lean startup

Author(s) Title	Susanne Lipasti Content Design for a Digital Business Model Guide for Motley Agency
Number of Pages Date	51 pages + 2 appendices 20 April 2015
Degree	Bachelor of Arts
Degree Programme	Media
Specialisation option	Digital Media
Supervisor	Katri Myllylä, Senior Lecturer
<p>The purpose of this final project was to design the content for a business development process guide for a digital business innovation agency. The project report covers the writing process, summarizes expert interviews and explains content choices. In addition to process description, this thesis introduces some of the business generation methods which are included in the guide.</p> <p>This project and the guide were commissioned by Motley Agency. It is a business innovation agency which specializes in helping companies to succeed in digitalization. Motley Agency has its own operation process which contains different business generation methods. This agile operation process is created to clarify and optimize the work of the organization. My task was to provide a detailed and concrete overview of the agency's working methods, tools and checklists.</p> <p>The report begins by introducing Motley Agency and its need for the business guide. Then it describes the current state of the digital industry and selection of business development theories. The last chapters discuss the production process of the guide and Motley's own business developing process which is delivered to agency's clients.</p> <p>As a result of the project, the author designed the content of the agency's guide and wrote part of the chapters. This report suggests solutions to companies' difficulties in creating business innovations. The guide and the report together introduce a business deployment process: how organizations should discover, create and integrate business innovations.</p> <p>The development of the guide started in December 2014 and it will continue in summer 2015. When the guide is finished, Motley Agency can use it as learning material for employees. The main idea was also to provide a detailed account of the working methods so that the clients would be more aware of Motley's way of working.</p>	
Keywords	Business development, business guide, lean startup

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Toimintatavat Motley Agencyssä	3
2.1	Liiketoimintaoppaan tarve	5
2.2	Liiketoimintaoppaan tavoite	10
3	Tarve digitaalisen liiketoiminnan kehittämiseksi	11
3.1	Globaalit markkinat	14
3.2	Digitalisoituminen	16
4	Liiketoiminnan kehittämiseen käytettyjä menetelmiä	17
4.1	Liiketoimintamenetelmien valitseminen ja käyttö oppaassa	18
4.2	Ketterät projektinhallintamenetelmät	20
4.3	Customer development – asiakaslähtöinen kehittäminen	22
4.4	Lean	25
4.5	Lean startup	26
4.6	Blue ocean strategy – sinisen meren strategia	28
4.7	Business model canvas – liiketoimintamallin suunnitelmatyökalu	32
5	Motley Agencyn liiketoimintaprosessi	35
6	Digitaalisen liiketoiminnan opas – prosessikuvaus lyhyesti	37
7	Yhteenveto	44
	Lähteet	48
	Liitteet	
	Liite 1. Asiantuntijahaastatteluiden kysymykset	
	Liite 2. Oppaan sisällysluettelo	

## 1 Johdanto

Elämme kehittyneessä tiedon siirron ja käsittelyn informaatioyhteiskunnassa. Laajentuneet informaatioverkostot ovat johtaneet maailman näennäiseen kutistumiseen: voimme olla yhteydessä maapallon toiselle puolelle ja asioida viranomaisten kanssa tai käydä kauppaa sujuvasti paikasta riippumatta. Globaalit markkinat ovat lisänneet tarjontaa, ja kuluttajien saatavilla on enemmän vaihtoehtoja. Yritysten on entistä vaikeampaa erottua kilpailijoistaan.

Paraskaan suunnitelma ei takaa menestymistä haastavilla markkinoilla. Koska kukaan ei voi ennustaa tulevaa, täysin varmaa ja riskitöntä toimintametodia liiketoiminnan kehittämiseksi ei ole. Organisaatiot voivat löytää menestyksen kokeilemalla uusia liiketoiminnan kehitykseen hyödynnettäviä malleja nopeasti käytännössä: näin pyritään varmistamaan kysyntä uudelle tuotteelle tai palvelulle asiakkaiden avulla. Markkinoita, joita ei ole vielä olemassa, ei pystytä analysoimaan. Digitaalisia liiketoimintoja kehittävän ja kasvuyrityksiä kiihdyttävän yrityksen on luotava oikeille markkinoille toiminta- ja testausmalleja, joiden avulla voidaan selvittää, mikä keino tuottaa tehokkaan kasvun kullekin yritykselle.

Helsinkiläinen asiantuntijayritys Motley Agency Oy on luonut oman toimintaprosessin, joka yhdistelee hyväksi havaittuja liiketoiminnan suunnittelu-, kehitys- ja toteutustapoja. Opinnäytetyöni käytännön toteutuksena aloitin yrityksen toimintaprosessin kokoavan liiketoimintaoppaan kirjoittamisen. Kutsun tästä kohdasta lähtien Motley Agencya lyhennetyllä nimellä Motley. Motley on kasvava 30 henkilöä työllistävä kansainväliseen digitaaliseen palveluliiketoimintaan erikoistunut yritys. Motley on huomannut erikokoisten asiakkaiden ja toimiston sisäisten startup-yritysten tarvitsevan malleja liiketoimintojen ja tuotteiden kehittämiseksi. Tehtävänäni oli koota Motleyn asiakastyössä käytettävät käytännöt, työkalut ja tarkistuslistat kirjalliseksi kokonaisuudeksi. Tarkastelin opissa digitaalisen liiketoiminnan ja tuotekehityksen innovointi-, rakentamis-, ja kehittämisprosesseja.

Motley on huomannut, että digitalisaatio on mantra, jota hoetaan käsitekeskeisesti eri yhteyksissä jatkuvasti. Digitaalisuuden hyödyntämistä liiketoiminnan kehittämisessä pystytään harvoin konkretisoimaan käytännössä. Liiketoiminnan kehittämispalveluja tarjoavat organisaatiot puhuvat usein vaikeilla termeillä digitalisaation tuomista uhkista

ja eri mahdollisuuksista. Tästä keskustelusta puuttuvat konkreettiset toimintamallit ja ratkaisut. Taloutta ei pelasteta käsitteillä eikä kasvavaa liiketoimintaa suunnitella termeillä. Yhdestäkään liiketoimintasuunnitelmista ei ole hyötyä, mikäli kukaan ei ole toteuttamassa suunnitelmaa oikeilla menetelmillä ja kannattavasti. Motley Agencylle kirjoitetun oppaan tavoitteena on konkretisoida digitalisaatio-käsite sekä esitellä digitaalisen liiketoiminnan käytännön kehittämisen keinoja.

Opinnäytetyöni teoriaosuuden tarkoituksena on toimia viitekehyksenä Motleyn opaskirjan laatimiselle. Opinnäytetyössäni avaan liiketoimintaoppaan tuottamisprosessin alkuvaiheet. Opinnäytetyöprosessin aikana pyrin löytämään vastauksen seuraavaan tutkimuskysymykseen: miten käynnistetään digitaalisen asiantuntijayrityksen prosessioppaan tuottamisprosessi? Tavoitteenani on tehdä näkyväksi kirjoitustyön alkuvaiheeseen kuuluvat aineiston keräys, asiantuntijahaastattelut ja sisällön valinnat. Kirjoitusprosessin esittelyn lisäksi halusin ottaa eri liiketoiminnan kehitysmenetelmät osaksi työtäni. Esittelen tiivistetysti ja valikoiden Motleyn asiakasprojekteissa hyödynnettäviä menetelmiä. Työ on aloitettu tutkimalla sekä lean startup -menetelmää että yleisiä liiketoiminnan kehittämismenetelmiä kirja-aineistoa käyttäen. Hyödynsin teoriapohjaa sekä opasta että opinnäytetyötä kirjoittaessani. Työ tuottaa kuvauksen oppaasta ja esittelyn siitä, miten oppaaseen tulleet menetelmät on valittu ja miten prosessi on edennyt. Lopuksi kerron kehitysehdotuksia vastaavanlaisen projektin aloittamiselle. Opinnäytetyössä on rajattu pois oppaan markkinointi ja jakelu. Työni keskittyy oppaan tuottamisprosessin alkuvaiheisiin ja sivuaa jatkotoimenpiteitä, kuten oppaan taittoa, oikolukua ja levitystä. Liiketoiminnan kehitysmenetelmät nivoutuvat tuotekehitysmenetelmiin, mutta tuotekehitysmenetelmät eivät ole käsittelyssäni keskiössä.

Opinnäytetyöni alkaa Motleyn ja yrityksen toimintatapojen esittelyllä. Seuraavaksi kerron, mikä on kirjoittamani oppaan tarve yritykselle. Tämän jälkeen perustelen tarpeen digitaaliselle liiketoiminnan kehittämiselle ja pyrin kertomaan, mitkä asiat ovat muokanneet digitaalisen liiketoiminnan tämänhetkisen toimintaympäristön. Luvussa neljä esittelen osan oppaassa olevia ja Motleyn toiminnassa käytettyjä liiketoiminnan kehittämisen menetelmiä. Teoriaosuuden jälkeen kerron oppaan tuottamisprosessista sekä kuvailen Motleyn asiakkaille tarjoaman liiketoimintaproessin. Lopuksi koostan oman kokemukseni ja lähdeaineistosta kerätyn tiedon perusteella yhteenvedon työstäni. Mielestäni edellä esitetty rakenne sopii oppaan tuottamisprosessin ja liiketoimintamenetelmien kuvaamiseen.

Liiketoiminta- ja prosessimentelmäteoriat eivät olleet kovin tuttuja minulle ennen opinnäytetyökevättä. Uusien liiketoimien ja tuotteiden innovointi, markkinointi ja projektinhallinta kiinnostavat minua, joten kaikkia näitä alueita kokoavan oppaan kirjoittaminen oli mielekäs aihevalinta. Olen aikaisemmin työskennellyt erilaisissa digitaalisen alan tehtävissä, ja kevään ja kesän 2014 olin töissä startup-yrityksessä. Pysin hyödyntämään työkokemustani käsitellessäni eri teorioita oppaassa ja opinnäytetyössäni. Työskentelin Motleyssä harjoittelijana kirjoittaessani opinnäytetyötä ja opasta. Aloitin puolen vuoden työharjoitteluni Motleyllä joulukuussa 2014. Oppaan tuottamiseen ryhdyin heti harjoittelujaksosi alussa. Oppaan koostaminen alkoi sisällysluettelon kokoamisella ja eteni oppaan konseptin luontiin. Teosta kirjoitetaan ja jatkokehitetään opinnäytetyön palauttamisen jälkeen kesään 2015 asti.

Opas tulee olemaan yrityksen toimintaa selkeyttävä työkalu sekä asiakashankinnan ja markkinoinnin apuväline. Haluan hyödyntää teosta ja kirjoitusprosessista hankittua kokemusta tulevaisuudessa. Toivon, että oppaani löytää digitaalisen alan opiskelijat sekä alalla työskentelevät toimistot ja yritysasiakkaat, joille oppaassa esitetyt menetelmät ovat vielä tuntemattomia.

## **2 Toimintatavat Motley Agencyssä**

Digitalisaatio, kansainvälistyminen ja teknologia tarjoavat paljon etuja liiketoiminnan toteuttamiselle sekä tuotteiden ja palveluiden tuotannolle, mutta vastaavasti ne vaativat organisaatioilta ja niiden työntekijöiltä runsaasti uusia taitoja. Haasteita jokapäiväiselle työskentelylle tuovat muun muassa markkinoiden nopeus, muuttuva ympäristö, tarjonnan paljous ja runsaudesta johtuva erottautumisen vaikeus. Esittelen kehittyneen ympäristön vaikutusta digitaaliseen asiantuntijatyöskentelyyn tarkemmin luvussa kolme.

Motleyn asiakkaina on suuria organisaatioita, keskisuuria kansainvälistyviä yrityksiä ja kasvua tavoittelevia startup-yrityksiä. Yritys pyrkii pääsääntöisesti kehittämään asiakkailleen liiketoimintaa, joka on asiakasorganisaatiolle täysin uusi ja kasvatettavissa oleva. Talouden digitalisoiduttua, markkinoiden kansainvälistyttyä ja toimintaympäristön muututtua nopeammin kuin yritykset, pyrkii Motley toteuttamaan yrityksille ympäristön vaatimuksiin vastaavia konkreettisia tuotteita ja palveluita ketterän toimintamallin avulla. Mikäli suunnitelmien teko ja konkreettinen tuotteen kehitystyö erotetaan eri yrityksille, hidastaa se tuotantoa ja sen myötä kasvattaa budjettia. (Motley Agency 2015b.)

Motleyn kaltainen yritys ei voi luottaa täysin juuri asiakkaalle luotuun suunnitelmaan, oli se kuinka innovatiivinen tahansa. Pelkkä suunnitelma ei vielä todenna kannattavaa liiketoimintaa. Yrityksen tulee tuotteen tai palvelun lisäksi suunnitella itse liiketoiminta, onnistua lanseerauksessa, validoida liiketoimintamalli ensimmäisillä käyttäjillä ja varmistaa nopea jatkokehitys (Osterwalder & Pigneur 2010, 248. Holiday 2014, 7–9). Kirjoittamani Motleyn liiketoiminnan innovointi-, rakentamis- ja kehittämisopas pyrkii huomioimaan nämä vaiheet: opas käsittelee tuotteen ja palvelun tuotannon lisäksi liiketoiminnan suunnittelun ja jatkokehityksen prosessit. Liitteessä 2 on nähtävissä oppaan sisällysluettelo. Oppaan pääluku 3 esittelee yrityksille keinoja markkinaposition löytämiseen. Pääluku 4 käsittelee uuden liiketoimintakonseptin rakentamisesta ja luku 5 opettaa yrityksiä uuden liiketoimintakonseptin kasvattamisesta.

Motleyn mielestä useimmat yritykset tarvitsevat apua innovaatioiden rakentamiseen, kansainvälistymiseen tai digitalisoitumiseen. Koska vanhat teollisuuden ja investoinnin toimintatavat eivät ole enää tässä ajassa täysin päteviä, pitäisi Motleyn näkemyksen mukaan yritysten luoda uusia hankkeita tai kehittää jo olemassa olevista tuotteista uusia innovaatioita. Liiketoimintatavat ovat muuttuneet sisäisen tehokkuuden maksimimisesta aidon lisäarvon luomiseen. Aineettomaan innovaatioon sijoittamiseen ei tarvita niin suuria resursseja kuin fyysisen tehtaan perustamiseen. (Motley Agency 2015a, Martonen 2015.)

Motley käyttää asiakastöissään lean startup -menetelmästä lähtöisin olevaa minimum viable product -tuotteenkehitysmetodia (MVP). MVP-tuotteella tarkoitetaan esimerkiksi verkkokauppaa, joka täyttää asiakkaan pääsääntöiset tarpeet. Tuotteeseen ei ole kuitenkaan lisätty kaikkia mahdollisia verkkokauppaominaisuuksia ja lisäosia. Kevyemmällä versiolla voidaan tavoitella pienemmällä riskillä voittoja ja testata tuotetta oikeilla asiakkailla. Jos tuote ei kerää suosiota kuluttajien testeissä, tehdään MVP-tuotteeseen muutoksia. Muutettu tuote testataan aina uudelleen. Mielestäni minimum viable product -tuotteen filosofia esiintyy sekä oppaan että Motleyn muissa toimintatavoissa runsaasti. Motley esimerkiksi kokeilee verkkokaupan markkinoinnissa eri toimintoja ketterästi. Asiakkaiden kerääminen tuotteelle voidaan aloittaa luomalla Facebook-mainoksia ja seurata näiden onnistumista. Mikäli kokeilun jälkeen huomataan, että Facebook-markkinoinnista ei ole rahallista hyötyä yritykselle, vaihdetaan joko mainosten asetuksia tai siirrytään kokonaan toiseen kanavaan. Kokeilemalla useita eri markkinointikanavia, ei sitouduta budjetoimaan pääomaa yhteen markkinointitoimenpiteeseen,

vaan löydetään oman tuotteen tavoitteita parhaiten palveleva keino. Tavoitteena prosessissa on varmistaa liikeidean skaalautuvuus ja löytää tuottava kasvun moottori.

Alasta riippumatta markkinat ovat nykyään kansainväliset, joten Motley pyrkii viemään asiakasyritysten liiketoiminnat heti kansainvälisiksi. Motley pystyy skaalaamaan asiakkaiden tuotteet ja palvelut maamme rajojen ulkopuolella. Yritys auttaa asiakkaitaan kansainvälisten kuluttajien tavoittamisessa käytännössä. Oppaassa esitellyssä uusien liiketoimintakonseptien testausvaiheessa voidaan todentaa ulkomaalaisten asiakkaiden kiinnostuneisuus tai välinpitämättömyys uutta innovaatiota kohtaan. Asiakasyritys voi määrittellä liiketoimintakonseptilleen tavoitteet ja numeraalista dataa seuraavat mittarit. Palvelu tai tuote annetaan tämän jälkeen kansainvälisesti ensimmäisille käyttäjille kokeiltavaksi. Käytön jälkeen Motley varmistaa, täyttyvätkö asiakasyrityksen luomat tavoitteet ja oletukset käyttäjien testeissä. Motley tarvittaessa muuttaa liiketoimintamallia.

Digitalisoituminen on tapahtunut nopeasti, ja muutos kehittyy jatkuvasti. Yritykset, jotka eivät kehitä itseään muutosten myötä, eivät kykene innovoimaan ja luomaan uutta arvoa ja kasvattamaan toimintaansa (Tikka 2015). Motley pyrkii digitalisaation avulla tuottamaan asiakkailleen parempaa liiketoimintaa laadullisesti ja numeraalisesti. Yritys on asettanut omiksi tavoitteikseen pyrkiä lisäämään asiakasprojekteissaan digitaalisten keinojen avulla automatisoitumista, kasvattamaan vaikuttavuutta ja tekemään asiakkaidensa työstä laadullisesti ja määrällisesti tuottavampaa.

Uutta tuotetta tai palvelua luotaessa on tärkeää, että se löytää asiakkaansa. Koskaan ei pitäisi tulla tilannetta, jossa kukaan ei halua itselleen tuotetta tai sitä ei tarvita (Holiday 2014, 1). Motley on ottanut tämän huomioon toiminnassaan. Oikean asiakaskunnan löytämisen tärkeys on myös pääosassa monessa Motleyn oppaassa käsitellyssä menetelmässä: esimerkiksi lean startup -menetelmämalli suosii asiakkailta saatavaa laadukasta oppimista ja business model canvas -menetelmä kannustaa yrityksiä havainnoimaan asiakkaita entistä syvemmin. Kerron lisää lean startup ja business model canvas -menetelmistä luvussa neljä.

## 2.1 Liiketoimintaoppaan tarve

Liiketoimintamalli kuvaa organisaatioiden arvon luomisen, toimittamisen ja kokoamisen logiikkaa (Osterwalder & Pigneur 2010, 14). Edellä esitetysti Motleyn opas koostuu

liiketoimintamallin kehitystyökaluista. Liiketoiminnan kehittämiseen käytetyt menetelmät auttavat yritystä muodostamaan strategian ja seuraamaan suunnitelman toimimista. (Kim & Mauborgne 2006, 222.)

Monelle organisaatiolle on ominaista sortua tiettyihin perusolettamuksiin. Yritykset saattavat katsoa omaa toimintaympäristöään kilpailijoiden kautta ja jämähtää yleisiin toimialojen käytäntöihin. Vertailemalla kilpailijoita yritys sortuu toimimaan samalla tavalla kuin kilpailijat. (Kim & Mauborgne 2006, 70.) Kilpailun samankaltaisuus tekee kilpailijoista samanlaisia. Kasvun tärkein edellytys on kuitenkin erottautuminen (Godin 2007). Organisaatio saattaa keskittyä palvelemaan tiettyä asiakasryhmää, jolloin ostajien määrä on ennalta määritelty eikä laajeneva. Strategiaa laatiessa voidaan jumittua nykyhetken uhkiin, kun liiketoimintaa suunnitellessa tulisi tavoitella tulevaa. (Kim & Mauborgne 2006, 70.)

Yrityksen jatkuva uudistuminen on nykyajan ainoa pysyvä kilpailuetu (Bogusky & Winsor 2009, 21). Aikaisemmin yritykset ovat tottuneet uudistumaan suurien kriisien myötä. Nykyajan organisaatioilla ei ole resursseja kokea menestymisen, kriisiytymisen ja uudistumisen syklejä. (Sydänmaalakka 2009, 14, 58–59.) Tämän myötä yritysten liiketoimintojen kehittämismallit ovat entistä tärkeämmässä osassa organisaatioiden toiminnassa. Vaikka Motleyn oppaassa esitetyt liiketoimintamallien kehitysmenetelmät vaativat menetelmien testaamista käytännössä, eivät ne vaaranna yritysten toimintaa ja vie näitä kriisien äärelle. Oppaan menetelmät eivät vaadi yrityksiltä kaiken pääoman riskeeraamista. Menetelmissä luodaan liiketoimintainnovaatioita mahdollisimman vähäisillä riskeillä. Hankkeiden onnistumismahdollisuudet testataan, ja jos testit osoittavat hankkeen skaalautuvan potentiaalin, voidaan niihin tehtävien investointien tasoa korottaa.

Yrityksen, tiimien ja yksilöiden uusiutumisella tarkoitetaan jatkuvaa oppimista, osaamisen parantamista, tiedon hankintaa ja jakamista sekä uudistumisen johtamista. Yrityksen tulisi muuttua vähintään yhtä ketterästi kuin niiden toimintaympäristö ja nopeammin kuin kilpailijat. Kanadalaisen liike-elämän puhujan, kirjoittajan ja konsultin Don Tapscottin mukaan yritysten pitäisi nostaa etusijalle neljä asiaa kehittäessään toimintaansa: avoimuus, vertaisohjaus, osaamisen jakaminen ja globaalit markkinat (Tapscott & Williams 2008, 290–309). Business Model Generation -kirjan kirjoittajat Osterwalder ja Pigneur (2010) suosittelevat yrityksiä havainnoimaan oman toimialan voimia ja trendejä. Havainnointimenetelmät on esitelty oppaassa niiden tärkeyden vuoksi: toimintaym-

päristöt kehittyvät teknologian ja runsauden myötä niin ripeästi, että menestystä tavoittelevan yrityksen tulisi tarkastella omaa ympäristöään jatkuvasti. Kerron lisää liiketoimintaympäristön havainnointitavoista luvussa 4.7.

Maailmanlaajuisen ja digitaalisen kilpailun keskellä selviytymiseen tarvittava jatkuva uudistuminen vaatii luovuuden ja innovatiivisuuden lisäksi strategista ajattelua (Sydänmaalakka 2009, 13, 17). Timo Santalaisen mukaan strategisella ajattelulla tarkoitetaan suunnittelua, jossa pyritään välttämään liian nopeasti tehdyt päätöksenteot, sitoumukset tai päätelmät. Strategisen ajattelun avulla koetetaan saada useita hyvin perusteltuja valintavaihtoehtoja päätöksentekoon mukaan. Ajattelulla koetetaan katsoa useaan suuntaan, menneeseen ja tulevaan, sekä ymmärtää kokonaisuuksia, jotta huomattaisiin oman liiketoiminnan syvälinen logiikka. (Santalainen 2008, 356.)

Oman toimialansa käytäntöihin mukautuva yritys ei edistä yrityksen kasvua. Vaikka yritys loisi asiakkailleen enemmän vähemmällä tai parempaa arvoa kalliimmalla, ei se luo asiakkailleen innovatiivista arvoa. Hinnoittelulla tai tuoteominaisuuksilla pelaava yritys voi tavoittaa kohtalaista kasvua liiketoiminnalleen. Se ei kuitenkaan tällöin tavoita kaikkia kasvumahdollisuuksiaan eikä kasvata itselleen omaa markkina-aluetta, jonka toimintatapoja se voisi kokonaan hallita. Liiketoiminnan strategisen suunnittelun erilaistaminen auttaa erottautumisessa. Kilpailua on aina ollut, ja sitä tulee aina olemaan. Strategian hallinnalla ja kehittämisellä voidaan oppia, miten kilpailusta voidaan tehdä merkityksetöntä. (Kim & Mauborgne 2006, 122.) Esittelen luvussa 4.5 sinisen meren strategian, joka pyrkii viemään yritysten toimintaa pois kilpailijoiden ja markkinoiden rajoitteista. Motley hyödyntää strategiaa tarkastellessaan asiakasyritysten toimialoja ja auttaessaan asiakkaitaan löytämään uusia mahdollisuuksia liiketoimintojen luomiseen tai kehittämiseen. Sinisen meren strategian työkalujen lisäksi Motleyn oppaassa esitellyt toimistoympäristön analysointi, liiketoimintamallien kuvaaminen, liiketoimintapotentiaalien arviointi ja uhkien tunnistaminen pyrkivät etsimään yrityksille tapoja luoda ja parantaa uutta liiketoimintaa.

Vakiintuneiden yritysten järkeistetyt ja toimivat prosessit saattavat estää innovaatioiden kehittämisen ja kaupallistamisen. (Christensen 2007, 28). Motleyn teknologiakonsultti Tapio Järvenpäällä on neljännesvuosisata kokemusta toiminnanohjaus-, tuotetiedonhallinta-, asiakastieto- ja tietovarantojärjestelmien kehittämisestä sekä käyttöönnotosta. Järvenpään (2015a) mukaan suomalaisissa yrityksissä on keskitytty liiaksi standardoimaan ja automatisoimaan prosesseja eri ohjelmistojen mukaan. Organisaatiot sortuvat

standardoimaan prosessejaan ohjelmistojen mukaan, jolloin prosesseihin ei voida tehdä helposti muutoksia toimintatapojen sitouduttua ohjelmistojen ensiasennukseen. Yhtiöpäinen kokonaisintegraatio prosessiautomaatioasteen huippuunsa nostamiseksi jähmettää liiketoimintaprosessit paikoilleen. Minkä tahansa muutoksen tekeminen, tai edes kokeilu on teknisesti työlästä, kun järjestelmien kaikkia osia olisi muutettava kerralla. Järvenpään mukaan prosessikontrolli tappaa innovaatiot. Kun kontrolli ja hallintomalli ovat tiukkoja, mikä tahansa innovaatio näyttäytyy poikkeamana. Poikkeamat käsitellään tällöin kuin ne olisivat laatuvirheitä. Mitä suurempi yritys on, sitä rajatumpaa on sen työntekijöiden toiminta. Suomessa keskustellaan yhteiskunnan ylisääntelystä: valtiota kritisoidaan säännöksistä, jotka rajoittavat liikaa sekä yritysten että kansalaisten toimintaa. Korporaatioissa on sama ongelma kuin tiukassa valtiossa: yritysten sisäistä sääntelyä ja rajoituksia tulisi purkaa, jotta innovointi olisi helpompaa. Monesti sääntelyyn motivoi kuvitelma suurtuotannon eduista, pienen toimittajamäärän hallinnan helpoudesta tai päätöksenteon keskittämällä saavutettavasta tehokkuudesta. Järvenpään mukaan nämä tavoitteet johtavat kehittämisen rajoittuneisuuteen, osaamispuutteen kapenemiseen ja päätöksenteon yksipuolistumiseen ja hitauteen. (Järvenpää 2015a.)

Kasvavaa liiketoimintaa tavoitteleva perinteinen yritys ei lähde kevyin perustein epävarmaan ja tuoreeseen aluevaltaukseseen mukaan. Oman paikkansa löytäneellä ja menestyneellä yrityksellä on kasvupaineita: osakkeiden arvo on pidettävä korkealla, tuoton tulee olla jatkuvasti kasvavaa ja yrityksen tulee varmistaa nykyisille työntekijöille uusia etenemis- ja kehitysmahdollisuuksia (Christensen 2007, 28). Pieniltä markkinoilta ei yleensä saada suurta kasvua edellisvuoden tulokseen (Christensen 2007, 155). Kasvava yritys päätyy helpommin sijoittamaan tuote- ja prosessiteknologioihin. Tuotevetoiset yritykset eivät tällöin ajattele, että nykyisen hyvän kasvun rinnalle tarvittaisiin uusia keksintöjä ja liiketoimintoja. Yritykset saattavat kompuroida teknologisessä muutoksessa, jolloin johtaminen, organisaatio tai kulttuuri eivät pysty vastaamaan muutokseen. (Christensen 2007, 63, 163–164.)

Useimmissa suurissa yhtiöissä johtajilla ei ole varaa yritysten ja erehdysten sarjaan etsiessään onnistuvaa strategiaa. Usein ajatellaan, että epäonnistuminen ei ole sallittua. Käytännön kokeilut ovat kuitenkin oleellisia, kun etsitään uusia markkinoita uudelle tuotteelle tai palvelulle. Uutta innovaatiota tehdessä toimeen on ryhdyttävä ennen kuin huolellisia monisivuisia suunnitelmia on olemassa, sillä uusista markkinoista tiedetään vähemmän kuin perinteisistä jo olemassa olevista markkinoista. Suunnitelmien on palveltava oppimista eikä toteutusta. Tärkeät tiedot tulee koittaa hankkia ja heikkoudet

selvittää ennen kuin pääomaa, aikaa ja rahaa on sidottu itse työhön. (Christensen 2007, 189.)

Motleyn oppaassa esitetyt menetelmät pyrkivät vähentämään yritysten riskiä sijoittaa resursseja uuteen innovaatioon. Asiakasyritys pitäisi vakuuttaa opinnäytetyön luvussa 2 esitellyn minimum viable product -tuotekehitysmallin hyödyllisyydestä, jossa tuotetta kehitetään aluksi tärkeimpien vaatimusten mukaisesti. Olettamukseni mukaisesti lyhyempi vaatimuslista pienentäisi budjettia ja vähentäisi yrityksen riskejä. Asiakasyritys voisi uskaltaa lähteä helpommin kokeilemaan uuden keksinnön toimimista oikeilla markkinoilla pienemmän riskin myötä.

Verkkoprojekteja ei tulisi listata satojen vaatimusten listaksi. Järvenpään (2015a) mukaan osa yrityksistä sortuu tekemään projektit liian pitkien vaatimuslistojen mukaisesti, jolloin puolen vuoden kehitystyön jälkeen murto-osa vaatimuksista saadaan toimimaan asiakkailla. Kaikki organisaatiot, yritykset ja julkisyhteisöt ovat lähes samanlaisia perusasioiden suhteen. Normaalitoiminnoissa, esimerkiksi osto- ja myyntitapahtumissa, kirjanpidossa ja palkanmaksussa, ei pitäisi olla paljon määriteltävää. Yritysten jokapäiväisiä toimintoja helpottavia tietojärjestelmiä on ollut jo kauan, mutta silti hankkeet käynnistetään pitkällä määrittelyllä. Vaatimusmäärittelyiden ja suunnitteluvaiheiden hitauden myötä myös osa työryhmän innostuksesta häviää: yritys ei saa määrittelystä konkreettista vastinetta ahertamiselleen. (Järvenpää & Kankare 2013, 48–49.) Ketterämpi tapa toimia olisi kehittää tuotetta sitä mukaan, kun asiakkailta saataisiin oikeita toiveita.

Voidaan olettaa, että jokainen innovaatio on hankala toteuttaa. Toteuttamista vaikeuttaa innovaation vieminen organisaatioon, jossa yrityksen työntekijät eivät arvosta innovaatiota, vaan kyseenalaistavat lähes kaikki uudet hankkeet. Hankkeilta saatetaan odottaa nopeaa ja selkeää tulosta, jota innovaation kehittämisessä on lähes mahdoton saada. Mikäli innovaatiolla ei ole selkeää vaikutusta asiakkaisiin, tuottoon tai työntekijöiden uriin, on hankkeen johtajan vaikeaa perustella resurssitarpeita projektille. Tiukka taloustilanne ei myöskään ole ihanteellinen uuden luomiselle. Oikea ympäristö on tärkeä innovaatiolle: sen tekijöiden on nähtävä innovaation hyödyllisyys. (Christensen 2007, 169.)

Uuden aluevaltauksen tekeminen ja innovaatioiden kaupallistamishankkeet voidaan sijoittaa ulkopuolisiin yrityksiin, jotka ovat riittävän pieniä ja asiantuntevia saadakseen

kipinän pienten markkinoiden kehitysmahdollisuuksista. (Christensen 2007, 155–156.) Organisaatio voi perustaa itsenäisen yhtiön innovaatiolle, ostaa pienen yhtiön tai hankkia palvelun ulkopuoliselta taholta. Perusluonteeltaan suurten yritysten työntekijät eivät käytä resursseja, energiaa ja huomiota pieneen ja epämääräiseen markkinaan. (Christensen 2007, 170.)

Jos jokin markkina on hyvin tuttu yritykselle, sijoittavat ja suunnittelevat ne eri tavalla toimintansa kuin ulkopuoliset yritykset, jotka tunnistavat uuden kasvavan markkinan epävarmuudet (Christensen 2007, 175). Motleyn kaltaiset yritykset pystyvät auttamaan vakiintuneita yrityksiä etsimään oikeanlaisia innovointitapoja ja koostamaan liiketoimintamalleja. Työskentelykulttuurien erilaisuuden myötä asiakasyritysten ulkopuoliset toimitot voivat todennäköisesti katsoa asiakkaan yritystoimintaa täysin erilaiselta näkökannalta. Uskon, että yritys joka taistelee viikoittain samojen ongelmien ja rutiinien äärellä, ei kykene näkemään kaikkia mahdollisuuksia, joita toimintamalla voitaisiin toteuttaa. Digitaalisen alan ulkopuolella toimivien yritysten pääsääntöisenä tehtävänä ei ole teknologioiden päivittäinen seuraaminen, joten voidaan olettaa, että ulkopuolisesta asiantuntijuudesta on suuri hyöty yritysten kehitettäessä esimerkiksi uuteen teknologiaan perustuvaa hanketta. Järvenpään (2015a) mukaan Motleyssä käytettävät toimintametodit ja kulttuuri eroavat täysin isoja taustajärjestelmiä käyttävien yrityksiä toimintatavoista. Vanhoja ja uusia toimintatapoja ei hänen mukaan ole helppo yhdistää yhden yrityksen alle.

## 2.2 Liiketoimintaoppaan tavoite

Motley asetti oppaan tavoitteeksi sekä vanhojen että uusien asiakkaiden tavoittamisen. Yritys kokee tärkeäksi, että konkreettisia toimintamalleja esitellään yrityksille, jotta digitalisaatio ei olisi vain termi muiden joukossa. Motley markkinoi osaamistaan organisaatioille ja pyrkii oppaallaan vakuuttamaan asiakasyritykset työskentelyprosessien hyödyllisyydestä. Luvussa 2.1 esitetyt innovaatiotyön kompastuskivet: jämähtäneissä prosesseissa pysyminen, hankkeiden kyseenalaistaminen sekä sijoittamisen, uudistumisen ja erehtymisen pelkääminen tuodaan esille Motleyn oppaassa. Esittelyllä pyritään saamaan lukija ymmärtämään perinteisten yritysten haasteet uusien hankkeiden luomisessa.

Yritys haluaa kehittää itselleen ja asiakkailleen parempia toimintatapoja liiketoiminnan tai tuotteen luomiselle, kehittämislle ja kasvattamiselle. Motleyn tavoitteena on tehos-

taa omaa toimintamalliaan prosessin luomisella. Motleyn prosessi pidetään kuitenkin ketteränä: Motley ei halua tehdä kuten osa perinteisistä yrityksistä ja jämähtää omiin prosesseihinsa. Liiketoiminnan kehitysmenetelmät ovat olleet Motleyn käytössä jo pidemmän aikaa, mutta nähdäkseni niiden näkyvyyttä työryhmien sisällä halutaan lisätä. Motleyn työskentelymallit eivät mielestäni saa jäädä irralliseksi toimiston päivittäisessä käytännön työssä, joten yrityksen käyttämät toimintaprosessit tulisi olla myös selkeitä oman työporukan sisällä. Ei riitä, että yrityksen strategia-asiantuntijat ymmärtävät oppaassa esitetyt kehitysmenetelmät, vaan jokaisen työntekijän on tunnettava yrityksen prosessi.

Opas pyrkii mielestäni selkeyttämään Motleyn toimintatapoja myös asiakkaille. Oppaalla Motley haluaa esitellä innovaatiotyön tuoreita menetelmiä asiakkaille, jotta Motleyn tarjoama liiketoimintamalli olisi mahdollisimman selkeä asiakkaiden näkökulmasta. Tällöin asiakkaan osassa oleva yritys tietää syvällisemmin, mitä se saavuttaa Motleyn tarjoaman liiketoiminnan kehityspalvelun avulla.

Motley haluaa olla avoin yritys, ja näin ollen jakaa tietonsa ja taitonsa kaikkien saataville. Samalla Motley pyrkii kasvattamaan omaa verkostoaan tavoittaakseen esimerkiksi uusia yhteistyökumppaneita tai potentiaalisia työnhakijoita. Yrityksen perustajan Arto Martosen (2015) mukaan alalla työskentelevien ei pitäisi turhaan salata toimintatapojaan. Etenkin media-alalla yritysten suora ja läpinäkyvä viestintä on mielestäni lisääntynyt viime vuosien aikana entisestään. Mikäli yritys on tarpeeksi vahva havainnoimaan alansa trendejä ja tulevaisuutta, ei sen mielestäni tarvitsisi pelätä, että osaaminen varastettaisiin pelkän avoimuuden myötä toisaalle. Toisaalta Motley on voittoa tavoitteleva yritys, joka kilpailee alalla muiden yritysten kanssa, joten kaikkea ei oppaassa voida kertoa. Tämänlaisia asioita ovat esimerkiksi yrityssalaisuudet, asiakkaiden yksityiskohmainen esittely ja tarkasti kuvatut päivittäiset rutiinit.

### **3 Tarve digitaalisen liiketoiminnan kehittämiseksi**

Toimintaympäristömme on muuttunut radikaalisti viimeisten vuosikymmenten aikana: markkinat kansainvälistyivät 1990-luvulla ja taloutemme on digitalisoitunut kuluneina vuosina (Väyrynen 1999, 9–11. Maksuneuvoston työryhmä 2014, 3). Ympäristömme on muuttunut nopeammin kuin useimmat yritykset. Esimerkiksi Suomen ensimmäinen postimyyjä, Anttila ei etulyöntiasemastaan huolimatta onnistunut muuttumaan ympäris-

tön mukana. Vähittäiskauppa Anttilan omistanut Kesko myi tappiollisen Anttilan alkuvuodesta 2015 saksalaiselle pääomasijoittajalle. Anttila ei ole pystynyt vastaamaan ostoskeskusten ja verkkokauppojen tuloon viimeisten vuosikymmenten aikana, vaikka yritys pyöritti jo 1950-luvulta lähtien postimyyntimainosten ja tuotekuvastojen avulla verkkokaupan kaltaista logistiikkaa. Anttila myös perusti oman verkkokauppansa ensimmäisten joukossa vuonna 1999, mutta yritys ei ole saanut sitä menestymään. (Ämmälä 2015.)

Tiedon tuottamisella, jakelulla ja käsittelyllä on merkittävä osuus taloudessamme ja kulttuurissamme (Opetushallitus 2007). Viestintätieteiden yliopistoverkosto (2005) lainaa espanjalaissyntyisen sosiologin ja tietoyhteiskuntatutkijan Manuel Castellsin ajatuksia ja tuo informaatioyhteiskunnan rinnalle verkostoyhteiskunnan. Castellsin mukaan nykyistä yhteiskuntaamme voidaan ajatella informaatioyhteiskunnan lisäksi globaalina verkostoyhteiskuntana. Ihminen on elänyt aina yhteisöissä ja sen myötä verkostoissa.

Tieto- ja viestintäteknologian nopea kehittyminen on tehnyt muutoksia yhteiskuntaamme. Kansainvälisyyden ja tiedon jakamisen avoimuuden lisäksi myös toimintaympäristöt ovat muuttuneet rajusti kuluneina vuosikymmeninä. Teknologinen kehitys on nopeutunut ja otamme uusia sovelluksia jatkuvasti käyttöömme. Yritysten uudistuminen tapahtuu verkostoissa. Entistä laajemmaksi kasvaneiden verkostojen avulla on yhdisteltävä osaamista, jotta voidaan synnyttää jotain uutta. (Sydänmaalakka 2009, 5 & 13. Tekes 2001, 6–7 & 14–15) Motley pyrkii toiminnassaan hyödyntämään avoimen lähdekoodin ja avointen ohjelmointirajapintojen kaltaisia menetelmiä asiakasprojekteissaan. Avoin lähdekoodi käsittää erilaisia tietokoneohjelmien tuottamis- ja kehitysmenetelmiä. Menetelmät antavat käyttäjälle mahdollisuuden tutustua ohjelmien lähdekoodiin ja muokata koodia vapaasti omien tarpeiden mukaisesti. Avoimella rajapinnan määrittelyllä eri ohjelmat voivat tehdä pyyntöjä ja vaihtaa tietoja keskenään. Käsittelen Motleyn oppaassa laajemmin avoimen verkon tarjoamia mahdollisuuksia. Motleyn teknologiakonsultin Tapio Järvenpään mielestä avoimet teknologiat mahdollistavat hyödyllisen digitaalisen verkostotalouden, jossa kaikkea ei tarvitse kehittää alusta alkaen itse. Koska avoin teknologia on yleensä edullisempaa tai jopa ilmaista, voidaan palveluita ja tuotteita kehittää pienemmillä kustannuksilla. (Järvenpää 2015b.)

Järvenpään (2015b) mukaan yritysten tuotekehitystoiminnassa on tapahtunut iso muutos avoimuudessa: ennen tuotekehitys pyrittiin pääsääntöisesti pitämään yrityksen omissa hyppysissä. Projekteihin mukaan otetuilta tuotekehityspartnereilta pyrittiin os-

tamaan ainoastaan työvoimaa ja kaikki vuokratyöntekijät joutuivat tulemaan aina talon sisälle tekemään oman osuutensa. Kaikki informaatio pidettiin tällöin oman organisaation sisällä. Uudet digitaaliset tuotekehitysalustat antavat mahdollisuuden työskentelylle, jossa kaikkien suunnittelijoiden ja teknologisten kehittäjien ei tarvitse kerääntyä samaan intranettiin saman palomuurin sisään. Yrityksillä ei tarvitse enää olla tuotekehityksessään kaikkea osaamista. (Järvenpää 2015b.)

Viime vuosina on ryhdytty rakentamaan uusia, yhteisiä arvoketjuja, joissa ei pyritä dominoimaan ja omistamaan koko arvoketjua. Esimerkiksi Airbnb ja Über ovat huomattavia majoitus- ja kuljetustoimittajia ilman, että yritysten omistuksessa olisi yhtään ajoneuvoa tai asuntoa. Perinteisessä mallissa yritys olisi haalinut autot tai hotellit, hoitanut asiakassuhteet ja kilpaillut toisten yritysten kanssa samoilla varoilla. Finnmatkojen ja Aurinkomatkojen rinnalle on tullut Ebookersin kaltaisia toimijoita, joiden verkostoissa on runsas määrä eri hotelli- ja lentoyhtiöyrityksiä ilman omistussuhteita. Varausalustana toimivat yritykset ottavat itselleen prosenttiosuuden kuluttajien suorittamista maksuista. (Järvenpää 2015b.)

Tekniikan edistymisen ja teollisuuden tuottavuuden kasvun myötä pystytään tuottamaan ennennäkemättömän paljon myytäviä tuotteita ja palveluita (Martonen 2015). Informaatioteollisuuden ja -verkostojen kasvu on helpottanut tuotannon järjestämistä sekä lisännyt kuluttajien vaikutusvaltaa tuotteita suunniteltaessa ja tuotettaessa (Tampereen yliopisto 2014).

Yritys voi havainnoida asiakkaiden reaktioita nykytekniikalla ja kerätä palautetta verkoston avulla. Kuluttajien käyttäytymiseen markkinoilla pystytään reagoimaan nopeammin kuin koskaan aikaisemmin. Verkkokaupan analytiikan avulla voidaan seurata, mitä kävijät ovat katsoneet ja mitä ostaneet kaupasta. Motleyn Head of Commercen Katri Nickelsin mukaan nykyisten verkkomarkkinointiteknologioiden avulla voidaan tehokkaasti kohdentaa markkinointia kuluttajille ja samalla palvella heitä paremmin. Sellainen henkilö, joka on ostanut verkkokaupasta aikaisemmin, pitäisi saada aktivoitua ostamaan uudelleen. Uusiasiakashankinta on kalliimpaa kuin vanhan asiakkaan saaminen takaisin ostoskorille: asiakasuskollisuuden rakentaminen on verkkokaupan menestymisen edellytys. (Nickels 2015a.)

Aikaisemmin luotetut ja suuret brändit pystyivät luomaan kysyntää lehti- ja televisio-mainonnan avulla. Asiakas saattoi olla riippuvainen tiettyjen yritysten valmistamista

tuotteista, ja ihmiset ostivat tuotteita ja palveluita johtavilta yrityksiltä tuotteiden kuluminen myötä. Valikoima ei ollut suuri, tai se ei ollut kaikkien saatavilla. Uusien maailmanlaajuisten ja digitaalisten jakelukanavien myötä on syntynyt runsaasti uusia vaihtoehtoja. Nykyaikana voisimme rakentaa lähes kaiken, enää ei tarvitse kysyä: “Voimmeko rakentaa?” Nykyään tulisi kysyä: “Pitäisikö se rakentaa?” (Bogusky & Winsor 2009, 21–25, Holiday 2014, 7–9.)

Edellä mainittujen yhteiskunnan, teknologian ja markkinoiden muutosten myötä vanhat liiketoiminnan toteutustavat eivät ole enää ajankohtaisia, sillä vanhentuneet toimintatavat eivät vastaa nykyistä tarvetta. Perinteiset teolliset tuotantomuodot ja hierarkkinen linjaorganisaatio voivat toimia, mikäli olosuhteet ovat muuttumattomat. Jatkuvasti kehittyvässä yhteiskunnassamme byrokraattinen organisaatiomalli on liian hidasliikkeinen. (Viestintätieteiden yliopistoverkosto 2005.) Elämme jatkuvien muutosten keskellä, mikä myötä työntekijöiden ja organisaatorakenteiden tulisi nähdäkseni toimia ketterästi muuttuvissa talouden ja yhteiskunnan olosuhteissa. Motleyn oppaassa käsitellään keinoja, joilla yritykset voivat pyrkiä varautumaan paremmin ympäristön kehitykseen. Tämänlaisia tekniikoita oppaassa ovat toimiympäristön analysointi pitäen sisällään toimiala- ja markkinavoimien sekä makrotalouden ja avaintrendien tarkastelun. Myös oppaan luku 3.5 liiketoimintapotentiaalien arviointi ja uhkien tunnistaminen opettaa yrityksiä havainnoimaan liiketoimintojen mahdolliset uhat.

### 3.1 Globaalit markkinat

Internet ja sosiaalinen media toivat mukanaan verkon fyysisen todellisuuden rinnalle. Toimimme entistä enemmän virtuaalitodellisuudessa, eikä maantieteellisellä paikalla ole yhtä suurta merkitystä kuin aikaisemmin (Viestintätieteiden yliopistoverkosto 2005). Kaupoilla ei ole rajoja, ja tieto uusista tuotteista on helppo levittää maailmanlaajuisesti. Verkko on tehnyt maailmasta yhden, yhteisen markkinapaikan, missä tuotteet ja palvelut ovat jatkuvasti saatavilla.

Globaali kilpailu on tuonut kuluttajien saataville enemmän tuotteita kuin koskaan aikaisemmin. Seurauksena tuotteiden ja palveluiden hintakilpailut ovat yleistyneet ja katteet pienentyneet sekä useilla aloilla tarjonta on ylittänyt kysynnän. Tuotteiden ja palveluiden muuttuessa samankaltaisiksi ostovalintoja ohjaavat yhä enemmän hinnat. (Kim & Mauborgne 2006, 28–29.) Brändien erottautuminen massasta on vaikeampaa kasva-

neen kilpailun myötä. Markkinoilla, joilla on jo runsaasti muita yrityksiä, on vaikeampaa kilpailla kuin markkinoilla, jotka ovat kilpailusta vapaita.

Nyky-yhteiskuntamme markkinat ovat luonnostaan maailmanlaajuiset: kuluttajat vertailevat helposti eri myyjien valikoimia ja tilaavat sen perusteella ostoksensa. Suuri osa suomalaisten verkkokaupan tilauksista tehdään ulkomaalaisiin verkkokauppoihin. (Mattila 2015, 29.) Samalla kun suomalaiset ostavat ulkomaalaisilta verkkotoimijoilta tuotteita, eivät ulkomaalaiset päädy suomalaisten kauppoihin asiakkaisiksi. Postnordin tekemän tutkimuksen mukaan pohjoismaalaisista verkko-ostoksia tekevistä kuluttajista vain 1 % osti suomalaisista verkkokaupoista vuonna 2013, kun taas ruotsalaisista kaupoista pohjoismaalaiset ostivat 28 prosentin ja tanskalaisista kaupoista 10 prosentin verran. Suomen luvut Pohjoismaiden ulkopuolisten kuluttajien vertailussa näyttävät edellä esitettyjä prosenttilukuja huonommilta. (Mattila 2015, 30.) Motley pyrkii töissään viemään asiakkaiden uudet liiketoiminnot kansainvälisille markkinoille ja saamaan sekä suomalaiset että ulkomaalaiset kuluttajat näiden asiakkaisiksi. Motley esimerkiksi panostaa englanninkielisten markkinointimateriaalien tuotantoon omissa sekä asiakkaiden töissä. Motleylle kirjoitetussa oppaassa on esitetty menetelmiä ja toimintatapoja, joiden on tarkoitus toimia sekä kansainvälisissä että kotimaisessa toimintaympäristöissä.

Suomen vienti on jatkanut laskuaan entisestään alkuvuonna 2015 (Kokko 2015). Vientin tulevien kuukausien huonoa tulosta ennakoi myös suomalaisten yritysten heikot tilausluvut (Taloussanomien 2015). Tällaisessa taloustilanteessa on nähdäkseen tärkeää, että suomalaiset yritykset tavoittelisivat kansainvälistä liiketoimintaa verkkokaupoillaan. Tapio Järvenpään mielestä suomalaiset yritykset ovat heräämässä kovin myöhään kaupan digitalisoitumiseen ja Suomi on jumiutunut omien rajojensa sisälle. Tavoitteiden rimaa ei koskaan asetettu Järvenpään mukaan tarpeeksi korkealle: uskallus puuttui ja luotiin verkkokaupoille ainoastaan fi-päätteisiä url-osoitteita. Osa yrityksistä on saattanut testata verkkokaupansa menestymistä ainoastaan Suomen markkinoilla ajatellen, että jos Suomessa menee hyvin, viedään kauppa ulkomaille. Jos kauppa ei olekaan toiminut Suomessa, ei sen kansainvälistämistä ole yritetty. Hyppäys suoraan ulkomaille ei ole ollut kovin suosittu strategia Suomessa. (Järvenpää 2015a.)

Kansainvälisyyden ja digitaalisuuden vaikutukset ja mahdollisuudet tulisi huomioida yritystoiminnassa, ja mielestäni yritysten tulisi luoda ympäristöön mukautuva liiketoiminta. Teknologia ei ole este kansainvälistymiselle: kehittynyt teknologia on antanut lukemattoman määrän tapoja tuotteen tai palvelun maailmanlaajuiselle levittämiseksi.

Pienillä yrityksillä on mahdollisuus toimia kansainvälisesti, ja pienikin idea voi viedä yrityksen kansainvälisille areenoille. (Martonen 2015.) Vaikka suomalaisten verkko-kauppojen luvut eivät yllä muiden Pohjoismaiden tasolle, voidaan markkinat aina uudelleenjakaa, sillä verkkoliiketoimintaa uudelleenmääritellään jatkuvasti (Järvenpää 2015a).

### 3.2 Digitalisoituminen

Yhteiskunnassamme tuotetaan enemmän sisältöä kuin koskaan aikaisemmin. 90 % datasta, jota on luotu maailmaamme, on luotu kahden viime vuoden aikana. Youtube-videopalveluun ladataan 72 tuntia videoita joka minuutti, App Storessa on 700 000 applikaatiota, ja 10 % kaikista maailman kuvista otetaan yhden vuoden aikana. Ihmiset luovat jatkuvasti uutta sisältöä, ja datan määrä tulee tulevaisuudessa kasvamaan. Tekstin, kuvien, videoiden ja muun sisällön tuottaminen verkkoon on edullista, nopeaa ja helppoa. Kun dataa on maailmassamme ylitsevuotavasti, tulee huomion saamisesta arvokasta. (Frost 2012.) Tämän takia organisaatioiden tulisi keskittyä aineettoman arvon tuottamiseen, myyntiin ja markkinointiin eikä ainoastaan tuotantovetoisuuteen (Martonen 2015).

Motley uskoo, että arvon luonnilla yritys voi erottua markkinoilla ja pärjätä paremmin. Arvon kehittämisen voidaan katsoa korvanneen volyymin maksimoinnin. Arvo on aineettonta, ja investointi aineettomaan innovaatioon on pienempää kuin tuotantovetoisuuteen. Ennen on saatettu ajatella, että suuren voiton eteen tulisi riskeerata suuria määriä resursseja. Nykyään voidaan onnistua pienillä riskeillä. (Motley Agency 2015a.) Oppaassa esitetyt menetelmät sopivat kasvuyrityksille, joilla ei ole suuria resursseja tuhlettavana. Menetelmät sopivat samoin myös kauan toiminnassa olleille yrityksillä, jotka pelkäävät rahallisia riskejä. Motleyn oppaassa esitetyistä menetelmistä jatkuva tekemisen mallin, MVP-tuotekehitysmallin ja tärkeimpien vaatimuksien sisältävät vaatimusmäärittelyjen oletetaan pienentävän investointeja.

Markkinat vaativat digitalisoitumista. Digitaalisuus tuo mukanaan tuotannon tehostamisen: asioita voidaan toteuttaa vähemmällä ja arvoa voidaan tuottaa enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Voimme poistaa turhia välikäsiä ja automatisoida asioita. Digitaalisessa murroksessa yritysten tulisi panostaa automaatioon sekä keskittyä tehokkuuteen ja tuottavampaan liiketoimintaan. (Motley Agency 2015.) Motley esimerkiksi poisti startupinsa VINO Nostrumin arvoketjusta viiniagentit ja maahantuojat. Tehosta-

malla perinteistä viinin välitystä *Vino Nostrum* pystyy välittämään italialaisia artesaani-  
viinejä kohtuuhinnoilla suomalaisille, saksalaisille ja ruotsalaisille kuluttajille.

Osa yrityksistä saattaa turvautua ajattelemaan, että heidän alansa ei digitalisoidu. Tä-  
mänlaiset organisaatiot eivät välttämättä koe, että heidän toimintansa olisi rinnastetta-  
vissa esimerkiksi musiikkibisnekseen, joka mullistui ja muuttui digitaaliseksi. Murrok-  
seen tarttui parhaiten Apple 2000-luvun alussa: yhtiö oli ennen musiikkialalle lähtöään  
tunnettu ainoastaan tietokoneista. Apple loi menestystuotteen ipodin, aloitti yhteistyön  
levy-yhtiöiden kanssa ja perusti laittomia musiikin jakelukanavia vastaan taistelevan  
musiikkikirjaston iTunesin. (Time 2015.) Alasta riippumatta voidaan olettaa, että toimin-  
toja digitalisoidaan entistä enemmän. Ei ole merkitystä, onko yritys esimerkiksi raken-  
nus- tai terveysalalla. Miksi yksityis- tai yritysasiakas haluaisi käyttää vanhaa palvelua,  
tuotetta tai menetelmää, jos tarjolla on jotain tehokkaampaa, käyttäjäystävällisempää  
tai edullisempaa digitaalisessa muodossa?

Koska Motley kokee, että digitalisaatio-käsitteestä puhuttaessa keskustelu on termi-  
keskeistä, olen pyrkinyt esittelemään oppaassa eri digitaalisen liiketoiminnan kehitys-  
menetelmät käytännönläheisesti. Konkreettiset toimintaohjeet mielestäni lisäävät op-  
paan hyötyä eri organisaatioille. Tavoittelin lukijalähtöisempää lähestymistapaa esitte-  
lemällä tunnettuja menestystarinoita ja Motleyn asiakastapauskuvauksia. Lisäsin op-  
paaseen menetelmäteorioiden rinnalle myös suoria toimintaohjeita helpottaakseni me-  
netelmien käyttöönottoa.

#### **4 Liiketoiminnan kehittämiseen käytettyjä menetelmiä**

Varmaa menestymistä digitaalisilla markkinoilla ei voida luvata pelkän hyväksi todetun  
metodin perusteella. Ei myöskään ole olemassa kaavaa, jota yritys voisi noudattaa  
askel askeleelta. Tulevaisuutta ei voi ennustaa, mutta kykyä reagoida tulevaan voi ke-  
hittää. (Ries 2011, 81.) Oppaassa ja opinnäytetyössä esitellyissä menetelmissä pyri-  
tään tähän: luomaan prosesseja, joilla voidaan valmistautua ympäristön muutoksiin.  
Liiketoimintastrategialla pyritään kehittämään kykyä kohdata tuleva (Ries 2011, 81).

Uutta liiketoimintaa suunniteltaessa ongelmat liittyvät usein asiakaskuntaan, tuottee-  
seen ja tulevaisuuteen. Tärkeää kasvua tavoitteleville yrityksille on virheistä oppiminen,  
nopea reagointi ja periksiantamattomuus. Nopea oppiminen ja oppimisen myötä löydet-  
tyjen ongelmien korjaaminen kehittää yrityksen toimintaa, ja sen myötä voidaan tavoit-

tella parempaa liiketoiminnan tulosta. Menestys voidaan rakentaa kokeilemalla uusia ratkaisuja nopeasti käytännössä. Näin varmistetaan kysyntä tuotteelle tai palvelulle. Kokeilusta opitaan ja toimivaa ratkaisua voidaan kiihdyttää tai suuntaa muuttaa. Kehityksen ja kokeilun aikana saatetaan löytää alkuperäistä ideaa parempi ratkaisu. Ilman kokeilua ei voi syntyä suurta onnistumista. (Ries 2011, 181.) Motleyn oppaassa käytetyt menetelmät hyödyntävät yllä esiteltyä ajatusmaailmaa: uutta liiketoimintaa testataan oikeassa ympäristössä mahdollisimman pikaisesti, jolloin voidaan varmistaa aito kysyntä tuotteelle.

Uuden markkinan ja teknologian ympärille kehitettyjen strategioiden ja suunnitelmien tulisi olla oppimis- ja löytämisprosesseja, eikä tarkkoja toimintasuunnitelmia (Christensen 2007, 175). Edelläkävijän dilemma -kirjan kirjoittajan Christensenin (2007) mukaan useampi tutkimus on osoittanut, että menestyvistä liiketoimintahankkeista suuri osa hylkäsi alkuperäiset liiketoimintastrategiansa alkaessaan toteuttaa niihin perustuvia suunnitelmia. Yksi tämänlainen tutkimus on esimerkiksi Myra M. Hartin vuonna 1995 kirjoittama *Founding Resource Choices: Influences and Effects*. Suunnitelmat hylänneet yritykset oppivat tekemällä, mikä omalla markkinalla toimii ja mikä ei. Strategian alkuperäinen paremmuus ei tuonut eroja onnistuneiden ja epäonnistuneiden hankkeiden välille. Oikean strategian määrittelyssä onnistuminen heti alussa ei tuota suurempaa etua. Riittävien resurssien säilyttäminen on tärkeää, jotta uudet hankkeet saavat myös toisen tai kolmannen mahdollisuuden osuakseen oikeaan. Epäonnistujiksi voidaan luokitella ne, joiden resurssit tai uskottavuus loppuvat, ennen kuin ne pääsevät kokeilemaan elinkelpoista strategiaa. (Christensen 2007, 189.) Motleyn oppaassa sekä tässä varsinaisessa opinnäytetyössäni esittelemäni (vrt. luku 4) lean, lean startup, asiakaslähtöinen kehittäminen, sinisen meren strategia ja business model canvas -menetelmät nojaavat edellä esitettyyn filosofiaan: jokainen liiketoiminnan ja tuotteen kehitysmenetelmä pyrkii oppimisprosessiin. Riesin (2009) mukaan Menetelmien työkaluja tulisi kehittää jatkuvasti: kehittämisestä sekä digitaalisen palvelun tai tuotteen testaamisesta tulisi oppia. Käytännön kokeilusta kerätyllä laadukkaalla opin avulla yritys kehittyy ja tuntee paremmin asiakkaansa sekä toimintaympäristönsä (Ries 2009).

#### 4.1 Liiketoimintamenetelmien valitseminen ja käyttö oppaassa

Opinnäytetyöni asiakas Motley määritteli liiketoiminnan kehitysmenetelmät, joita minun tuli käsitellä oppaassa. Menetelmät olivat sellaisia, joiden avulla yritys on jalostanut omat asiakasprojektien työskentelyprosessit. Motley on valinnut työskentelyn tueksi

käytetyt tuotekehitys- ja liiketoimintamenetelmät kokemuksen myötä. Tutustuminen näihin liiketoiminnan ja tuotteen kehitysmenetelmiin lähdeaineiston avulla teki minulle Motleyn työkalujen ymmärtämisestä selkeämmän ja kirjoitusprosessista rajatun.

Motley on pyrkinyt prosessoimaan omat toimintatapansa nykyajan vaatimusten mukaisesti pitäen prosessit kuitenkin ketterinä, jolloin jämähtämistä tiettyyn prosessimalliin ei tapahtuisi. Motley on testannut menetelmien toimivuutta muun muassa yrityksen omisissa startup-yrityksissä All Things Commercessa, Vino Nostrumissa ja Cyclone Triathlonissa toiminnassa. Käytännön testien avulla Motley on voinut jalostaa eri työkalut asiakasprojektien tarpeisiin vastaaviksi. Kuluttajien saatavilla olevan tuote- ja palvelutarjonnan lisääntyneenä esimerkiksi sinisen meren strategia on tärkeä menetelmä erottautumisen tavoitteluun markkinoilla. Kerron luvussa 4.5 lisää tästä strategiasta.

Oppaassa käsitellään laajasti, miten liiketoiminta tulisi suunnitella yritysten sekä ennen kaikkea yritysten asiakkaiden tarpeisiin. Oppaassa esitellään tapoja, miten liiketoimintaa rakennetaan ja miten sitä kehitetään. Opas koostuu sellaisista aihealueista, joiden ajatellaan vastaavan nykyhetken tarpeita. Aiheita, jotka ovat vähemmän oleellisia yritysten menestymiseen markkinoiden haasteissa, pyrittiin karsimaan oppaasta kokonaan pois. Jätin oppaan käsittelyssä yksityiskohtaiset työskentelytavat pois: opas ei esittele esimerkiksi Motleyn työntekijöiden päivittäisiä rutiineja, eikä se kerro miten Motley johtaa projektejaan. Työskentelyn laajempi esittely olisi kasvattanut opasta ja vienyt aihealueen pois otsikon rajaamasta aiheesta. Oppaassa esitellään ainoastaan keinoja, joilla eri organisaatiot voivat tavoitella erottautumista, tuottoa ja jatkuvaa kasvua. Oppaassa ei myöskään esitellä perinpohjaisesti esimerkiksi yritystoimintaa tai markkinointia. Lukijan oletetaan tietävän näistä aihealueista jo perusteet. Koska oppaan tuottamisprosessin aikataulu oli tiukka sisällysluettelon laajuuteen nähden, piti minun rajata käsiteltävät aiheet tiukasti. Aiheesta poikkeaminen tai eri menetelmien syvällinen pohdinta ei toimisi tämänkaltaisessa tiukasti aikataulutetussa prosessissa.

Liitteessä 2 on nähtävissä Motleyn liiketoimintaoppaan kuusilukuinen sisällysluettelo. Ensimmäinen ja toinen luku johdattelevat lukijan tämän hetken digitaalisen alan markkinatilanteeseen. Globalisaation haasteet, erottautumisen vaikeus, verkostojen tarjoamat hyödyt, yritysten pelot ja vanhentuneet tavat toimia sekä digitalisaation tuomat haasteet ja mahdollisuudet on esitetty oppaan alussa. Tilannekuvauksella halusin esitellä lukijalle taustan oppaan kirjoittamiselle, ja kertoa miksi opas kannattaa lukea. Taustan jälkeen teoksessa esitellään uusien liiketoimintojen innovointi ja kiihdyttämi-

nen. Luku 3 käsittelee markkinaposition löytämistä. Markkinapaikan löytämiseen hyödynnetään muun muassa toimintaympäristön analysointia, strategiaprofiilia ja kasvu- ja arvohypoteesien luontia. Neljännessä pääluvussa siirrytään uuden liiketoimintakonseptin rakentamiseen. Luvun päämääränä on esitellä, miten voidaan tavoittaa product/market fit eli tuotteelle paikka markkinoilla. Luvussa viisi, Uuden liiketoimintakonseptin skaalaaminen, esitellään keinot, joilla yritykset voivat tavoitella tuotteelleen tai palvelulleen asiakkaita ja tuottoa. Opinnäytetyössäni ainoastaan sivuan tämän osion menetelmiä, sillä tuotteen ja liiketoiminnan kasvatusprosessi tapahtuu sitten, kun yrityksen liiketoiminta on jo luotu. Viimeisessä oppaan luvussa vedetään yhteenveto luvuista 1-5. Oppaan yhteenvetoon kootaan aikaisemmissa luvuissa esitetyt yritysten liiketoiminnan kehityskeinot.

Oppaan sisältöaineisto muodostui kirjallisuudesta, yrityksen materiaaleista: presentatioista ja verkkosivuista sekä Motleyn työntekijöiden kanssa käydyistä asiantuntijahaastatteluista. Motleyn perustaja Arto Martosen kanssa käydyt keskustelut joulukuun ja tammikuun aikana muodostivat oppaan rakenteen. Ennen sisällysluettelon kirjaamista kävimme Martosen kanssa läpi Motleyn tavat toimia aikaisemmin luotujen yrityspresentaatioiden avulla. Käsittelen tarkemmin oppaan tuottamisprosessia luvussa 6.

Seuraavissa alaluvuissa tulen esittelemään oppaasta poimittuja eri liiketoiminnan kehitys- ja projektinhallintamenetelmiä. Opinnäytetyöhön valikoitui vain osa oppaan menetelmistä. Koin, että seuraavien lukujen teoriat ja toimintatavat ovat laajasti esillä oppaassa ja monipuolisesti hyödynnettävissä erilaisissa yhteyksissä. Menetelmät pyrkivät mielestäni parhaiten vastaamaan toimintaympäristön haasteisiin: markkinoiden nopeuteen, muuttuvaan ympäristöön, tarjonnan paljouteen ja erottautumisen vaikeuteen.

#### 4.2 Ketterät projektinhallintamenetelmät

Digitaalisissa asiantuntijayrityksissä yleistyneille ketterille digitaalisille tuotantoprojekteilte on tavanomaista suora viestintä, lyhyet iteraatiot eli kehitysjakso, päätöksenteko työryhmien sisällä, työntekijöiden asiantuntijuuden huomioiminen työryhmissä ja projektijohtajan fasilitointitaidot (Manifesto for Agile Software Development 2001). Ketterä ohjelmistokehitys tulee englanninkielisistä sanoista agile software development. Ketterä ohjelmistokehitys on joukko erilaisia ohjelmistotuotantoprojekteissa käytettäviä hallintamenetelmiä. Tämänlaisia ovat esimerkiksi Scrum, Crystal Methods ja Agile modeling. Ketterään työskentelyyn voidaan yhdistää erilaisia liiketoiminta- ja tuotekehitys-

prosesseja, kuten lean startup. Tällöin sekä ketterällä projekinhallintamenetelmällä että prosessimallilla pyritään varmistamaan, että tehdyllä työllä saavutetaan paras mahdollinen hyöty asiakkaan liiketoiminnalle. Edellä esitetyin perustein, mielestäni projektimenetelmän käsittely opinnäytetyössä on tarpeellista: projektimuoto tukee kokemani mukaan parhaiten oppaassa esitettyjä menetelmiä.

Agile Manifesto -julistuksen mukaan ketterässä projektissa tulee korostaa yksilöiden osaamista ja työryhmän vuorovaikutusta. Toimiva sovellus ja hyvä lopputuote ovat kaiken toiminnan päätavoitteena. Asiakasyhteistyön tulee olla tiivistä, suoraa ja läpinäkyvää. Manifeston mukaan muutoksiin reagoidaan nopeasti, ja suunnitelmiin saa tehdä tarvittaessa muutoksia, vaikka itse tuotanto olisi jo aloitettu. Prosessit ja työkalut eivät saa olla projektien pääosassa, projekteja ei tarvitse dokumentoida kokonaisvaltaisesti, sopimusneuvotteluihin asiakkaan kanssa ei tulisi käyttää liikaa aikaa eikä projektin alussa tehtyjä suunnitelmia tarvitse noudattaa kirjaimellisesti. (Manifesto for Agile Software Development 2001.)

Motley käyttää projekteissaan ketterää projekinhallintaa: asiakkaan kanssa viestitään näkyvästi, tuotetta kehitetään jatkuvasti, suunnitelmat pidetään tarkoituksenmukaisina ja niihin voidaan tehdä muutoksia kesken projektin. Motleyn oppaan toimintamallit on kirjoitettu ketterästä lähtökohdasta.

Ketterän projekinhallintamenetelmän vastakohta on vesiputousmallinen projekinhallinta. Pitkään digitaalisten tuotteiden kehitystyössä käytetyn vesiputousmallin heikkoutena voidaan pitää todellisen asiakastarpeen löytymistä vasta projektin edetessä. Vesiputousmallissa asiakkaalla tulisi olla ongelma tai asiakaskunta jo valmiina. Startupissa tai yrityshankkeissa vasta etsitään ongelmaa tai asiakaskuntaa, joten vesiputousmalli ei toimi tällaisissa tilanteissa. (Blank 2013a, 6-18.)

Vesiputousmalliin kuuluva the product development model eli vapaasti suomennettuna tuotekehitysmalli on saanut alkunsa tehdasvalmistuksesta. Malli otettiin vuosien 1975–2000 aikana käyttöön teknologia-alan yrityksissä. Tuotekehitysmalli on virtaviivainen vesiputousmalli, jossa ensin suunnitellaan konsepti, minkä jälkeen suunnitelma toteutetaan tekniikan avulla, tuote testataan ja lopuksi lanseerataan. (Blank 2013a, 2.) Suomessa ja perinteisessä vesiputousmallisessa tuotekehittämismallissa on Steve Blankin mukaan kymmenen riskiä:

1. Yritys ei tiedä, kuka on tuotteen asiakas.
2. Yritys ajattelee, että tuote on valmis, kun ensimmäinen asiakas on ostanut tuotteen.
3. Yritys keskittyy suorittamiseen eikä tutki, mitä asiakaskunta tuotteelta haluaa.
4. Epäoleelliset markkina-, myynti- ja bisnesvirustanpylväät vievät yrittäjän huomion, jolloin asiakkaiden ongelmat ja tarpeet sivuutetaan.
5. Yritys luo myyntiennusteet liian optimistisiksi.
6. Yritys suunnittelee markkinoinnin jo tuotteenkehitysvaiheessa.
7. Yritys kasvattaa resurssejaan liian aikaisessa vaiheessa.
8. Yritys sortuu käyttämään liikaa rahaa tuotteen julkaisuun liian aikaisessa vaiheessa.
9. Kaikki kasvuyritykset eivät ole samanlaisia. Yrityksen tulisi huomata, että kompastuskiviä on useita tuotekehitysprosessin aikana.
10. Yritys luo epärealistiset odotukset. Odotukset kaavillaan tuotekehitysprosessin alussa, jolloin ne eivät aina vastaa todellisuutta. (Blank 2013a, 6-18.)

Tiheästi muuttuvaa, asiakaskuntaa etsivää tuotetta voi näkemykseni mukaan olla haastavaa kehittää vesiputousmallisessa ympäristössä, jossa suunnitelmia ja työvaiheiden järjestystä seurataan kirjaimellisesti projektin alusta loppuun asti.

Ketterän projektinhallinnan haasteita taas ovat kokonaisuuden hallinta ja tehtävien osittaminen iteraatioiksi. Tehtävälistaa eli backlogia tulee priorisoida jatkuvasti, mikä saattaa tuoda haasteita projektin kokonaiskuvan havaitsemiseen. Kehitysprojektien pilkkomisen myötä saattaa olla epämääräisempiä tehtävävastuualueita, jolloin työroolien hahmottaminen on hankalampaa. Ketterä menetelmä ei ole myöskään vapaa jatkuvan dokumentaation haasteista. (Information Age 2008.)

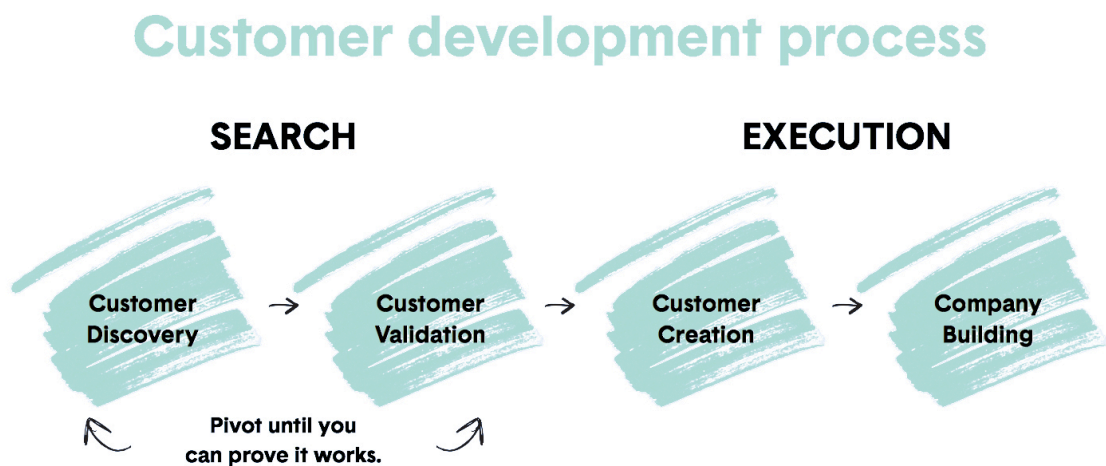
#### 4.3 Customer development – asiakaslähtöinen kehittäminen

Yritysten alkuvaiheessa on usein epäselvää, kuka on yrityksen asiakas. Jos yritys ei ole tuottanut aikaisemmin myytävää tuotetta tai palvelua, ei se voi olla absoluuttisen varma, että kuluttajat ovat valmiita ostamaan heiltä. Liiketoiminnan ja myytävän suunnittelun alkutaipaleella ei aina tiedetä, mitä asiakas haluaa yritykseltä. Suuntaa antavia ennusteita asiakkaan toiveista voidaan luoda, kun ympäristö on vakaa ja yrityksellä on toimintahistoriaa. Aloittavan yrityksen onkin tärkeää rakentaa kestävä bisnes mahdollisimman nopeasti yrityksen aloitettua toimintansa, jolloin toimintaa ohjaavia oletuksia

asiakaskunnasta voidaan määrittellä tarkemmin kokemukseen pohjaten. (Ries 2011, 48.) Asiakaslähtöinen kehittäminen esiintyy lähes kaikissa oppaassa esitetyissä menetelmissä. Asiakaslähtöisyyden ollessa niin tärkeässä osassa oppaan menetelmissä, halusin tuoda asiakaslähtöisyyden omaksi luvuksi myös tähän työhön.

Asiakaslähtöinen kehittäminen on suhteellisen edullinen tapa kehittää uutta tuotetta, liiketoimintaa tai palvelua. Toimintamallissa loppukäyttäjän eli kuluttajan tarpeet määrittelevät, mitä tehdään. Yritys todentaa testien avulla, mitä asiakas haluaa, ja näin nähdään, pitävätkö aikaisemmin määritetyt oletukset paikkaansa. (Blank b 2013.) Lean startup -menetelmästä peräisin oleva customer development process eli vapaasti suomennettuna asiakaskehitysprosessi pyrkii jäsentämään kasvua tavoittelevan yrityksen toiminnan prosessiksi, jossa testataan asiakkaan tarpeet käytännössä.

Kuviossa 1 on customer development -prosessi, joka on peräisin Steve Blankin The Four Steps to The Epiphany -kirjasta. Asiakaskehitysprosessi pyrkii korvaamaan luvussa 4.2 esitetyn vesiputousmallisen product development model -tuotekehitysmallin. (Blank 2013a, 25.)



Kuvio 1. Customer development process eli asiakaskehitysprosessi. Kuvio on mukaelma Steve Blankin The Four Steps to The Epiphany -kirjassa esiintyvistä kuvioista.

Kuluttajalle suunniteltaessa tuotetta tai palvelua pyritään löytämään asiakkaan ongelma ja ongelman selvittyä ratkaisu, joka on niin hyvä että se kannattaa toteuttaa. Hyvässä toimintamallissa löydetään ensin ongelma, suunnitellaan ratkaisu, tavoitetaan

ratkaisulle asiakas, testataan ratkaisua jatkuvasti, muutetaan kehitystyön suuntaa, löydetään tärkeät asiat kehittymistä varten ja kasvatetaan liiketoimintaa. (Maurya 2012, 1.)

Digitaalisiin projekteihin osallistunut työntekijä on saattanut aikaisemmin ajatella: "Minä haluan tehdä tämän tuotteen. Minä aion rakentaa tämän tuotteen." Nämä vahvat päätökset työn aloittamisesta pitäisi lean startup -menetelmän mukaan korvata kolmella kysymyksellä. Työntekijän tulisi kysyä itseltään ja työryhmältään seuraavaa:

1. Ajattelevatko asiakkaat kuten sinä. Tunnistavatko he ongelman, jota tuotteella koitetaan ratkaista?
2. Jos sinulla on asiakkaille ratkaisu, ovatko he valmiita ostamaan sen?
3. Osaatko rakentaa ratkaisun asiakkaan ongelmaan? (Ries 2014, 64.)

Usein saatetaan hypätä suoraan viimeiseen kysymykseen eli siihen, osaako työryhmä rakentaa tuotteen eli löytyykö heiltä tarvittava osaaminen ja resurssit työn tekemiseen. Tällöin ei mietitä, onko asiakkaalla oletettu ongelma, jota tuotteella koitetaan ratkoa. (Ries 2014, 64.)

Tarkemmin luvussa 4.5 esitellyssä lean startupissa pyritään testaamaan kaikki hypoteesit eli oletukset liittyen liiketoimintaan tai tuotekehitykseen systemaattisesti mahdollisimman aikaisessa vaiheessa oikeiden asiakkaiden ja käyttäjien parissa. Mikäli yrityksen luomat hypoteesit ovat oikeassa, jatkaa yritys tuotteen tai palvelun kehitystä oletusten mukaisesti. Mikäli hypoteesit ovat väärässä, tulee yrityksen muuttaa suunnitelmiaan. Varhaisella testauksella pyritään vähentämään riskejä ja oppimaan asiakkailta. (Blank 2013a, 25.) Testauksen myötä saatetaan jättää turhat ja kalliit lanseeraukset ja sijoitukset tekemättä. Asiakastesteillä halutaan löytää tavat kehittää tuotetta ja saada mittarit kasvun seuraamiselle.

Mitä jos oletettu asiakaskunta ei halua yrityksen tuotetta? Tämä tulisi huomata heti, eikä viikkojen, kuukausien ja vuosien työresurssien tuhlaamisen jälkeen. Perinteisessä markkinatutkimuksessa tai kyselyssä saatetaan kysyä, mitä asiakas luulee haluavansa. Tuotetta rakentaessa yritys voi kerätä oikeaa dataa asiakkaista, oikeaa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa ja täten oppia, mitä oikea asiakas haluaa. Reagointi asiakkaan toiveisiin pysyy ajan tasalla. Menetelmässä asiakas on etusijalla: asiakkaalle luodaan tuote tai palvelu, joka on tieteellisesti osoitettu hänen tarpeilleen. (Ries 2014, 58.) Asi-

akkaalle ei kannata luoda mitään, mitä se ei ole valmis ostamaan. Motleyn oppaassa esitellään käytännön keinoja asiakkaiden halukkuuden mittaamiseen luvuissa

4.6 Uuden liiketoimintakonseptin validointi ja muokkaaminen ja 3.8 Uusien liiketoimintakonseptien testaus ja validointi (vrt. Liite 2).

Hypoteesit liittyen liiketoimintaan ja tuotteeseen luo yritys itse. Asiakas ei yleensä tiedä, mitä haluaa, mutta asiakas pystyy antamaan yrityksen luomiin väittämiin eli hypoteeseihin vastauksia. Hypoteesien testausvaiheessa asiakkaalle tulee antaa hyvin kuvailtu esimerkki tai kokeilumahdollisuus ja tämän avulla mitata hänen käyttäytymistään. Riesin mukaan yrittäjän on helppoa huijata itseään ja päättää, mitä asiakas haluaa, ja harhautua oppimaan täysin epäolennaisia asioita asiakkaistaan ja tuotteesta. (Ries 2014, 49.) Asiakaslähtöisessä suunnittelumenetelmässä pyritään testaamaan kaikki toiminnot ja mittaamaan testien tulokset. Koe seuraa tieteellistä metodologiaa: ensin tehdään hypoteesi kokeen lopputuloksesta ja testataan nämä oletukset empiirisesti.

Kuluttajalle koituvan hyödyn arvioiminen voi tuntua itsestään selvältä. Poikkeuksellisen hyödyn eli arvon tuottamisessa usein epäonnistutaan. Uutuusarvo tuotteessa tai palvelussa saattaa sokaista yritykset ajattelemaan, että heidän kehittämässä tuote tai palvelu on erityisen haluttu asiakkaiden keskuudessa. Etenkin uutta tekniikkaa markkinoille tuottavat yritykset saattavat ajatella, että itse tekniikka myy tuotteen. Keskiuertoasiakas haluaa kuitenkin hyötyä tuotteesta ja tietää, mitä arvoa tuote hänelle luo. (Kim & Mauborgne 2006, 146–147.)

#### 4.4 Lean

Lean-tuotantofilosofiassa arvoa yrityksen toiminnalle tuovat tuottamattomien toimintojen poistaminen, jatkuva kehittäminen ja työntekijöiden osallistuminen tuotannon kehitystyöhön. Leanissa pyritään maksimoimaan asiakkaalle tuotettu arvo. Lean-käsitettä käyttivät ensimmäistä kertaa länsimaiset tutkijat, jotka tarkastelivat Toyota Motor Corporation -yrityksen tuotantoa. Toyotan tekemät valinnat muodostavat lean manufacturing -käsitteen perustan. (Modig & Åhlström 2013, 5. Lean Enterprise Institute.) Japanilainen yritys on noussut yhdeksi maailman menestyneimmäksi yritykseksi tehostamalla autojen tuotantovirtaa.

Tehdastuotannossa voidaan huomata virheet ja tämän myötä vähentää viallisten tuotteiden valmistamista leanin avulla. Tuotantoajattelun toimintatavat voivat parhaimmil-

laan vähentää yritysten sidottua pääomaa ja tehostaa työntekijöiden työntekoa. (Lean Enterprise Institute.) Lean-tuotannonohjausmenetelmän ydin on seitsemän hukan minimointi. Menetelmässä pyritään eliminoimaan seitsemän toimintoa, jotka eivät tuota arvoa yrityksessä: turhat kuljetukset, varastot, liikkeet ja odotusajat sekä viallinen tuote, ylituotanto ja yliprosessointi. (Kouri 2010, 6.) Lean manufacturing on innostanut eri aloja kehittämään omia lean-menetelmiään. Yksi tällaisista leanista johdetuista menetelmistä on lean startup. Vaikka lean on suunniteltu perinteiselle tehdastuotantoajattelulle hyödynnettäväksi, istuu ajatusmalli mielestäni hyvin eri ympäristöihin. Ajatus, että yrityksen ei tulisi tehdä mitään, mikä ei tuota hyötyä, on hyvin looginen ja toimii eri toimintaympäristöissä.

#### 4.5 Lean startup

Perinteisesti suunnitelmien, myyntipuheiden, työryhmien kokoamisen ja tuotesittelyiden jälkeen katsotaan käytännössä, onko tuote onnistunut vai ei. Harvard Business Schoolin Shikhar Ghostin vuonna 2013 tekemä tutkimus osoittaa, että 75 prosenttia kaikista startup-yrityksistä epäonnistuu (Blank 2013b). Uuden yrityksen lanseeraus on kautta historian ollut arpapeliä. Lean startupin avulla pyritään vähentämään liiketoiminnan suuria epäonnistumisen riskejä.

Lean startup on liiketoiminnan ja tuotteiden kehityksessä käytettävä menetelmämalli. Malli on johdettu lean manufacturing -johtamisfilosofiasta (Blank 2013b). Menetelmän pyrkimyksenä on tehostaa yritysten liiketoiminnan kasvuprosesseja ja parantaa tuotteiden ja palveluiden kehitystä. Lean startupin tavoitteena on saavuttaa yrityksen nopea menestyminen oikeilla markkinoilla. Lean startup -menetelmämallissa on useita työkaluja joita yritykset voivat hyödyntää oman toiminnan selkeyttämiseen ja yritystoiminnan kehittämiseen. Tällaisia työkaluja ovat esimerkiksi minimum viable product, lean canvas ja validation board. Motleylle toteuttamassani oppaassa esittelen nämä työkalut tarkemmin.

Startup-yrityksiksi lasketaan nuoret, kasvuhakuiset yritykset, jotka toimivat epävakaisissa olosuhteissa (Robehmed 2013). Perinteisissä yrityksissä on selkeät osastot, mutta startup-yritykset koostuvat poikkihallinnollisista yhteisöistä. Startupit tarvitsevat yritysstruktuureja, jotka taistelevat epävarmuutta vastaan. Kasvuyrityksille on ominaista, että niiden tuotteet ja tuotot ovat vielä kehitysvaiheessa. Epävarmojen olosuhteiden lisäksi yrityksellä ei ole kehitettävästä tuotteesta aikaisempaa kokemusta ja yritysten alkuvai-

heessa on vielä epäselvää, kuka on yrityksen asiakas. Tuotteen suunnittelun alkutaipaleella ei myöskään tiedetä, mitä asiakas haluaa tuotteestaan. Startup-yrityksiksi ei lasjeta sellaisia yrityksiä, jotka ovat jo löytäneet markkinapaikan, tuoton ja asiakkaansa sekä kasvattaneet liiketoimintaansa merkittävästi. (Ries 2011, 48.) Aloittelevien yritysten yleisimmät ongelmat liittyvät asiakaskuntaan, tuotteeseen ja tulevaisuuteen. Kasvuyrityksen tulisi ymmärtää vahvasti oma markkina-alueensa, ensimmäinen asiakaskuntansa ja tämän ryhmän ongelmat sekä tarpeet. (Blank 2013a, 25.)

Vaikka lean startup nimensä perusteella palvelee aloittelevia startup-yrityksiä, pystyvät myös perinteiset, kauan markkinoilla toimineet yritykset hyödyntämään toimintamalleja uusia tuotteita kehittäessään esimerkiksi yrityksen sisällä toimivissa hankkeissa. Lean startup -menetelmän työkaluja voidaan hyödyntää myös julkisissa palveluissa ja muissa kuin teknologia-alan yrityksissä. Innovointia tavoittelevat isot yritykset haluavat löytää uusia hankkeita digitalisaation muuttaessa perinteisiä liiketoimintamalleja. Lean startup sopii yrityksille, jotka kehittävät uutta innovaatiota yritykselle tuntemattomalle markkina-alueelle. Vakiintuneilla yrityksillä on hallussaan enemmän resursseja innovaatioihin kuin kasvuyrityksillä, mutta niillä ei ole samaa uuden luomisen kulttuuria, joka startup-yrityksillä on. (Blank b 2013.) Aikaisemmin esitetyt perusteet innovaation kehittämisen tarpeellisuudelle eli uusiutuminen, ympäristön muutokset ja erottautuminen painostavat suuria yrityksiä ottamaan vaikutteita startup-yrityksiltä. Uuden innovaation keksimisen ja kehittämisen lisäksi voidaan olettaa, että lean startup -työkaluista voi olla hyötyä suurien yritysten toimintakulttuurin muokkaamiseen. Aikaisemmin mainitut (vrt. luku 2.1) perusolettamukset, joihin yritykset sortuvat: kankeus, hierarkiarakenteet, kilpailijoiden kopioiminen, asiakasryhmään jumiutuminen, nykyisiin uhkiin keskittyminen ja erottautumisessa epäonnistuminen saattavat osittain karista pois uusien lean-mallien avulla. Organisaatiot voivat löytää uusia tapoja toteuttaa liiketoimintaansa. Parhaimmassa tapauksessa uusien menetelmien myötä yritysten sisällä voidaan näkemykseni mukaan lisätä oman työn seuraamista, testausta ja innovointia. Toimialaa saatetaan katsoa eri näkökulmasta uusien toimintatapojen myötä.

Lean startupin oppien mukaan aloittelevien yritysten tulisi esittää itselleen kysymyksiä toiminnastaan ja vastata niihin testien avulla. Mikä on asiakkaan ongelma, jota koitetaan ratkaista? Kuka on tuotteen asiakas? Miten liiketoiminta tulee kasvamaan tulevaisuudessa? (Blank 2013a, 10.) Kysymysten avulla pyritään keskittymään arvokkaaseen työhön ja heittämään turha tekeminen pois lean-filosofian periaatteiden mukaisesti. Startup-yrityksen tulisi pystyä vastaamaan edellä esitettyihin kysymyksiin määrälliseen

ja laadulliseen dataan vedoten mahdollisimman pian yrityksen perustamisen jälkeen ennen resurssien loppumista. (Ries 2014, 181.) Mitä nopeammin yritys pystyy todentamaan oletukset datan avulla, sitä paremmin se voi lähteä kasvattamaan toimintaansa tai tekemään olettamuksiinsa muutoksia. Kun asiakas käyttää tuotteita, syntyy laadullista ja määrällistä palautetta ja dataa. (Ries 2011, 75.)

Kun markkinat, asiakkaat, oletukset ja kasvuun vaikuttavat tekijät on testattu, voidaan yritykselle luoda toistettava toimintasuunnitelma asiakaskunnan ostokäyttäytymisen hyödyntämisestä ja näin rakentaa tuottoa kasvattava taloudellinen malli (Blank 2013a, 10). Lean startupin tarkoituksena on antaa yrityksille työprosessikaava, jolla voidaan päästä näitä tavoitteita kohti.

The Lean Startup -kirjan kirjoittajan Eric Riesin mukaan startupin tai suuryrityksen innovaatiohankkeen menestys ei ole kiinni yrittäjien geeneistä, ajasta ja paikasta, vaan oikeasta työprosessista. Oikeanlainen prosessi on opittavissa. Työprosessit eivät ole kuitenkaan kopioitavissa: yritysten ei kannata yrittää jäljentää menestystarinoita. (Ries 2014, 49.) Lean startup on menettelytapa, joka näkemykseni mukaan tulisi muokata oman yrityksen tarpeisiin mahdollisimman räätälöidysti.

#### 4.6 Blue ocean strategy – sinisen meren strategia

Teollistumisen myötä yritykset alkoivat kilpailemaan keskenään pysyäkseen kannattavana ja kasvattaakseen myyntiään. Kilpailun päämääräksi asetettiin erottautuminen sekä markkinaosuuksien ja kilpailuedun lisääminen. (Porter 1985, 51.) Nämä perinteiset kilpailustrategian elementit eivät oletettavasti yksinään enää riitä nykypäivänä pärjäämiseen tarjonnan kasvettua räjähdysmäisesti. W. Chan Kim ja Renée Mauborganen loivat sinisen meren strategia -ilmiön kirjallaan Blue Ocean Strategy. Johtamisstrategian oppien mukaisesti yrityksen tulisi pyrkiä saavuttaa siirtymineen kokonaan uudelle markkinalle, jolla ei ole kilpailua (Osterwalder & Pigneur 2010, 226). Strategian päämääränä on muuttaa markkinarajoja varmistamalla yrityksen innovaation arvo ostajalle, massoille sopiva hinnoittelu ja kannattava kustannusrakenne (Kim & Mauborgne 2006, 69). Markkinarajojen muuttamisen myötä yrityksen tulisi saada etumatka kilpailijoihin ja vähentää riskiä hukkuu tuotetulvan alle. Uusien markkinoiden synnyttämistä voidaan pitää riskittömämpänä ja palkitsevana kuin vanhoille, vakiintuneille markkinoille meneminen. (Christensen 2007, 155–156.)

Sinisen meren strategiassa pyritään keskittymään täysin uusiin markkinamahdollisuuksiin kilpailijoiden kanssa käytävän taistelun sijaan. Esimerkiksi Vuonna 1984 perustettu Cirque du Soleil on irrottanut perinteisen sirkuksen rajoitteista ja sirkusalan kilpailusta. Kanadasta kotoisin oleva sirkus ei hyödynnä sirkusmaailmalle tyypillisiä asioita: eläinnumeroita, tähtiesiintyjä, katsomossa tapahtuvaa virvokemyyntiä tai monen areenan yhtäaikaista käyttöä. Yritys on vähentänyt huumoria, mutta lisännyt laadukkaan ja ainutlaatuisen ympäristön tunnetta sekä korostanut taiteen ilmapiiriä musiikin ja tanssin avulla. Yrityksen tuotantoon kuuluu paljon eri teemoilla kulkevia tuotantoja ja hinnat ovat perinteisten sirkusten lippuhintoja peräti tuplasti korkeammat. Cirque du Soleil on pystynyt houkuttelemaan strategiassaan näytelmien ja oopperaesitysten asiakaskuntaan kuuluvia hyvätuloisia aikuisia asiakkaitseensa. (Kim & Mauborgne 2006, 23–25 ja 57–65.) Yritys on vienyt toimintansa yli sirkusalan rajojen ja löytänyt itselleen uudet markkinat. Myös Motleyn jatkuva tavoite on kasvattaa asiakkaiden liiketoimintaa: Motley etsii uusia markkinoita ja tapoja asiakkailleen. Tekniikan avulla yritys haluaa luoda asiakkaalleen jotain mitä ei ole vielä olemassa, ja avata täysin uusia markkinoita ja liiketoiminta-alueita. (Motley Agency 2015a.) Motleyn oppaassa painotetaan sinisen meren strategian ajatusmallia: yritysten tulisi aina tavoitella uusia mahdollisuuksia toteuttaa liiketoimintaa.

Organisaatio pystyy vahvistamaan omaa liiketoimintamalliaan ja kyseenalaistamaan oman toimialansa vallitsevaa strategista logiikkaa ja liiketoimintamallia sinisen meren strategiaan kuuluvilla neljällä kysymyksellä:

1. Mitkä toimialalla selviönä pidettävät tekijät tulisi eliminoida?
2. Mitä tekijöitä tulisi supistaa selvästi alan normaalitasoon verrattuna?
3. Mitä tekijöitä tulisi korostaa selvästi enemmän kuin alalla yleensä tehdään?
4. Mitä kyseiselle toimialalla täysin uusia tekijöitä tulisi luoda? (Osterwalder & Pigneur 2010, 227).

Uusi arvokäyrä niminen menetelmä auttaa arvokäyrän laatimisessa ja asiakkaan arvon koostumuksen muokkaamisessa. Menetelmässä on neljä kohtaa, poista, supista, korosta ja luo, joihin yllä olevat neljä kysymystä auttavat löytämään vastaukset (katso kuvio 2). Poistamisella ja supistamisella pyritään miettimään, miten kustannusrakennetta voidaan pienentää kilpailijoihin nähden. Korostamisella ja luonnilla tavoitellaan asiakkaan saaman arvon parantamista ja uuden kysynnän luomista. (Kim & Mauborgne 2006, 51–52.)



Kuvio 2. Sinisen meren strategian uusi arvokäyrä -menetelmä. Kuvio on mukaelma Sinisen meren strategia -kirjan nelikenttä-kaaviosta.

Poisto-vaiheessa tulisi pohtia, mitkä toimialalla itsestään selvinä pidetyt asiat pitäisi poistaa. Millä tekijöillä yrityksen kilpailijat ovat jo kilpailleet kauan? Osa tämänlaisista tekijöistä on jopa saattanut menettää arvonsa asiakkaiden silmissä. Cirque du Soleil poisti monen areenan käytön ja eläimet. Moni arvostaa, että eläimiä ei kuljeteta ympäriinsä pienissä tiloissa. Eläinten jättäminen pois esityksistä on ollut yritykselle eettisyyden lisäksi myös säästökeino: eläimistä koituvia suuria kuljetus- ja ylläpitokustannuksia ei synny. Kilpailijoihin itseään vertaileva yritys ei välttämättä edes huomaa asiakaskunnan muutoksia, jolloin yritys ei osaa karsia ja tehdä yhtä radikaaleja valintoja kuten Cirque du Soleil. (Kim & Mauborgne 2006, 51–52.)

Supistamiskohdassa pyritään pohtimaan, ovatko alan tuotteet tai palvelut jopa turhan-kin hyviä asiakkaille. Kilpailijat saattavat palvella asiakkaitaan tarpeettoman hyvin ja kasvattavat kustannuksia saamatta toiminnallaan hyötyä. (Kim & Mauborgne 2006, 51–52.) Yksi esimerkki supistamisesta on Nintendo Wiin lanseeraus. Pitkän historian omaava Nintendo oli menettänyt asemansa pelimarkkinoilla ja joutunut kilpailijoidensa Sony Playstationin, Microsoft Xboxin sekä PC-pelien tekniikoiden tallomaksi. Nintendon tekninen taso ei vastannut kilpailijoiden huippugraafista käyttöliittymää. Yritys loi itselleen oman markkina-alueen yksinkertaistamalla grafiikkaa, tekemällä peleistä liikunnallisia ja muuttamalla kohderyhmää. Wii-konsolin löysivät perheen jokainen jäsen: ei tar-

vinnut olla intohimoinen pelaaja innostuakseen Wiin toiminnallisista ja helpoista peleistä. (Kim & Mauborgne & Hunter.)

Korostamisella pyritään löytämään kompromisseja, joita toimialan muut yritykset pakottavat asiakkaita tekemään. Mitä tekijöitä tulisi korostaa selvästi enemmän kuin alalla yleensä huomioidaan? (Kim & Mauborgne 2006, 51–52.) Cirque du Soleil päätti korostaa ainutlaatuista ympäristöä, Nintendo taas pelaamisen helppoutta. Neljännessä uuden arvokäyrän kohdassa etsitään asiakkaalle täysin uusi arvonalhde, luodaan uusi kysyntä ja muutetaan alan strategista hinnoittelua. Yrityksen tulee kysyä tässä kohtaa, mitä toimialalle täysin uusia tekijöitä pitäisi luoda jotta yritys voi erottua toimialan rajoitteista.

Edellä esitetyt neljä kysymystä lisätään strategian oppien mukaisesti nelikenttään (katso kuvio 2). Nelikentän täyttämällä pyritään vapauttamaan yritys arvon ja kustannusten valintapakosta. Nelikentällä voidaan testata idean kaupallinen toteuttamiskelpoisuus. Yrityksen ei tarvitse miettiä tuotteen arvoa ja hintaa, vaan yrityksen tulee pohtia, miten se erottuu muista tuotteistaan. Kentän täytön helppouden lisäksi nelikentästä voidaan nähdä selkeästi, keskittykö yritys menestymisen kannalta tärkeisiin osaluoksiin. Nelikenttä pakottaa yritykset myös tutkimaan alalla vaikuttavia kilpailutekijöitä. Monet yritykset saattavat vaalia tiedostamattaan alalle tyypillisiä olettamuksia. (Kim & Mauborgne 2006, 57–58.) Sinisen meren strategian mukaisesti juuri perinteisistä toimintamalleista tulisi luopua.

Yrityksen ei tulisi keskittyä kaikkiin kilpailutekijöihin. Kilpailijoiden kanssa käyty hintataistelu tai kamppailu tuotteiden tarjonnan ja laadun saralla lisää yrityksen liiketoimintamallin hintaa. Organisaation ei tule myöskään perustaa omaa strategiaa muiden strategian pohjalle, sillä tällöin arvokäyrä ei erotu muista ja toiminta ei ole ainutlaatuista. (Kim & Mauborgne 2006, 60.) Edelläkävijäksi lasketun yrityksen arvokäyrä poikkeaa kilpailijoiden strategiaprofiilista. Tällöin yrityksen asiakkaalle tarjoaman arvo erottautuu kilpailijoista. Yritykset, jotka tulevat kasvaville markkinoille ajoissa, saavat edelläkävijän etuja suhteessa sellaisiin yrityksiin, jotka tulevat myöhään markkinoille. Osa suurista yrityksistä saattaa jäädä odottelemaan uusien markkinoiden kasvua niin suureksi, että ne ovat kiinnostavat. Uuden markkinan kasvettua ja sitten siirtyminen tälle markkinalle ei ole usein onnistunut strategia. (Christensen 2007, 28.)

Sinisen meren strategia pyrkii etsimään keinoja, joiden avulla arvoa voidaan kasvattaa muutenkin kuin sen hetkisiin kilpailutekijöihin panostamalla (Kim & Mauborgne 2006, 51–52). Muihin kuin vanhoihin tapoihin keskittyminen auttaa yrityksiä muuttamaan alalla vallitsevia kilpailutekijöitä, jolloin nykyiset alalla toimivat kilpailusäännöt ja rajoitteet menettävät merkityksensä. Motleyn liiketoiminnan kehitysoppaassa sinisen meren strategian opit esiintyvät 3, Markkinaposition löytäminen -pääluvun alla (vrt. liite 2). Strategia-profiili käsitellään kokonaan omassa 3.3 Erottautuminen-alaluvussa.

#### 4.7 Business model canvas – liiketoimintamallin suunnitelmatyökalu

Business model canvas on vapaasti suomennettuna liiketoimintamallin suunnitelmatyökalu. Canvas auttaa aloittelevaa tai jo olemassa olevaa yritystä hahmottamaan oman liiketoimintansa paremmin. Yrityksen aloittaessa innovoinnin organisaatiolla on yleensä ongelma, ratkaisu ja ehkä asiakassegmentti (Maurya 2012, 23). Business model canvas on Alexander Osterwalder kehittämä yksisivuinen suunnittelutaulukko, joka vapauttaa yrittäjät monisivuisen ja usein turhan laajasti määritellyn liiketoimintasuunnitelman tekemisestä. Taulukon avulla voidaan hahmotella oman organisaation liiketoimintamalli tai kilpailijoiden tai minkä tahansa muun liikeyrityksen bisnesmalli. Business Model Canvas on kuin pohjapiirros yrityksen strategialle: sitä tulisi seurata läpi organisaatorakenteiden, prosessien ja järjestelmien. (Osterwalder & Pigneur 2010, 15).

Canvas koostuu yhdeksästä lohkokosta (katso kuvio 3). Nämä lohkot on jaettu neljään osa-alueeseen: asiakkaat, asiakkaille tarjottava arvo, infrastruktuuri ja taloudellinen toiminta. Lohkot kertovat yrityksen suunnitelmat siitä, millä tavoin yritys pyrkii toteuttamaan liiketoimintaansa ja hankkimaan tuottoa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 15). Canvas voidaan yhdistää luvussa 4.6. esitellyn sinisen meren strategia -ajatusmalliin mukaan: taulukon oikea puoli edustaa arvon luontia ja vasen puoli edustaa kuluja. Taulukko sopii strategian kanssa, sillä strategiassa pyritään kasvattamaan asiakkaalle tarjottavaa arvoa ja vähentämään kustannuksia. (Osterwalder & Pigneur 2010, 227). Oppaassa canvas esitellään luvun 3 Markkinaposition löytäminen alaluvussa (vrt. Liite 2).

Liiketoimintamallin suunnitteluprosessissa on neljä vaihetta: liikkeellelähtö, suunnittelu, toimeenpano ja hallinta. Eteneminen ei yleensä ole lineaarista, ja liiketoimintamalleja tulisi jatkuvasti kehittää. Jopa parhaimmaksi oletetut liiketoimintamallit omaavat lyhyen elinajan. Joskus mallit tarvitsevat jopa uudelleenluonnin. (Osterwalder & Pigneur 2010, 248.)

Taulukon tarkoitus on olla nopea työkalu, ja se tulisi täyttää yhden iltapäivän aikana. Tällöin taulukon kehittäminen voidaan aloittaa mahdollisimman nopeasti. Työkalua voidaan hyödyntää bisnesmallien keräämisessä, priorisoinnin tekemisessä ja oppimisen seuraamisessa. Koska se on nopea täyttää, voi suunnitelman tekijä käyttää aikaa muiden variaatioiden suunnitteluun ja prosessointiin. Kaaviosta sen tekijä näkee, mikä on kaikkein vaativin kohta täyttää ja mistä töiden priorisointi tulisi aloittaa. Taulukon ollessa yhden sivun kokoinen suppea suunnittelupaperi, joutuu sen täyttäjät miettimään sanomansa tarkasti ja menemään suoraan asiaan. (Maurya 2012, 5–6.)

Omat liiketoimintasuunnitelmat tulisi näyttää mahdollisimman monelle, jotta niitä voitaisiin kehittää useamman näkemyksen avulla. Tähän canvas sopii: yhden sivun kokoinen suunnitelma on helppo jakaa muiden kanssa, ja koska se on helposti ymmärrettävä, voi sen lukea useampi ihminen ja sitä voidaan myös päivittää useammin. Yrittäjät saattavat sortua esittelemään ainoastaan omaa tuotettaan. Tällöin unohdetaan kertoa muista tärkeistä osa-alueista: asiakkaat ovat kiinnostuneet siitä, mikä tuote tai palvelu ratkaisee heidän ongelmansa, ja sijoittavat haluavat tietää, miten tuote löytää markkinansa. Taulukon avulla yritys pakotetaan huomioimaan muutkin osa-alueet kuin itse tuotteen kehitystyö. (Maurya 2012, 5–7.) Taulukon täyttämisen jälkeen tulisi tarkastella, mikä on suunnitelman suurin riski. Yleisin riski uusilla yrityksillä on, että he rakentavat tuotteen jota kukaan ei halua. (Maurya 2012, 8–9.)

Taulukon tulisi olla vähäsanainen ja tarkka, sitä tulisi kehittää jatkuvasti ajan kuluessa. Perinteisiin runsassivuisiin suunnitelmiin verrattuna business model canvas on ketterä. Siihen kerätään nykyinen tila ja sen hetken tiedot eikä pyritä ennustamaan liikaa tulevaa kuten perinteisissä suunnitelmissa on saatettu tehdä. (Maurya 2012, 5–6.)



Kuvio 3. Alexander Osterwalderin luoma business model canvas. Kuvio on mukaelma Business Model Generation -kirjan business model canvas -kaaviosta.

Kaavion täyttö voidaan aloittaa alla seuraavassa järjestyksessä, mutta numerointia ei tarvitse noudattaa kirjaimellisesti, mikäli johonkin aihealueeseen ei pystytä vastaamaan ensimmäisellä täyttökerralla:

1. Customer Segments – asiakassegmentit: yrityksellä voi olla yksi tai useampi asiakassegmentti, jota se tavoittelee tuotteellaan tai palvelullaan.
2. Value Proposition – arvolupaukset: yritys pyrkii ratkaisemaan asiakkaan ongelmat ja tyydyttämään asiakkaan tarpeet arvolupausten avulla.
3. Channels – kanavat: arvolupaukset toimitetaan asiakkaille viestinnän, jakelun ja myyntikanavien avulla.
4. Customer Relationships – asiakassuhteet: yritys luo jokaisella asiakassegmentillä asiakaspalvelusuhteen ja ylläpitää sitä.
5. Revenue Streams – tulonlähteet: yritys suunnittelee tulonlähteet, jotka se saa luomalla asiakkailleen arvolupaukset.
6. Key Resources – keskeiset resurssit: yritys valitsee resurssit, joiden avulla se pyrkii vastaamaan edellä esitettyihin 1-5. kohtien vaatimuksiin.
7. Key Activities – keskeiset aktiviteetit: yritys valitsee aktiviteetit, joilla se tavoittaa 1-5 kohdissa esitettyt vaatimukset.

8. Key Partners – keskeiset yhteistyökumppanit: osa aktiviteeteista voidaan ulkoistaa ja osa resursseista voidaan hankkia oman yrityksen ulkopuolelta.
9. Cost Structure – kustannusrakenne: business model canvasin elementtien oletettu tulos kirjataan kustannusrakennelohkoon. (Osterwalder & Pigneur 2010, 16–17).

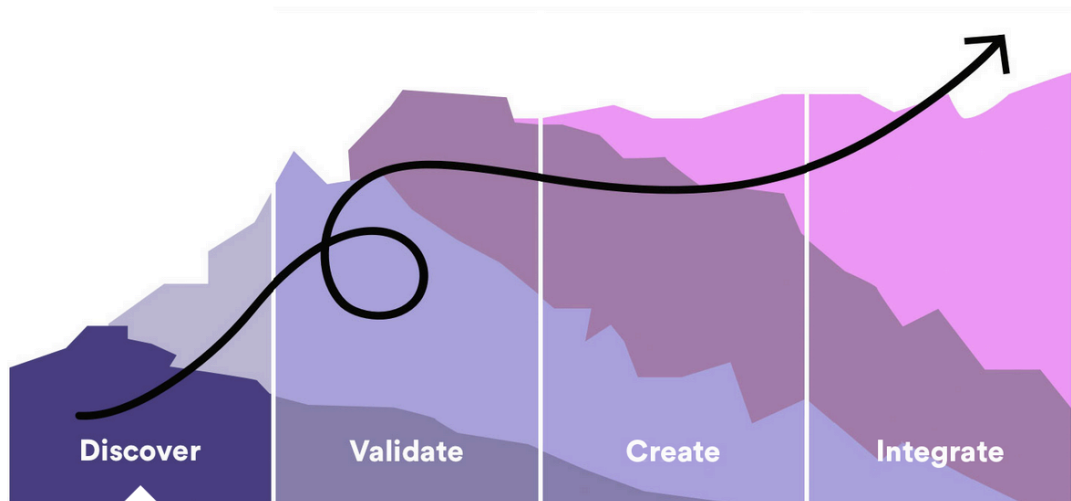
Liiketoimintamallit on suunniteltu suoritettavaksi tiettyihin markkinaympäristöihin. Siksi onkin tärkeää, että yrityksen ympäristö ymmärretään hyvin: ymmärrys auttaa liiketoimintamallin suunnittelua ja tekee suunnitelmasta vahvemman ja kilpailukykyisemmän. Ympäristön muutosten huomioiminen auttaa taulukon sijoittamista muutoksiin. The Business Model Generation -kirjan mukaan yrityksen pitäisi tarkkailla liiketoimintaympäristönsä avaintrendejä, toimialavoimia, markkinavoimia ja makrotaloudellisia tekijöitä. Havainnoinnista kehittyviä päätelmiä tulisi hyödyntää suunnitteluvalintoja tehdessä. Päätelmien ei tulisi kuitenkaan rajoittaa suunnitelmien luovuutta. Hyvällä liiketoimintamallilla yritys voi tulla paremmaksi, kehittää omaa ympäristöään ja asettaa uusia alan standardeja. Ympäristön havainnointi voi olla tärkeää: trendien ja voimien avulla yritys voi hahmotella mihin suuntaan oma liiketoimintamalli kannattaa kehittää. (Osterwalder & Pigneur 2010, 200.)

Omien havaintojeni mukaan, osa kasvua tavoittelevista yrityksistä jättää osan edellä esitetyistä arvon luonnin ja kustannusten osa-alueista vähemmälle huomiolle. Mielestäni yksinkertainen ja nopea taulukkomuotoinen suunnittelutyökalu auttaa yrityksiä kehittämään toimenpiteitä, jotka edistävät tuotteen tai palvelun menestymistä. Asiakkaita ja sijoittajia tulisi oppimani mukaisesti palvella kokonaisvaltaisesti. Yrityksen keskiössä olevan tuotteen ei tulisi olla ainoastaan viimeistelty, vaan myös kaiken sen ympärillä olevan toiminnan tulisi olla suunniteltua.

## **5 Motley Agency liiketoimintaprosessi**

Motleyn asiakkailleen tarjoama liiketoimintaprosessi ei ole suoraviivainen, vaan se on monimuotoinen prosessi, joka koostuu useammasta askeleesta. Yrityksen jalostama liiketoiminnan innovoinnin ja kehittämisen malli koostuu neljästä vaiheesta (kuvio 4). On huomattava, että malli ei ole yrityksen ainoa toimintamalli: liiketoiminnan innovoinnin ja kehittämisen malli kuvaa yrityksen tapaa toteuttaa innovaatioprojekti. Tämän lisäksi yritys hyödyntää tässä opinnäytetyössä esitettyjä työkaluja ja sen lisäksi useita muita, jotka on esitelty tarkemmin varsinaisessa oppaassa.

Liiketoiminnan innovoinnissa ja kehittämisessä Motley tutustuu (Discover) ensin asiakkaan liiketoiminnan mahdollisuuksiin ja asiakkaan liiketoimintaympäristöön, toimiala- ja markkinavoimiin, tärkeimpiin kehityssuuntiin ja makrotalouteen. Avainhenkilöitä haastatellaan ja alaan pyritään tutustumaan syvällisesti. Asiakkaille tarjotaan näkemys ja visualisoitu konseptisuunnitelma nykyisen liiketoiminnan puutteista ja markkinoiden mahdollisuuksista. Motley pyrkii esittämään toteutettavan ja konkreettisen tavan asiakkaalle siirtyä kansainväliseen ja digitaaliseen liiketoimintaan. (Motley Agency 2015a.)



Kuvio 4. Motley Agencyn liiketoiminnan innovointiin ja kehittämiseen tarkoitettu malli (Motley Agency 2015a).

Liiketoiminnan havainnoimisen jälkeen Motley validoi (Validate) eli vahvistaa uuden liiketoiminnan perustaksi luodut olettamukset. Tämä tarkoittaa toimintaa, jossa tutkimuksen pohjalta luodaan uusia liiketoimintamalleja, suunnitellaan nämä lähes oikeiksi palveluiksi ja arvioidaan tapauskuvaukset. Toiminnalla pyritään löytämään product/market fit eli vapaasti suomennettuna kysyntä tuotteelle ja markkinalle. Organisaation löydettyä oman paikkansa markkinoilla voi se aloittaa toimintansa kehittämisen ja tuoton kasvattamisen. Motley tarjoaa asiakkailleen tiivistetyn listan ideoista, joilla voidaan ratkaista asiakkaan liiketoimintaongelmia tai täyttää asiakkaan tarpeita. Motley arvioi listan yhdessä asiakkaan kanssa ja määrittelee konseptit. Konseptien potentiaali testataan sisäisesti ja/tai ulkoisesti. Jos konseptitestit osoittautuvat menestykseksi luodaan niistä käsin minimum viable product (MVP) eli tuote, joka on mahdollista toteuttaa pienin vaatimuksin, mutta jota voidaan testata kuin täysin oikeaa tuotetta oikeilla asiakkailla. MVP voidaan julkaista salassa tai julkisesti. Tärkeintä tuotteen lanseerauksessa

on päästä validoimaan aikaisemmin muodostetut oletukset oikeilla asiakkaila. (Motley Agency 2015a.)

Kolmannessa liiketoiminnan innovoinnin ja kehittämisen työkalun vaiheessa (Create) asiakasyritykselle luodaan liiketoiminta. Tämä tarkoittaa, että Motley kehittää tuotetta tai palvelua pienillä iteraatioilla löytääkseen ja todentaakseen sen skaalautuvuuden. Asiakkaalle toimitetaan tuotteen sisältö, luodaan tuotteen ominaisuudet ja muotokieli sekä testataan markkinoinnin tuottavuus. Toimintojen jälkeen Motley mittaa tuotteesta saadun palautteen, tarkastelee analytiikan ja arvioi kasvuun tarvittavat investoinnit. Jos uusi liiketoiminta pysyy sovitussa tavoitteissa, jatketaan työtä ennalta sovitun suunnitelman mukaan. Jos tavoitteet eivät tyydytä, varaudutaan liiketoimintamallin muuttamiseen ja aloitetaan sama prosessi uudelleen. (Motley Agency 2015a.)

Viimeisessä eli neljännessä vaiheessa (Integrate) asiakas voi valita, yhdistääkö se Motleyn kanssa kehitetyn liiketoiminnan nykyiseen organisaatioonsa vai kasvattaako se sitä erillään vanhasta liiketoiminnasta. Viimeisessä vaiheessa asiakkaan uusi liiketoiminta on kasvanut ja sillä on mahdollisuus hankkia osaajat viemään bisnestä eteenpäin ilman Motleya. Motley jatkaa kuitenkin neuvonantoa ja tukemista, mutta asiakasyritys on ymmärtänyt, kuinka liiketoimintaa viedään eteenpäin. (Motley Agency 2015a.)

Havaintojeni mukaan Motley pyrkii liiketoimintaprosessillaan luomaan nopean tavan kehittää asiakasyrityksille voittoa tuottava liiketoimintamalli. Mallia pyritään pitämään konkreettisena ja selkeänä. Motleyn liiketoimintaprosessi on jalostettu useasta menetelmästä ja sitä on kehitetty käytännön kokemuksella. Motleyn liiketoiminnan kehitysprosessissa on nähdäkseni eniten samankaltaisuuksia Steve Blankin customer development -prosessiin, joka on avattu tarkemmin luvussa 4.2.

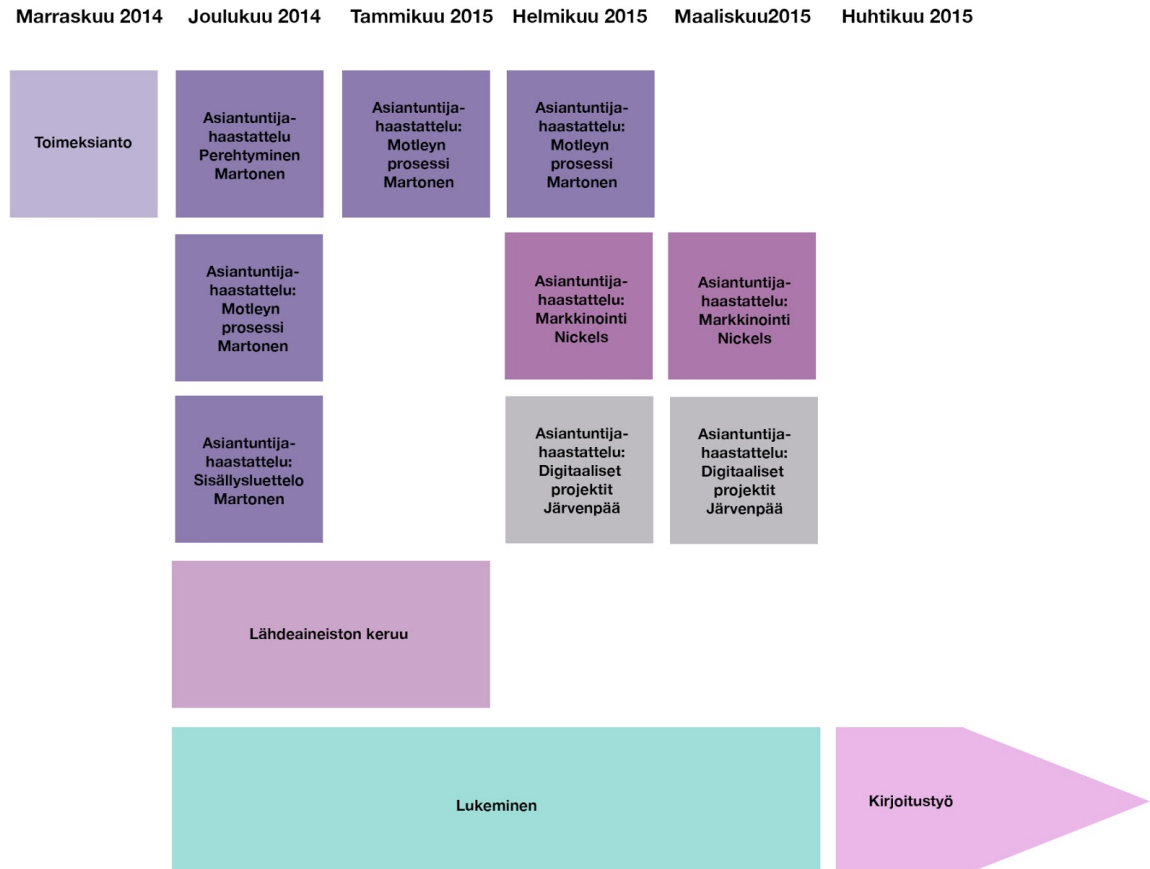
## **6 Digitaalisen liiketoiminnan opas – prosessikuvaus lyhyesti**

Aloitin Motleyn digitaalisen liiketoimintaoppaan tuottamisprosessin yrityksen perustajan Arto Martosen tapaamisen jälkeen (katso kuvio 5). Ensimmäisen kerran kuulin opinnäytetyön aiheesta ja oppaan kirjoittamisesta työhaastattelussa marraskuussa 2014. Joulukuussa käydyissä, minun ja Arto Martosen välisissä tapaamisissa Martonen esitteli minulle Motleyn toimintaprosessin aikaisemmin koostettujen presentaatioiden avulla.

Ensimmäiset tutustumiskerrat prosessiin hahmottivat minulle, mitä kaikkea prosessi pitää sisällään ja mitä uusia asioita minun tulisi opiskella opinnäytetyökevään aikana.

Keräsin Martosen avulla listan oppaassa ja opinnäytetyössä käytettävistä lähteistä. Listaa kasvatettiin kirjoitusprosessin aikana. Martosen antamien lähteiden lisäksi keräsin hyödyllisiä lähteitä innovoinnista sekä talouden ja digitalisaation tilasta Metropolian sekä kaupunginkirjaston valikoimista. Martosen suosittelemat lähteet käsittelivät talusteorioita, liiketoiminnan kehittämistä, markkinointia ja lean startup -menetelmämallia. Sekä kirjoista että verkkoartikkeleista koostuvaa lähdeaineistoa keräsin pääsääntöisesti joulukuun ja tammikuun aikana. Lukemisen ja menetelmien opiskelun aloitin joulukuussa 2014. Kirjojen lukemiseen keskityin joulu- ja tammikuun ajan, mutta myös helmi- ja maaliskuussa opiskelin eri menetelmiä. Tuottamisprosessin alussa avasin oppaaseen myös kaikki Motleyn omat presentaatiot, jotka kertoivat digitaalisen toimintaympäristön tilasta, liiketoiminnan kehitysmenetelmistä ja Motleyn työskentelyprosessista.

Joulukuussa Martosen kanssa käydyssä asiantuntijahaastattelussa kirjoitimme oppaan sisällysluettelon. Martosen toiveet oppaan sisällysluettelolle ja lähdeaineistolle määrittelivät oppaan rakenteen (vrt. Liite 2). Toimin enemmän kirjurina, kuin sisällysluettelon suunnittelijana. En olisi pystynyt hahmottamaan prosessin alkuvaiheessa aihealueita, joita oppaassa kannattaisi käsitellä: menetelmät sekä yritys ja sen prosessi olivat minulle tuoreita aloittaessani työskentelyn Motleyllä.



Kuvio 5. Oppaan tuottamisprosessin alkuvaiheen keskeiset osat omasta näkökulmastani.

Kuten kuviossa 5 on nähtävissä, käytin opinnäytetyökevään aikaan runsaasti aikaa Motleyn prosessin ja prosessissa hyödynnettävien menetelmien opiskeluun. Tammikuussa aloitin oppaan lukujen luonnostelun Martosen kanssa käytyjen tapaamisten muistilistojen avulla. Aloitin kirjoittamisen tekemällä tekstiluonnoksia itselleni kaikkein tutuimpien aihealueiden alle. Vaikka oppaan lukuihin on luotu jonkin verran tekstiä jo vuoden 2015 alussa, suurin kirjoitustyö alkoi vasta huhtikuun 2015 aikana. Asiakastoimeksiannossa osa projektiin varatusta ajasta tulee käyttää projektin aiheeseen tutustumiseen, joten käytin tuottamisprosessin alussa aikaa asiantuntijahaastatteluihin ja menetelmien opiskeluun. Mikäli liiketoiminnan kehitysmenetelmät olisivat olleet minulle entuudestaan tuttuja, olisin voinut keskittyä oppaan kirjoittamiseen aikaisemmin.

Oppaan tuottamisprosessiin kuului teknologiakonsultti Tapio Järvenpään, perustaja Arto Martonen ja Head of Commerce Katri Nickelsin asiantuntijahaastattelut. Haastateltaville esitetyt kysymykset löytyvät liitteestä 2. Nickelsin ja Järvenpään haastattelut järjestin helmi- ja maaliskuussa 2015. Haastattelin Nickelsiä ja Järvenpäää molempia

kaksi kertaa tunnin mittaisissa jaksoissa. Motleyn perustajan Arto Martosen tapasin yhteensä viisi kertaa joulukuun ja kevään aikana. Nämä tapaamiskerrat kestivät puolesta tunnista yhteen tuntiin. Vuoden 2015 alussa Martonen myös piti yrityksen kaikille työntekijöille laajan presentaation Motleyn työskentelyprosessista. Tämä esittely oli myös minulle hyödyllinen ja jäsenteli entistä tarkemman kuvan Motleyn toimintatavoista. Nickelsiä ja Martosta haastattelin kasvotusten Motleyn tiloissa ja Järvenpäästä puhelimitse. Otin Martosen ja Järvenpään vastaukset ylös haastattelutilanteessa, kun taas Nickelsin kanssa nauhoitin haastattelun puhelimen nauhuriin. Näistä haastattelutavoista koin kaikkein mieleisemmäksi haastattelutilanteen nauhoittamisen, äänitteen jälki-kuuntelun sekä sen puhtaaksikirjoittamisen.

Oli mielestäni tärkeää ymmärtää oppaassa käsiteltävät menetelmät ja mallit syvemmin ennen asiantuntijahaastatteluita. Tämän takia en haastatellut Järvenpäästä ja Nickelsiä aikaisemmin tuottamisprosessin ensimmäisinä kuukausina. Odottamalla sopivaa haastatteluhetkeä, pystyin valmistautumaan haastatteluihin paremmin: opiskeltuani menetelmiä ja työskenneltyäni Motleyssä, tiesin paremmin mikä olisi aiheen kannalta hyödyllistä käsitellä ja mitä minun tulisi kysyä. Asiantuntijahaastattelussa haastattelijan tulee perehtyä käsiteltävään aiheeseen: aiheen käsittelyyn tulisi ottaa mukaan pientä kriittisyyttä ja todellisuuden tajua (Anttila 1998). Martosen kanssa järjestetyt asiantuntijahaastattelut poikkesivat Nickelsin ja Järvenpään haastatteluista. Prosessiasiantuntijuuden lisäksi Martosen haastatteluiden avulla käynnistettiin koko tuottamisprosessi ja saatiin oppaan rakenne koottua. Oli siis oleellista, että perustajan kanssa käydyt asiantuntijahaastattelut aikataulutettiin tuottamisprosessin alkuun.

Kaikilla asiantuntijahaastatteluihin osallistuneilla työntekijöillä on pitkäaikainen kokemus digitaaliselta alalta ja valitsin heidät haastateltaviksi heidän osaamisalueen mukaan. Anttilan (1998) mukaan asiantuntijahaastattelussa haastateltavat ovat usein erityisesti valittuja tutkittavan ilmiön mukaan. Haastateltavilla saattaa olla vaikutusvaltaa, ilmiön käsittelyyn sopiva koulutus, tutkittavaa ilmiötä koskeva asiantuntijuus tai sopiva organisaatio taustalla. Tapio Järvenpäällä on neljännesvuosisata kokemusta toiminnanohjaus-, tuotetiedonhallinta-, asiakastieto- ja tietovarantojärjestelmien kehittämisestä sekä käyttöönotosta. Viime vuosina hän on erikoistunut digitaalisten liiketoimintamallien sekä verkkokauppaan liittyvän logistiikan kehittämiseen. Arto Martonen Motleyn perustajana tuntee parhaiten yrityksen prosessit sekä hallitsee liiketoimintateoriat ja innovointitavat. Head of Commerce Katri Nickelsillä on laaja kaupallinen verkkokauppaustausta ja hän on ollut mukana kasvattamassa useamman yrityksen verkkokauppaliike-

toimintaa. Haastateltavat valittiin tarpeen mukaan: tarvitsin haastateltavien aihealueisiin syvempää osaamista. Haastateltavat tulisi valita asiantuntijahaastatteluihin haastateltavien erillistietämyksen mukaan: kokemuksen myötä asiantuntijat voivat antaa tietoa käsiteltävän ilmiön laajoista kysymyksistä, kehityksestä ja suuntaviivoista (Anttila 1998). Sain jokaiselta haastateltavalta näkemyksiä oppaan laajoihin aihealueisiin. Tapaamisissa käsiteltiin jokaisen asiantuntijan osaamisalueen historiaa, nykyhetkeä ja mahdollista tulevaisuuden kehitystä. Käytännön esimerkkien kuuleminen oli mielestäni myös erittäin hyödyllistä tuottamisprosessille.

Haastattelutilanteessa pyrin noudattamaan avoimen haastattelun periaatetta. Avoimessa haastattelussa keskustelua ei ole sidottu tiukkaan formaattiin ja haastattelu on keskustelunomainen ja laaja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastattelujen suunnittelussa ja toteutuksessa pyrin noudattamaan Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) ohjeita asiantuntijahaastatteluun liittyen. Kirjoitin tärkeimmät kysymykset ylös asiantuntijakohtaisesti. Haastattelu kuitenkin eteni keskustelunomaisesti antaen tilaa haastateltavan tiedolle, kokemukselle, tuntemuksille, mielipiteille ja perusteluille. En suunnitellut haastattelun kulkua ennalta, vaan pysyimme haastateltavien kanssa jokaisen kysymyksen kohdalla niin kauan, kuin koimme tarpeelliseksi. Tapaamisissa pyrin saamaan asiantuntijoiden osaamisalueiden laajan näkemyksen ja halusin antaa haastateltavalle runsaasti aikaa vastata kysymyksiin. Koitin olla tarjoamatta haastateltaville valmiiden vastausten antamisen ja pyysin aina tarvittaessa tarkennuksia vastauksiin. Lähetin haastateltaville 5-10 kysymystä etukäteen sähköpostitse, jotta he pysyivät pohtimaan aiheita jo etukäteen. Haastatteluja suunnitellessa ajattelin, että Järvenpään ja Nickelsin haastatteluun riittäisi tunti per henkilö. Haastatteluissa käsiteltiin aihealueita kuitenkin sen verran laajasti, että toisen haastattelukerran varaaminen tuli molempien kohdalla tarpeelliseksi.

Asiantuntijahaastatteluiden purkaminen tekstiin tapahtui huhtikuun puolella. Haastattelujen vastauksia käytin osittain opinnäytetyössäni suorana lähdeaineistona. Valitsin opinnäytetyöhön sellaisia asiantuntijoiden lausuntoja, jotka sopivat aiheiden käsittelyyn luontevasti mukaan. Lähetin asiantuntijahaastatteluista opinnäytetyöhön poimitut lähteet jokaiselle asiantuntijalle luettavaksi. Tekstipätkien lähettäminen jälkikäteen asiantuntijoille oli mielestäni hyvä valinta, sillä sain lähteisiin muutamia täsmennyksiä ja pieniä korjauksia. Näin pystyin varmistamaan, että olen tulkinut asiantuntijan näkemykset haastattelutilanteissa oikein. Tulen käyttämään asiantuntijavastauksia runsaammin oppaassa. Suorien lähteiden lisäksi koin, että asiantuntijoiden kanssa käydyistä kes-

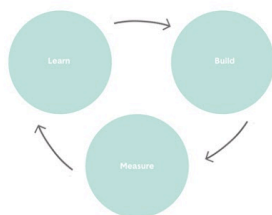
kusteluista oli hyötyä sekä oppaan että oppinäytetyön koko rakenteelle. Vastaukset auttoivat minua ymmärtämään teoksissa käsitellyjä aiheita paremmin ja käytännönläheisemmin.

Oppaan ulkoasu tulee noudattamaan Motleyn tuoretta yritysulkoasua. Osa oppaassa ja oppinäytetyössä esillä olevista kuvioista on Motleyn graafikon luomia kaavioita yrityksen verkkosivustolle ja presentaatioihin. Osa kuvioista on minun Motleyn graafisen tyylin mukaisesti tekemiä kuvioita. Opas taitetaan kesän aikana lopulliseen muotoonsa. Ulkoasu tullaan suunnittelemaan tekstin valmistuttua. Kevääseen mennessä ei ole esimerkiksi mietitty, minkä kokoiselle paperille opas tullaan painamaan.

## 4.2 Minimum Viable Product määrittely

Minimum Viable Product -tuotekehitysmetodilla (MVP) pyritään luomaan asiakkaan ongelman vähimmäisvaatimukset täyttävä tuote. MVP-tuotteella tarkoitetaan esimerkiksi verkkokauppaa, joka täyttää asiakkaan pääasantoiset tarpeet. Tuotteeseen ei ole lisätty kaikkia mahdollisia verkkokauppaominaisuuksia ja lisäosia. Kevyemmällä versiolla voidaan tavoitella pienemmällä riskillä voittoja ja testata tuotetta oikeilla asiakkailta. Jos tuote ei kerää suosiota kuluttajien testeissä, tehdään MVP-tuotteeseen muutoksia. Muutettu tuote testataan aina uudelleen.

MVP on oikea testattava tuote tai esimerkiksi kyselylomake. MVP ei tarvitse olla valmis tuote, vaan siitä puuttuu vielä osa lopullisen tuotteen ominaisuuksista. MVP-tuotteeseen pyritään käyttämään vähän aika- ja raharesursseja. On turhaa käyttää yritysten resursseja ensimmäisiin tuoteversioihin, mikäli ei ole todennettu, että tuote on juuri sellainen mitä asiakas haluaa.

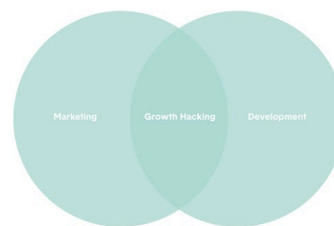


MVP-tuote käy läpi rakenna-mittaa-oppi-syklin. Jokaisen syklierroksen jälkeen tarkastellaan, onko tuote sellainen jota asiakkaat ostavat. Uusilla kierroksilla ei aloiteta tuotekehitystä kokonaan alusta, sillä edellisillä kierroksilla yritys on jo oppinut asiakkaistaan, strategiastaan sekä markkinoinnistaan.

MVP-tuotteen ei ole pakko olla kaikkein pienin mahdollinen tuote, vaan se voi olla pienin tehty työ, jolla saadaan edellä esitetty testisykli käyttöön.

## 5.1 Growth Hacking - Uuden liiketoiminnan kasvattaminen ja skaalaus

Growth hackingissa, eli suomennettuna kasvuhakkeroinnissa yhdistetään markkinointi ja tuotekehitys. Growth hackerin tehtävänä ei ole ainoastaan toteuttaa markkinointisuunnitelmaa, vaan miettiä kuinka liiketoiminta saadaan tehokkaasti kasvamaan ja miten lopputuote löytää asiakkaansa. Lopullinen tuote on kaiken tekemisen lähtökohdanna. Hackerin tulee tutkia mitkä mittarit ovat tuotteen kehittämiseksi ja liiketoiminnan kasvulle tärkeitä ja keskittyä näihin.



Markkinoinnissa on aina toteutettu samaa kaavaa: keitä ovat asiakkaasi ja missä he ovat?

Kasvuhakkeroinnissa voidaan perehtyä aikaisempaa paremmin asiakkaisiin verkosta saataviin lukuihin pohjautuen. Markkinointi oli ennen brändiin pohjautuvaa. Nykyään ja tulevaisuudessa digitaalisessa markkinoinnissa keskitytään lukuihin ja investoinnin tuotto prosenttiin, ROI:hin. Lukujen avulla asiakkaiden ja huomion löytäminen tuotteelle ei ole enää arvailua.

Kasvuhakkerointi on muutakin kuin markkinointia paremilla luvuilla. Tilastojen avulla Growth Hacker voi tehdä suurempia asioita: uuden ajan markkinointilammattilainen pystyy näkemään liiketoiminnan suuren kuvan, tuotteen mahdollisuudet ja kehittämään ideoita tuotteen uudistamiselle.

Kasvuhakkeroinnissa pyritään selvittämään miten saadaan, säilytetään ja tavoitetaan kuluttajien huomio. Työskentelyn tavoitteena on jatkuvan kasvun saavuttaminen.

Kuvio 6. Esimerkkisivuja Motleyn liiketoiminnan kehitysoppaasta.

Kuviossa 6 on nähtävissä esimerkkisivut oppaasta. Kuten kuvan otsikot kertovat, esimerkkisivut eivät ole oppaassa vierekkäin. Molempien esimerkkisivujen luvut jatkuvat myös pidempinä kuin tässä esimerkissä on nähtävissä. Jokainen luku koostuu ensin aihealueen tiivistä esittelystä, minkä jälkeen siirrytään joko tapauskuvausten esittelyyn tai konkreettisempiin toimintaohjeisiin. Oppaan aihealueet käsittelevät liiketoiminnan kehitystä laajasti, joten mielestäni on tärkeää, että jokainen käsiteltävä aihe esitellään oppaan lukijalle jokaisen luvun alussa tiivistetysti. Ei voida olettaa, että lukija tietäisi

oppaan aiheet sen verran hyvin, että jokaisen luvun alussa voitaisiin siirtyä suoraan konkreettiseen toimintaohjeeseen. Tämän myötä oppaan tuottamisprosessin alussa onkin keskitytty keräämään ja kirjoittamaan oppaan otsikoiden alle liiketoiminnan kehitysmenetelmien perusteita. Opasta kirjoittaessa on pyrittävä mahdollisimman lyhyisiin tekstipituuksiin. Uskon, että esimerkiksi kaksi tai kolme sivua on sopivan pituinen mitta yhdelle luvulle. Näkemykseni mukaan ihmiset lukevat verkkolukemisen suosion myötä entistä lyhyempiä tekstejä. Jotta opas luettaisiin kannesta kanteen, aiheiden käsittelyssä ei voida syventyä aiheiden yksityiskohtiin.

Pyrin luomaan lähes jokaiseen lukuun aihealuetta havainnoivan kuvion helpottamaan ja jäsentämään tekstiä. Kuten kuvion 6 esimerkkisivuilla, tulen tekemään kaikki oppaan kuviot itse tai hyödynnän Motleyn graafikon aikaisemmin tekemiä kaavioita. Mielestäni kuvioiden tekeminen Motleyn graafisen ilmeen mukaisesti lisää oppaan laadukkuutta ja helppolukuisuutta.

Oppaan kirjoitusprosessi jatkuu vielä kesäkuun puoleen väliin asti. Kesäkuun jälkeen tekstiä oikoluetaan ja siihen tehdään mahdollisesti lisäyksiä ja muokkauksia ennen julkaisua. Uskon, että oikoluku tulee olemaan tärkeä osa oppaan tekstin ymmärrettävyyden ja luettavuuden osalta. Toivon myös, että oikoluvusta nousee uusia asioita esille, joita en ole itse opasta kirjoittaessa huomionnut. Mielestäni yksin kirjoittamisessa aiheen käsittely rajoittuu usein oman näkemyksen ja mielikuvituksen rajoihin. Koska opas on myös eri kohderyhmien toimintaa ohjaava teos, on tärkeää, että oppaan sisältö on selkeää. Koen, että oikolukijalla on tärkeä rooli oppaan ymmärrettävyyden tarkistamisessa.

Työskentelin opinnäytetyön kevään aikana harjoittelijana Motleyssä. Harjoittelujakso auttoi minua ymmärtämään yrityksen toiminnan käytännönläheisesti. Samanaikaisesti työskentely Motleyllä kuitenkin hidasti oppaan kirjoitusprosessia: käytin osan kirjoitusajastani asiakasprojekteissa auttamiseen. Tämänkaltaiselle projektille tulisi varata paljon aikaa. Sisällysluettelon laajuus toi prosessille aikatauluhaasteita: aiheet olivat sen verran laajoja ja tuoreita minulle, että niiden syvälinen hallitseminen lyhyessä ajassa opinnäytetyön kirjoittamisen ohella tuotti vaikeuksia. Jälkeenpäin olen pohtinut, että oppaan sisällysluettelo olisi pitänyt tiivistää, jotta opas olisi ollut oikoluettavissa jo huhtikuun puolella. Toisaalta sisällysluettelon tulee olla yrityksen toiveiden mukainen, joten en olisi voinut karsia sitä itsenäisesti. Tavoitteena on, että lopullinen opas jaetaan yrityksen työntekijöille kesän jälkeen elokuussa.

## 7 Yhteenveto

Opinnäytetyöni tavoitteena oli toimia kehyksenä Motleyn opaskirjan laatimiselle ja avata oppaan tuottamisprosessi pääpiirteissään keskittyen tuotannon alkuvaiheeseen. Työn tärkeänä tavoitteena oli vastata työelämästä nousseeseen tarpeeseen: Motleyn oppaan rakentamiseen. Opinnäytetyössäni käsittelin toimintaympäristön tilaa, oppaassa esiteltyjä menetelmiä, oppaan tarpeen ja tuotantoprosessin alkuvaiheiden etenemisen. Tavoittelin itselleni opinnäytetyön avulla myös selkeää kuvaa siitä, minkälaisia liiketoiminnankehitysmenetelmiä on olemassa, mitkä ovat yritysten haasteet liiketoiminnan kehittämisessä ja miten haasteisiin tulisi vastata.

Oppaan varsinainen teososa tuli rajautumaan isolta osin pois opinnäytetyön ulkopuolelle. Tämä oli suunniteltu valinta: opinnäytetyön toteutukseen kuuluva aikaraja ei olisi riittänyt laajaan oppaan kirjoittamiseen. Opas on kuitenkin rakenteilla, ja tämä opinnäytetyö muodostaa keskeisen pohjan oppaan tuotannon seuraavia vaihteita varten. Asiakastoimeksiannoissa huolellinen pohjatyö ja esivalmistelu luovat projektien perustan, joten asiakkaan aihealueeseen ja toimialueeseen tulee perehtyä syvällisesti. Oppaan kirjoittajana minun pitää tuntea asiakkaan ympäristö ja sen tarpeet. Motleyn oppaan aihe oli minulle tuore ja sisällysluettelo laaja, joten oli oleellista varata aikaa menetelmiin tutustumiseen. Digitaalisen viestinnän koulutusohjelman opinnoissa liiketoiminnan kehitysmenetelmät eivät ole keskiössä, sillä koulutusohjelmassamme panostetaan verkkopalveluiden suunnitteluun ja toteuttamiseen. Työhistoriani ketterässä digitaalisessa toimistossa ja kasvua tavoittelevassa startup-yrityksessä autoivat kuitenkin ymmärtämään teorioiden kontekstin. Pystyin hahmottamaan eri menetelmien tavat toimia ja ymmärsin niiden tarpeellisuuden. Opinnäytetyöprojektin alettua minulla ei ollut varsinaista mallia siitä, kuinka liiketoimintamenetelmät tulisi esitellä ja miten kirjoitusprosessi kannattaisi suunnitella. Nämä seikat määrittivät tuottamisprosessin alkuvaiheiden etenemisvauhdin.

Koska opinnäytetyöni oli yritykseltä saatu toimeksianto, en kokenut tarpeelliseksi lähteä kritisoimaan esimerkiksi työssäni käsiteltäviä menetelmiä. Tämä asia on otettava huomioon, kun pohditaan työni luotettavuutta. Olisin todennäköisesti saanut erilaisia väittämiä menetelmistä, mikäli olisin käsitellyt työni aihetta kokonaan ulkopuolisesta näkö-

kulmasta ilman toimeksiantoa. Pysin kuitenkin opinnäytetyössäni välttämään liiallista kaunistelevaa sävyä, ja tuomaan menetelmien käsittelyyn mahdollisimman paljon viittauksia lähteisiin ja omaan näkemykseeni. Asiakastoimeksianto toi paljon etuja: pystyin yhdistämään käsittelemäni menetelmät käytäntöön työskennellessäni samaan aikaan Motleyssä.

Kirjallisen lähdeaineiston tueksi valittu asiantuntijahaastattelu oli toimiva metodi tukemaan sekä oppaan toimintaohjeita että opinnäytetyöni pohdintaa. Yrityksen toimintaprosesseja on lähes mahdotonta hahmottaa ilman asiantuntijalta saatu esittelyä. Itse prosesseja käyttävät työntekijät osaavat parhaiten kertoa, miksi jokin malli on valittu tukemaan yrityksen työskentelyä. Ilman työelämälähtöisyyttä olisi ollut haastavampaa tavoittaa ja varata reilun tunnin kestäviä haastattelukertoja alan ammattilaisten kanssa. Asiantuntijoiden työskennellessä yrityksessä heidän tavoittamisessa ei ollut ongelmia. Koin haastattelujen olleen sen verran tehokkaita, että mielestäni voisi olla hyödyllistä järjestää työpaikoissa vastaavanlaisia istuntoja oppimismielessä. Koin, että opin tapaamiskerroilla uusia asioita ja esimerkiksi näen markkinointitoimenpiteiden hyödyllisyyden vielä kirkkaammin keskusteltuani niistä Katri Nickelsin kanssa.

Jokaisen haastateltavan työskennellessä samassa yrityksessä, voidaan olettaa, että myös asiantuntijahaastattelut seurasivat jonkin verran yrityksen sanomaa. Toisaalta haastateltavia ei ohjailtu yrityksen filosofian suuntaan, vaan kaikki vastaukset pohjautuivat henkilöiden omaan näkemykseen. Usein yrityksen työntekijät kuitenkin jakavat samoja arvoja yrityksen kanssa, jossa työskentelevät.

Oppaan tuottamisprosessi olisi ollut helpompi avata opinnäytetyöhön, mikäli työskentelyni olisi ollut lineaarista ja kaavamaisista. En kuitenkaan halunnut lähteä seuraamaan liian tarkkaan rajattua suunnitelmaa oppaan eteenpäin viemisessä. En myöskään projektiin lähtiessä ollut täysin varma, miten tuottamisprosessi lopulta etenisi. Koen, että asiantuntijahaastatteluja olisi voitu järjestää vielä muutama lisää eri henkilöiden kanssa. Olisi ollut hyödyllistä tavata asiantuntijoita mahdollisimman monelta eri osaamisalueelta. Opinnäytetyön ja oppaan kirjoittamiseen varattuun aikaan kolme henkilöä oli oikein sopiva määrä. Haastateltavien määrän lisäksi olisin lisännyt runsaasti oppaan kirjoittamiseen varattuja tunteja. On hidasta tutustua uuteen aiheeseen ja samalla pyrkiä kirjoittamaan siitä monilukuista ja asiantuntevaa opasta. Joulukuussa 2014 saatuani toimeksiannon työlleni aavistelin, että oppaan laajuuden myötä kirjoitusprosessia ei todennäköisesti saataisi päätökseen opinnäytetyökevään aikana. Tämän myötä so-

vimme työpaikkani kanssa, että suunnittelen oppaan rakenteen, tutustun menetelmiin ja kirjoitan työtä niin pitkälle kuin ehdin kevään aikana.

Koska tässä työssä hyödynnetään pitkälti Motleyn asiantuntijahaastatteluissa käytettyjä materiaaleja ja yrityksen liiketoimintaprosessin kuvailua, muotoutuu työn sanoma yrityksen ympärille. Olisi mielenkiintoista tutkia aihetta täysin eri näkökulmasta, ilman asiakastoimeksiantoa. Tällöin työhön voitaisiin tuoda vielä laajemmin eri näkökulmia liiketoiminnan kehitysmenetelmien hyödyistä ja mahdollisista haitoista.

Olen huomannut, että opinnäytetyössä ja oppaassa esitettyjä menetelmiä käytetään Motleyn arjessa. Olen esimerkiksi päässyt todistamaan, kuinka sinisen meren strategian nelikenttää hyödynnetään konseptisuunnittelussa, ison yrityksen verkkokauppa on suunniteltu ja julkaistu kolmessa ja puolessa kuukaudessa sekä kuinka asiakasyrityksen liiketoimintaan tutustutaan asiantuntija- ja kohderyhmähaastatteluiden avulla. Joskus epäilen, että osa asiantuntijayrityksistä markkinoi itseään esittelemällä myyntipuheissaan joukon eri menetelmiä pyrkimyksenä kuulostaa asiantuntevalta. Ilokseni pääsin todistamaan, että opinnäytetyön ja oppaan menetelmiä oikeasti käytetään yrityksen toiminnassa.

Lähteiden perusteella juurtuneet käytännöt on yksi yleisin syy innovaatiotyön laiminlyöntiin. Voidaan olettaa, että harvoja uusia liiketoimintaideoita on helppo toteuttaa, ja harva projekti onnistuu niin kuin se on alun perin suunniteltu. Lukemissani lähteissä korostettiin asiakaslähtöisyyden tärkeyttä. Yrityksen tulisi tehdä lähes jokainen päätös miettimällä, miten palvelun tai tuotteen loppuasiakas hyötyy päätöksen toimenpiteestä. Liiketoimintamallien suunnitteluvalinnat tulisi tehdä sen perusteella, mitä kuluttaja-asiakkaat haluavat: menestynyt tuote- tai palveluinnovaatio vaatii syvällistä asiakkaiden ymmärtämistä. Yrityksen tulisi tietää, missä ympäristössä asiakas liikkuu, mitkä ovat sen päivittäiset rutiinit sekä mitkä ovat asiakkaan huolenaiheet ja toiveet. Ketterien menetelmien, laadukkaan oppimisen sekä johdon ja työkulttuurien merkitykset nousivat myös useasti esille eri lähteissä. Yritysten toiminnassa oma osaaminen ei aina riitä, joten lähdeaineistoissa osaamista suositeltiin hankkimaan tällöin talon ulkopuolelta. Osaamista voidaan yrittää siirtää samalla talon sisälle. Suuri yritys voi myös valjastaa osan omista työntekijöistään kehittämään uusia hankkeita. Työpaikan on oppimani mukaan tällöin varmistettava, että uuden hankkeen kehittämiseksi annetaan sen vaatima vapaus ja tuki. Innovointi ei tapahdu itsestään: sille pitää varata tekijät, aikaa ja suunnitelma. Opiskellessani eri menetelmiä oivalsin myös, että jopa erittäin hyvien liiketoimin-

taideoiden voi olla vaikeaa päästä päättäjien ohi työlistalle ja mukaan vakiintuneen organisaation strategiaan.

Opinnäytetyön aiheet ovat laajoja, joten toivon, että opinnäytetyön lukevat saavat työstä uusia näkökulmia liiketoiminnan kehitystyöstä. Työelämän toimintakulttuureissa on tapahtunut muutos ja työnteko on nykyään entistä tuloksellisempaa. Koen, että työni on ajankohtainen: opinnäytetyössäni esillä olleet talouden ja markkinoiden haasteet vaativat yrityksiä panostamaan liiketoiminnan kehitysmenetelmiin. On huomattava, että opinnäytetyössä käsiteltävät teoriat ovat hyödynnettävissä myös muihin kuin digitaalisiin ympäristöihin.

Toimeksianto oli kaiken kaikkiaan erittäin mielekäs: opin paljon uutta liiketoiminnan kehittämisestä. En ole aikaisemmin lukenut näin lyhyessä ajassa yhtä paljon kirjalähteitä kuin tämän opinnäytetyökevään aikana. On hienoa huomata eri menetelmiä pyöritellessäni, että olen oppinut täysin uusia asioita näin lyhyessä ajassa. Käsitelty aihe ei tunnu enää niin vieraalta, mitä se tuntui joulukuussa. Sen lisäksi, että opin menetelmistä ja pääsin asiakasyrityksen pintaa syvemmälle, opin myös itsestäni paljon tiedonhakijana ja kirjoittajana. Ymmärrän vahvuuteni ja heikkouteni sekä oppaan tuottamisprosessin että opinnäytetyön tutkimuksen osalta entistä paremmin. Mielestäni vastasin tavoitteisiin, jotka loin työlleni. Tiedän nyt paremmin, miten aloittaisin vastaavanlaisen projektin uudelleen. Varaisin opiskelulle enemmän aikaa, haastattelisin useampaa asiantuntijaa ja tekisin prosessille realistisemmän aikataulutuksen. Kokemuksen myötä myös tiedän paremmin, miten suunnittelisin tuottamisprosessin. Asiakkaan asettamien tavoitteiden täyttymisen pystyn toteamaan vasta kesäkuussa, kun opas on koostettu kokonaan. Tähän mennessä olen kuullut, että oppaan sisällön käsittely on asiakkaan toiveiden mukaista. Kun opas on julkaistu, nähdään myös löytävätkö oikeat kohderyhmät sen.

## Lähteet

Anttila, Pirkko 1998. Asiantuntijahaastattelu. Metodix.  
<[http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/01\\_tutkimusprosessi/02\\_tutkimien\\_taito\\_ja\\_tiedon\\_hankinta/09\\_tutkimusmenetelmat/17\\_asiantuntijahaastattelu](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimien_taito_ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/17_asiantuntijahaastattelu)> (Luettu 12.4.2015)

Blank, Steve 2013a. The Four Steps to the Epiphany – Successful Strategies for Products that Win. California: K&S Ranch.

Blank, Steve 2013b. Why the Lean Start-Up Changes Everything.  
<<https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>> (Luettu 27.1.2015)

Bogusky, Alex & Winsor, John 2009. Baked In: Creating Products and Businesses That Market Themselves. Chicago: Agate B2.

Christensen, Clayton 2007. Edelläkävijän dilemma. Jyväskylä: Talentum.

Frost, Brad 2012. Death to Bullshit. Youtube.  
<<https://www.youtube.com/watch?v=nE0CRMm59BY>> (Luettu 24.2.2015)

Godin, Seth 2007. Iso muu: erotu joukosta: älä pyri täydellisyyteen vaan uskalla olla ainutlaatuinen! Helsinki: Readme.fi

Holiday, Rayan 2014. Growth Hacker Marketing. Lontoo: Profile Books.

Information Age. 2008. The Difficulties of Agile Development  
<<http://www.information-age.com/technology/applications-and-development/459456/the-difficulties-of-agile-development>> (Luettu 24.3.2015)

Järvenpää, Tapio & Kankare, Ilkka. 2013. Veikö Moolok vallan? Vapauta projektisi tuhlaajakultista. Helsinki: Talentum.

Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée. 2006. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.

Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée & Hunter, Jason. Blue Ocean Strategy – Lessons Learned from Noncustomers.  
<<http://www.blueoceanstrategy.com/teaching-materials/nintendo-wii/>> (Luettu 22.2.2015)

Kokko, Outi 2015. Venäjä iski Suomen vientiin – iloa euroalueelta. Taloussanommat. <http://www.taloussanommat.fi/kansantalous/2015/04/07/venaja-iski-suomen-vientiin-iloa-euroalueelta/20154293/12?n=1> (Luettu 9.4.2015)

Kouri, Ilkka 2010. Lean-taskukirja. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Maksuneuvoston työryhmä 2014. Maksaminen digitalisoituvassa taloudessa. Helsinki: Suomen Pankki.

[http://www.suomenpankki.fi/fi/rahoitusjarjestelman\\_vakaus/maksuneuvosto/Documents/03\\_Maksaminen\\_digitalisoituvassa\\_taloudessa.pdf?hl=digitaalinen](http://www.suomenpankki.fi/fi/rahoitusjarjestelman_vakaus/maksuneuvosto/Documents/03_Maksaminen_digitalisoituvassa_taloudessa.pdf?hl=digitaalinen) (Luettu 24.2.2015)

Manifesto for Agile Software Development 2001.

<http://agilemanifesto.org> (Luettu 24.11.2014)

Mattila Juri 2015. Digibarometri – Suomen verkkokaupan tilanne on hälyttävä. Helsinki: Taloustieto Oy. <http://digi.fi/files/2015/03/Digibarometri-2015.pdf> (Luettu 2.4.2015)

Maurya, Ash 2012. Running Lean: iterate from plan A to a plan that works. California: O'Reilly Media.

Modig, Niklas & Åhlström, Pår 2013. Tätä on Lean – Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica Publishing.

Motley Agency 2015a. Why Come to Us? <http://motleyagency.com/work> (Luettu 2.3.2015)

Motley Agency 2015b. The CEO's Blog: Are You Ready for Digital Transformation <http://motleyagency.com/blog/2015/the-ceos-blog-are-you-ready-for-digital-transformation> (Luettu 2.3.2015)

Opetushallitus 2007. Koulutus- ja osaamistarpeiden ennakointi, sanasto [http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/koulutus\\_ja\\_osaamistarpeiden\\_ennakointi/sanastot/suomenkielinen\\_sanasto](http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/koulutus_ja_osaamistarpeiden_ennakointi/sanastot/suomenkielinen_sanasto) (Luettu 10.2.2015)

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey: John Wiley and Sons.

Porter, Michael E 1985. Kilpailuetu: miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Espoo: Weilin + Göös.

Ries, Eric 2009. Startup Lessons Learned: Validated learning about customers <http://www.startuplessonslearned.com/2009/04/validated-learning-about-customers.htm> (Luettu 6.4.2015)

Ries, Eric 2011. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful. New York: Crown Business.

Robehmed, Natalie 2013. What Is A Startup?  
<<http://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/>>  
(Luettu 27.1.2015)

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.  
<[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_1.html)> (Luettu 6.4.2015)

Santalainen, Timo 2008. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum.

Sydänmaalakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Taloussanomat 2015. Näinkö kävi? Suomen synkkyys jatkuu.  
<<http://www.taloussanomat.fi/kansantalous/2015/04/10/nainko-kavi-suomen-synkkyys-jatkuu/20154447/12?pos=related>> (Luettu 13.4.2015)

Tapscott, Don & Williams, Anthony D. 2008. Wikinomics – How Mass Collaboration Changes Everything. London: Atlantic Books.

Tampereen yliopisto 2014. Digitaalisuudesta kilpailukykyä yrityksille - Suomi jäi murroksessa jälkeen.  
<<http://www.uta.fi/ajankohtaista/tutkimusuutiset/ilmoitus.html?id=101440>> (Luettu 10.2.2015)

Tekes 2001. Digitaalinen verkostotalous – Tietotekniikan mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämisessä.  
<[http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/digitaalinen\\_verkostotalous.pdf](http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/digitaalinen_verkostotalous.pdf)> (Luettu 7.4.2015)

Tikka Ville 2015. Mitä on kiinnostava, innostava ja toimiva innovaatio 2015? Tekes <<http://www.tekes.fi/nyt/blogit-2015/fiiliksen-blogit/millainen-on-kiinnostava-innostava-ja-toimiva-innovaatio-2015/>> (Luettu 1.4.2015)

Time. The Apple Revolution: 10 Key Moments.  
<[http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1873486\\_1873491\\_1873530,00.html](http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1873486_1873491_1873530,00.html)> (Luettu 24.2.2015)

Viestintätieteiden yliopistoverkosto 2005. Johdatus viestintätieteisiin  
<[http://viesverk.uta.fi/johdviest/tulostus/viestistoria\\_5.html](http://viesverk.uta.fi/johdviest/tulostus/viestistoria_5.html)> (Luettu 10.2.2015)

Väyrynen, Raimo 1999. Globalisaatio ja yhteiskuntapolitiikka Suomessa. Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto.  
<<http://www.sitra.fi/julkaisut/globalisaatio.pdf?download=Lataa+pdf>> (Luettu: 24.2.2015)

Ämmälä, Antti 2015. Anttila myytiin saksalaisille – Näin legendaarisesta tavaramerkistä tuli osa suomalaisten arkea. Helsingin Sanomat.<<http://www.hs.fi/talous/a1426476171310>> (Luettu: 12.4.2015)

## **Haastattelut**

Järvenpää, Tapio. 25.2.2015a. Asiantuntijahaastattelu. Helsinki.

Järvenpää, Tapio. 19.3.2015b. Asiantuntijahaastattelu. Helsinki.

Martonen, Arto. 17.12.2014, 18.12.2014, 22.12.2014, 16.1.2015 & 11.2.2015. Asiantuntijahaastattelut. Helsinki.

Nickels, Katri. 27.2.2015a. Asiantuntijahaastattelu. Helsinki.

Nickels, Katri. 20.3.2015b. Asiantuntijahaastattelu. Helsinki.

## Asiantuntijahaastatteluiden kysymykset

Arto Martonen, Perustaja

Osa-alue: liiketoiminta ja Motley Agencyn prosessit

1. Kerro lyhyesti Motleyn liiketoimintaprosessi.
2. Millä perusteilla Motley on valinnut liiketoiminnan kehitysmenetelmät?
3. Miten Motley erottuu prosessillaan kilpailijoistaan?
4. Mitä hyötyä asiakas saa Motleyn käyttämästä prosessista?
5. Miten Motley innovoi, konseptoi ja visualisoi liiketoimintaprosesseja?
6. Miksi Motley tarvitsee liiketoimintaprosessikuvauksen?
7. Ketä Motley tavoittelee liiketoiminnan kehitysoppaalla?

Tapio Järvenpää, Chief Disruption Officer

Osa-alue: teknologia, projektit, prosessit

1. Mitä haasteita digitalisaatio on tuonut suomalaisille yrityksille?
2. Mitä mahdollisuuksia digitalisaatio on tuonut yrityksille?
3. Tulisiko yritysten tulisi lähteä globaaleille markkinoille?
4. Miten ennen on toimittu (vanhat tavat kehittää tuotteita ja palveluita, vanhat tekniikat)?
5. Miten nykyään tulisi toimia (uudet tavat kehittää tuotteita ja palveluita)?
6. Mitä nykyajan digitaalinen kehitys vaatii työryhmiltä?
7. Mitä nykyajan digitaalinen kehitys vaatii projektilta?
8. Mitkä ovat nykyajan yritysten yleisimmät virheet digitaalisella alalla?
9. Yhteisöllinen internet, APIt ja Open Source - Miten nämä ovat muuttaneet digitaalisen tuotteen kehitystä ja alaa yleisesti? Mitä näillä tekniikoilla erityisesti saavutetaan uutuusnäkökulmasta?

Katri Nickels, Head of Commerce

Osa-alue: markkinointi

1. Kerro omin sanoin miten markkinointi saadaan osaksi digitaalista tuotetta tai palvelua?

2. Millaisilla keinoilla yritykset voivat kasvattaa trafiikkia sivuillaan?
3. Miten yritys voi nostaa keskiostoksia?
4. Kerro miten yritys voi parantaa konversiota?
5. Mihin konkreettisiin markkinointikeinoihin yritysten tulisi keskittyä?
6. Minkälainen markkinointiprosessi Motleyllä on käytössään?

## Oppaan sisällysluettelo

Työkalupakki digitaalisen liiketoiminnan innovointiin, rakentamiseen ja kehittämiseen

### Sisällys

1. Alkusanat
  
2. Tausta: Digitalisoituminen ja globalisoituminen
  - 2.1 Informaatioyhteiskunnan historia
  - 2.2 Digitaalinen ja globaali kaupankäynti
  - 2.3 Yhteisöllinen internet
  - 2.4 Epäonnistumisen pelko vai onnistumisen nälkä?
    - 2.4.1 Vanhentunut tapa toimia
    - 2.4.2 Mahdollisuudet
  - 2.5 Uusien liiketoimintojen innovointi ja kiihdyttäminen
  
3. Markkinaposition löytäminen
  - 3.1 Toimintaympäristön analysointi
    - 3.1.1 Toimialavoimat
    - 3.1.2 Markkinavoimat
    - 3.1.3 Makrotalous
    - 3.1.4 Avaintrendit
  - 3.2 Nykyisen liiketoimintamallin kuvaaminen
  - 3.3 Erottautuminen (Strategiaprofiili)
  - 3.4 Potentiaalisten liiketoimintamallien kuvaaminen
  - 3.5 Liiketoimintapotentiaalien arviointi ja uhkien tunnistaminen
  - 3.6 Kasvu- ja arvo hypoteesien luominen
  - 3.7 Uusien liiketoimintaratkaisujen innovointi, konseptointi, visualisointi
  - 3.8 Uusien liiketoimintakonseptien testaus ja validointi
  
4. Uuden liiketoimintakonseptin rakentaminen, Product/Market fit
  - 4.1 The Backward Principle
  - 4.2 Minimum Viable Product määrittely
  - 4.3 Tavoitteiden ja mittareiden asettaminen, kasvun moottori

- 4.4 MVP:n rakentaminen ja työkalut projektin dokumentointiin ja hallintaan
- 4.5 Uuden liiketoiminnan lanseeraaminen “ensimmäisille omaksujille”
- 4.6 Uuden liiketoimintakonseptin validointi ja muokkaaminen (Build, Measure, Learn)
  
- 5. Uuden liiketoimintakonseptin skaalaaminen
  - 5.1 Growth Hacking - Uuden liiketoiminnan kasvattaminen ja skaalaus
  - 5.2 Tuote = markkinointi
  - 5.3 Jatkuvan tekemisen toimintamalli
    - 5.3.1 Tiimi
    - 5.3.2 Sisällöt
    - 5.3.3 Markkinoinnin automaatio
    - 5.3.4 Palvelukehitys ja Kanban-prosessi
  - 5.4 Trafiikin kasvattaminen
  - 5.5 Keskiostoksen nostaminen
  - 5.6 Konversion parantaminen
  - 5.7 Liiketoimintakonseptin skaalaaminen
  
- 6. Loppusanat/Yhteenveto