

Reko Sandvik

Liiketoimintakonseptin asiakastarvelähtöinen kehittäminen

B2B-palvelun tuotteistaminen

Opinnäytetyö

Kevät 2017

SeAMK Tekniikka

Konetekniikan tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Tekniikan yksikkö

Tutkinto-ohjelma: Konetekniikka

Suuntautumisvaihtoehto: Kone- ja tuotantotekniikka

Tekijä: Reko Sandvik

Työn nimi: Liiketoimintakonseptin asiakastarvelähtöinen kehittäminen

Ohjaaja: Lasse Tarhala

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 40

Liitteiden lukumäärä: 0

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli Startup Lakeus -hanke.

Työssä kehitettiin alustavaa liiketoimintakonseptia asiakastarvelähtöisesti sekä liiketoimintakonseptin palveluliiketoiminnan tuotteistamista.

Työssä käsiteltiin yhtenä isona aihekokonaisuutena digitalisaatiota ja etenkin sen merkitystä tulevaisuudessa paitsi osana työelämän muutosta myös alihankinnan osalta. Toisena isona kokonaisuutena käsiteltiin työelämän muutoksia yleisesti sekä joustavuuden merkitystä työelämässä ja alihankinnassa tulevaisuudessa.

Työssä asetetut tavoitteet saavutettiin hyvin ja työssä tehdyn markkinatutkimuksen tuloksena saatiin johtopäätöksiä liiketoimintakonseptin kehittämiseksi jatkosuunnitelmia varten.

Avainsanat: Alihankinta, Digitalisaatio, Joustavuus, Palveluliiketoiminta, Tuotteistus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Technology

Degree programme: Mechanical Engineering

Specialisation: Mechanical and Production Engineering

Author/s: Reko Sandvik

Title of thesis: Improving of a customer need based business concept

Supervisor(s): Lasse Tarhala

Year: 2017

Number of pages: 40

Number of appendices: 0

The client of this Bachelor's thesis was the project Startup Lakeus.

In this thesis, a preliminary business concept was developed from a customer view basis to make service business a marketable product.

The first big thematic entity in this thesis was digitalisation and especially its future significance as part of working life changes and the subcontracting. The other big thematic entity was working life changes in general and the importance of flexibility in both working life and subcontracting in the future.

A market research was done in this thesis. As a result, a business concept was developed to better answer the requirements of future working life. The main objectives in this thesis were well achieved.

Keywords: Digitalisation, Digitalization, Flexibility, Productisation, Productization, Service Business, Subcontracting

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	5
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	6
1 JOHDANTO.....	9
1.1 Työn tausta ja alkusanat.....	9
1.2 Työn tarkoitus ja tavoitteet.....	10
1.3 Tutkimusongelma ja aiheen rajaus.....	10
1.4 Startup Lakeus -hanke.....	11
2 PALVELULIIKETOIMINTA TEOLLISUUDESSA.....	12
2.1 Liiketoiminnan käynnistäminen.....	12
2.2 Liiketoimintasuunnitelma.....	15
2.3 Yritysmuodot Suomessa.....	16
2.4 Yritysmuodon valinta.....	19
2.5 Tiimiyrittäjäyys.....	19
2.6 Tuotteistaminen.....	20
3 PALVELULIIKETOIMINNAN TUOTTEISTAMINEN.....	21
3.1 Tuotteistamisprosessi.....	21
3.2 Innovaatioprosessi.....	22
3.3 Palveluliiketoiminnan rakenne.....	22
4 MARKKINATUTKIMUS.....	25
4.1 Kvalitatiivinen tutkimus.....	25
4.2 Tutkimusmenetelmän valinta.....	25
5 MARKKINATUTKIMUKSEN TULOKSET JA TULOKSIEN TARKASTELU.....	27
5.1 Lähtökohta.....	27
5.2 Tutkimuksen materiaali.....	28
5.3 Tulosten raportointi.....	28

5.3.1	Digitalisaatio.....	29
5.3.2	Joustavuus tulevaisuuden työelämässä.....	31
5.3.3	Eriyisosaaminen.....	32
5.3.4	Verkostot.....	33
5.3.5	Liiketoiminnan mahdollisuuksia.....	33
6	YHTEENVETO.....	36
6.1	Johtopäätökset.....	36
6.2	Yrittäjätiimi	37
6.3	Tulokset	38
6.4	Pohdintaa	38
	LÄHTEET	39

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuva 1. McKinseyn "7S" (Neefs 2016).....	23
Kuva 2. Muutoksen kova kolmio (Peters & Waterman 1982, 10-12).....	23
Kuva 3. Tutkimusongelman vaikutus tiedonkeruumenetelmään (Kananen 2008, 68).....	26
Kuva 4. Tutkimuskysymysten välinen riippuvuus (Kananen 2008, 53).	28
Kuvio 1. Yrityksen perustamisen vaiheet mukailten (Jylhä & Viitala 2013).	13
Kuvio 2. Yrityksen elinkaaren vaiheet Bridge ym. (1998) mukaan (Kallio 2002, 77).	14
Kuvio 3. Liiketoimintasuunnitelman runko mukailten (Jylhä & Viitala 2013).	16
Kuvio 4. Tutkimuksen johtopäätökset ja tuotteistaminen.	21
Taulukko 1. Yhteenveto yritysmuotojen ominaisuuksista (Uusyrittäjäkeskus 2017).	17

Käytetyt termit ja lyhenteet

Agility	Kuvaa yrityksen ketteryyttä.
Alihankintaverkosto	Alihankkijoiden verkosto.
Alustava liikeidea	Ajatuksen tasolla oleva liiketoiminnan idea.
B2B-markkinointi	Markkinointia yritysten ostopäätäjille.
B2B-palvelu	Business-to-business palvelu, yritykseltä yritykselle.
Brändi	Tunnetun, arvostetun lähteen luoma lisäarvo asiakkaalle.
Digitalisaatio	Digitaalisten teknologioiden yleistymistä arkielämän toiminnoissa.
Eloonjäämisvaihe	Yrityksen elinkaaren vaihe, joka määrittää sen, onko liiketoiminta terveellä pohjalla.
Havainnointi	Ulkopuolinen tutkija tarkkailee ilmiötä ja pyrkii määrittämään ilmiön sisällön ja luonteen.
Hinta	Määritelty kustannus mahdollisesta ostosta.
Erityisosaaminen	Alue jonka joku taitaa erityisen hyvin.
Investointi	Taloudellinen panos tulevaa tuottoa silmällä pitäen.
Joustavuus	Yrityksen ominaisuus, joka kertoo siitä, miten yritys pystyy sopeutumaan kysynnässä tapahtuviin muutoksiin.
Kaupallistaminen	Uuden tuotteen markkinoille viemisen suunnittelua ja toteutusta.
Kaupparekisteri	Virallinen ja julkinen yritystietorekisteri.
Kehittäminen	Muutos primitiivisestä tarkoitushakuiseen tilaan.

Kilpailukyky Toimijan kyky selviytyä taloudellisissa olosuhteissa eri mitareilla mitattuna.

Liiketoimintastrategia Yrityksen toiminnan suuntaaja, periaatteet, joiden varassa yritys aikoo menestyä.

Liiketoimintasuunnitelma

Jäsennely kuvaus yrityksen markkinoista ja niiden mahdollisuuksista, toiminnasta ja toimintaperiaatteista sekä voimavaroista ja niiden kartuttamisesta.

Lisäarvo Tavoiteltua asiakkaan kokemaa hyötyä, josta tämä on valmis maksamaan.

Markkinatutkimus Markkinoiden koon, jakaantumisen ja kehittymisen selvittämistä.

Palveluyritys Tuottaa lisäarvoa asiakkaalle jonkin palvelun muodossa.

Pilvipalvelu Mahdollistaa vapaan pääsyn vapaasti konfiguroitaviin ja skaalautuviin tietotekniikkaresursseihin.

Puolistrukturoitu haastattelu

Kaikille haastateltaville esitetään samat tai likipitään samat kysymykset samassa järjestyksessä.

Sisäinen tuotteistus Yritys kykenee aikaansaamaan tuotteen, joka toimii sekä teknisesti että asiakkaan käyttökokemuksen kannalta.

Tiimirooli Viittaa siihen, miten yksilö ryhmän jäsenenä ja persoonallisuutena käyttäytyy ja miten hän toimii tiimin muiden jäsenien kanssa.

Tiimiyrittäjyys Yrittäjyyttä tiimissä.

Tuotteistaminen Palvelua kuvataan myytävänä ja hinnoiteltavana kokonaisuutena.

Työrooli	Työn edellyttämät vaatimukset, jotka koostuvat niistä tiedoista ja taidoista, joita työn tekemisessä tarvitaan.
Ulkoisen tuotteistus	Käsittää niitä asioita, jotka usein ensimmäiseksi näkyvät ulospäin yrityksestä.
Ulkoistaminen	Yrityksen tietyn toiminnan siirtäminen ostettavaksi ulkopuoliselta toimijalta.

1 JOHDANTO

Tässä työssä käsitellään alustavan liiketoimintakonseptin kehittämistä potentiaalisten asiakkaiden tarpeen näkökulmasta. Yksi työn isoista aihekokonaisuuksista liittyy digitalisaatioon ja sen merkitykseen lähitulevaisuudessa niin työelämässä yleisesti kuin myös koko alihankintaverkostoon liittyen teollisuuden aloilla ja konepajateollisuudessa. Työssä tehdyn tutkimuksen johtopäätökset ohjaavat isoa aihekokonaisuutta liittyen digitaalisiin pilvipalveluihin osana digitalisaatiota ja palveluliiketoimintaa teollisuudessa ja toimivat päätöksenteon pohjana jatkosuunnitelmille.

1.1 Työn tausta ja alkusanat

Tarve tälle työlle syntyi tutkimuksen tekijän omasta halusta lähteä kehittämään palveluliiketoiminnan konseptia tulevaisuudessa potentiaalisten asiakkaiden tarpeen näkökulmasta. Nykyajan globaalissa maailmassa sekä nopeasti muuttuvassa työympäristössä voidaan nähdä lukuisia uhkia liittyen esimerkiksi työn rakenteelliseen muutokseen, digitalisaatioon työpaikkojen viejänä sekä ennustettavuuden vaikeuteen. Muuttuva työympäristö luo uhkien lisäksi mahdollisuuksia. Tämä työ luo pohjaa näiden mahdollisuuksien löytämiseen sekä näiden mahdollisuuksien edellyttämien tarpeiden lähestymiseen oikealla tavalla. Tämän työn luomalta pohjalta voidaan lähteä edelleen kehittämään yritysten tarpeelle pohjautuvia liiketoiminnan suunnitelmia, mikäli johtopäätökset antavat sellaista suuntaa, että näin kannattaa tehdä. Lähtökohtana voidaan pitää sitä, että tarkkaa tietoa ei tutkimuksen alkuvaiheessa ole.

Alustava liiketoimintakonsepti on lähtenyt liikkeelle mielenkiinnosta yrittämiseen sekä toisaalta myös alustavista havainnoista palveluliiketoiminnan tarpeelle Etelä-Pohjanmaan sekä Pohjanmaan maakuntien alueella.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Startup Lakeus -hanke. Työn tuottama tutkimustieto hyödyttää sekä toimeksiantajaa sekä liiketoimintakonseptin kehittäjää. Työssä tehdyn tutkimustyön tulokset jaetaan myös tutkimuksen osana olleille yrityk-

sille. Etelä-Pohjanmaan sekä Pohjanmaan maakuntien alueiden yritysten kilpailukyvyn kehittäminen sekä uusien yritysten potentiaalinen menestyminen yhteistyössä erilaisten organisaatioiden kanssa on yhteinen intressi.

Tämän työn aihe on ollut mielenkiintoinen. Huomionarvoinen seikka on, että kaupallinen ja liiketoiminnallinen näkökulma voi monilla insinööreillä jäädä pienemmälle huomiolle, ellei aiheesta ole erikseen kiinnostunut. Henkilökohtaisesti pidän hyvänä, että tätä näkökulmaa tulee esille aika-ajoin myös insinöörien lopputöiden osalta. Lisäksi tuo henkilökohtainen kiinnostus toteutuu tässä työssä vahvasti ja on ollut pohjana koko työn aloittamiselle.

1.2 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Tämän työn tarkoituksena on selvittää liiketoimintamahdollisuuksia kaavaillun palveluliiketoiminnan alueella Etelä-Pohjanmaan ja Pohjanmaan maakunnissa. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää potentiaaliset asiakkaat sekä heidän tarpeensa ja löytää uusia mahdollisuuksia liiketoiminnalle tulevaisuudessa Etelä-Pohjanmaan sekä Pohjanmaan alueella. Työssä valitaan tutkimusmenetelmä näiden tietojen hankkimiseksi niin, että työn tavoitteet täyttyvät.

Työn tavoitteena on kerätä päätöksenteon pohjana toimivaa informaatiota potentiaalisten asiakkaiden tarpeen näkökulmasta ja kehittää liiketoiminnan konseptia vastaamaan tämän tarpeen asettamia vaatimuksia. Tämä informaatio puolestaan tulee toimimaan pohjana jatkosuunnitelmille ja mahdollisesti ohjaamaan liiketoimintakonseptin suuntaviivoja etenemiselle tulevaisuudessa.

1.3 Tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Tutkimusongelmana on tulevaisuudessa aloitettavan liiketoiminnan potentiaalisten asiakkaiden sekä heidän tarpeensa tunnistaminen. Näiden tietojen pohjalta lähdetään edelleen kehittämään alustavaa liiketoiminnan konseptia. Liiketoiminnan kon-

septissa kehitettäviä tekijöitä ovat mm. palveluliiketoiminnan tuotteistaminen potentiaalisten asiakkaiden tarpeen näkökulmasta, yrittäjätiimin rakenteen kehittäminen sekä yhtiömuodon tarkastelu.

Aihe rajataan kattamaan kaavaillun palveluliiketoiminnan markkinoiden selvittelyä sekä liiketoiminnan konseptin kehittämistä potentiaalisten asiakkaiden tarpeen näkökulmasta työssä tehdyn tutkimuksen pohjalta. Työssä tehdyn laadullisen tutkimuksen luonteen huomioon ottaen ei ole tarkoituksenmukaista rajata aihetta tämän tarkemmin. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus.

1.4 Startup Lakeus -hanke

Startup Lakeus -hanke oli käynnissä 1.1.2015 - 21.12.2016, ja sen erityistavoitteena kuvattiin uuden liiketoiminnan luominen. Tämän työn tilaajana toimi hankkeen puolelta asiantuntija Helena Hannu Into Seinäjoki Oy:stä.

Hanketta kuvataan hanketuloskortissa näin:

”StartUP Lakeuden tavoitteena on kehittää ja pilotoida liikeideoiden jalostamisen uusia toimintatapoja. Projektissa syntyy kustannustehokkaita ja toimialariippumattomasti kasvuun kannustavia työkaluja julkisten elinkeino-, neuvonta- ja koulutusorganisaatioiden käyttöön. Välillisenä kohderyhmänä liikeideaa kehittävät yksityishenkilöt. Projektia toteuttavat yhteistyössä Into Seinäjoki Oy ja Seinäjoen ammattikorkeakoulu Oy. Hankkeen konkreettisin ilmentymä on 'Liikeideat lentoon'-niminen valmennus, joka toimii työkalujen testausalustana.”

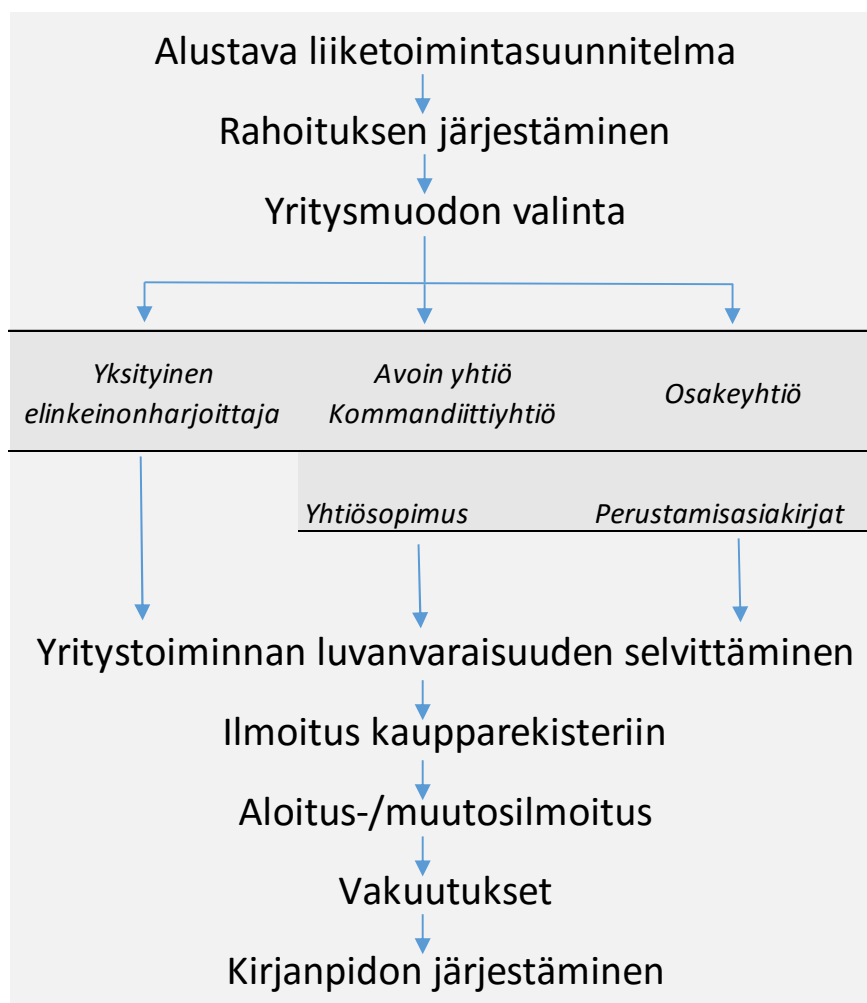
2 PALVELULIIKETOIMINTA TEOLLISUUDESSA

Tässä kappaleessa käsitellään teoriatasolla liiketoiminnan harjoittamista yleisesti Suomessa sekä siihen liittyvää lainsäädäntöä. Esille tuodaan yrityksen elinkaarta erään lähestymistavan mukaan ja millä tavalla se toteutuu tässä työssä käsiteltävässä alustavan liiketoiminnan konseptissa.

2.1 Liiketoiminnan käynnistäminen

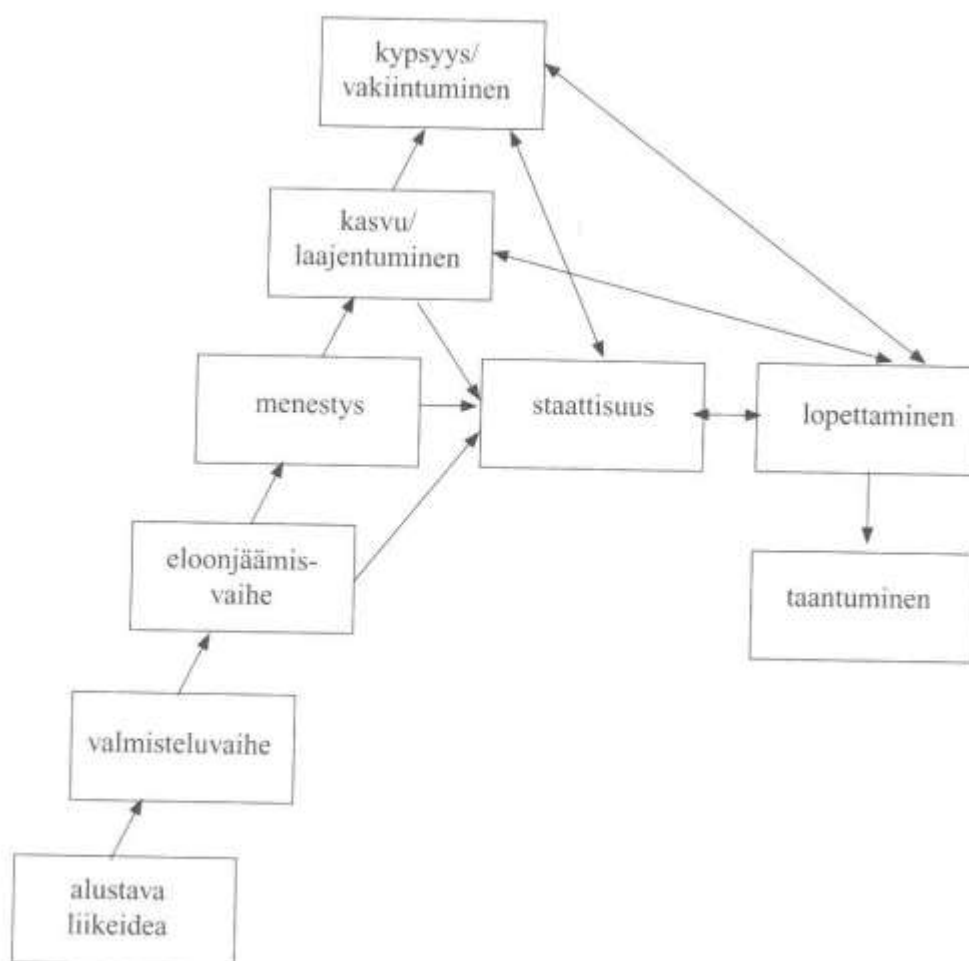
Liiketoiminnan käynnistäminen Suomessa on melko yksinkertainen prosessi. Sen sijaan menestyvän sekä kannattavan liiketoiminnan käynnistäminen edellyttää lukuisia asioita. Yrityksen elinkaaren vaiheeseen voi kuulua myös taantuminen (Kuvio 2). Liiketoiminnan aloittamista suunniteltaessa tiedostaa tähän johtavat riskit sekä ehkäistä niitä riittävällä perehtymisellä riskien osalta. Yrityksen perustamisen vaiheet voidaan katsoa alkavan alustavasta liiketoimintasuunnitelmasta (Kuvio 1).

Yrityksen perustamiseen liittyy useita lainsäädännössä ohjeistettuja toimenpiteitä ja viranomaisyhteyksiä. Riitta Viitala ja Eila Jylhä käsittelevät kirjassaan ”Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän liiketoiminnan perusta” (2013) laajasti liiketoiminnan käynnistämiseen sekä harjoittamiseen liittyviä asioita.



Kuvio 1. Yrityksen perustamisen vaiheet mukailten (Jylhä & Viitala 2013).

Jukka Kallio käsittelee kirjassaan ”Pienyrittämisen kehittymisen tiet” (2002) yrityksen elinkaaren vaihteita. Elinkaaren vaiheista alustavaa liikeideaa seuraa valmisteluvaihe, jonka jälkeen käynnistyy eloonjäämisvaihe. Tavoitteena on kypsyys/vakiintuminen, riskeinä voidaan mainita staattisuus ja taantuminen, jotka voivat johtaa koko liiketoiminnan lopettamiseen.



Kuvio 2. Yrityksen elinkaaren vaiheet Bridge ym. (1998) mukaan (Kallio 2002, 77).

Tässä työssä käsiteltävä liiketoimintakonsepti perustuu alustavalle liiketoiminnan suunnitelmalle (Kuvio 2), joka lähti liikkeelle sekä kiinnostuksesta liiketoiminnan harjoittamisen käynnistämiseen että alustavista havainnoista tiettyjen palvelujen mahdolliselle tarpeelle tulevaisuudessa. Kaavailtu liiketoiminta on alustavasti suunniteltu aloitettavaksi aikaisintaan vuonna 2018. Tämä työ on osa prosessia, jonka on tarkoitus auttaa kehittämään kaavailtua liiketoiminnan konseptia vastaamaan paremmin potentiaalisten asiakkaiden tarpeita tulevaisuudessa. Prosessin seuraavat vaiheet riippuvat tässä työssä tehdyistä havainnoista, jotka antavat suuntaa sekä isoa kuvaa tämänhetkisestä tilanteesta.

2.2 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on jäsennelty kuvaus yrityksen markkinoista ja niiden mahdollisuuksista, toiminnasta ja toimintaperiaatteista sekä voimavaroista ja niiden kartuttamisesta (Jylhä & Viitala 2013, 51). Sillä osoitetaan, että yrityksen tuotteella tai palvelulla on todellinen liiketoimintamahdollisuus. Tämä tarkoittaa sen selvittämistä, keitä asiakkaat ovat, kuinka paljon heitä on, missä he ovat, kuinka paljon he ostavat ja millaista heidän ostokäyttäytymisensä on. On hankittava tietoa siitä, mitä asiakkailta puuttuu, mihin he ovat tyytyväisiä, mitä lisäarvoa he yritykseltä odottavat ja miten paljon he olisivat valmiita maksamaan tuotteesta. Liiketoimintasuunnitelman tärkein sisältö sekä sen runkoon kuuluvat mm. kuvaus markkinoiden tilanteesta, tuotantosuunnitelma, strategiset ratkaisut, rahoitus sekä yhteenveto (Kuvio 3).

Yritys tarvitsee liiketoimintasuunnitelmaa rahoituksensa järjestämiseen. Rahoittaja ja mahdollisen starttirahan myöntävä viranomais haluavat kirjallisen kuvauksen liikeideasta sekä liiketoimintasuunnitelman oman päätöksentekonsa tueksi (Jylhä & Viitala 2013, 51).

<p>Yhteenveto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perustiedot yrityksestä - Historia ja nykytilanne - Tuotteet ja palvelut <ul style="list-style-type: none"> - Toimiala - Liikeidea ja strategia - Tulevaisuudennäkymät 	<p>Tuotantosuunnitelma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tuotantopuitteet ja -kapasiteetti <ul style="list-style-type: none"> - Tuotantoprosessi - Tuotannon kehittäminen ja investoinnit - Alihankinnat ja kumppanuudet
<p>Markkinatilanne ja sen kehitysnäkymät</p> <ul style="list-style-type: none"> - Markkinoiden yleiskuvaus - Kohderyhmät ja kysyntä <ul style="list-style-type: none"> - Kilpailu 	<p>Organisaatio ja henkilöstö</p> <ul style="list-style-type: none"> - Omistus - Organisaatio ja avainhenkilöt - Henkilöstön määrällinen ja osaamistarve
<p>Yrityksen päämäärät ja tavoitteet</p>	<p>Riskien arviointi ja hallintakeinot</p>
<p>Strategia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strateginen asemointi - Strategiset ratkaisut 	<p>Taloussuunnitelma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investointilaskelmat - Toteutunut kehitys ja ennusteet <ul style="list-style-type: none"> - Kassabudjetti - Kriittisen pisteen tarkastelu - Taloushallinto ja seuranta
<p>Markkinointisuunnitelma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Myyntitavoitteet - Markkinoinnin organisointi / periaatteet - Markkinoinnin kilpailukeinot 	<p>Rahoitusesitys</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pääoman lähteet
<p>Tuotekehityssuunnitelma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisointi ja periaatteet <ul style="list-style-type: none"> - Tuotteiden nykytila - Tuotekehityshankkeet - Tuotteiden suojaus 	<p>Liitteitä</p>

Kuvio 3. Liiketoimintasuunnitelman runko mukaillen (Jylhä & Viitala 2013).

2.3 Yritysmuodot Suomessa

Suomessa on käytössä tällä hetkellä lukuisia yritysmuotoja, jotka jaetaan kahteen pääryhmään: henkilöyrityksiin ja pääomayrityksiin. Henkilöyrityksiin lukeutuvat yksityinen toiminimi, avoin yhtiö sekä kommandiittiyhtiö. Pääomayrityksiin kuuluvat osakeyhtiö ja osuuskunta. Oleellisimpana erotuksena näiden välillä voidaan nähdä se, että henkilöyrityksissä yrittäjät vastaavat henkilökohtaisella omaisuudellaan yrityksen veloista, pääomayrityksissä vastuu rajoittuu sijoitettuun pääomapanokseen. (Jylhä & Viitala 2013, 55.) Yritysmuotojen erot liittyvät yleisesti perustajien lukumäärään, vähimmäispääomaan, päätöksentekoon sekä vastuunjakoon (Taulukko 1).

Taulukko 1. Yhteenvedo yritysmuotojen ominaisuuksista (Uusyrittyskeskus 2017).

	Perustajien vähimmäismäärä	Vähimmäispääoma	Ylin päättävä elin	Lakisääteiset toimitukset	Vastuu yrityksen sitoumuksista
Yksityinen elinkeinonharjoittaja	Yrittäjä yksin. Myös puoliso voi olla mukana yritystoiminnassa.	Ei ole.	Yrittäjä itse.	Yrittäjä itse.	Yrittäjä itse.
Avoin yhtiö	Kaksi.	Ei rahallista panosta, työpanos riittää.	Yhtiömiehet yhdessä tai siten kuin yhtiösopimuksessa sovittu.	Ei ole.	Yhtiömiehet (myös toistensa tekemistä sitoumuksista).
Kommandiitti-yhtiö	Kaksi, joista toinen vastuunalainen ja toinen äänetön yhtiömies.	Äänettömältä yhtiömieheltä vaaditaan rahallinen tai muu omaisuuspainos.	Vastuunalaiset yhtiömiehet yhdessä tai siten kuin yhtiösopimuksessa sovittu.	Ei ole.	Vastuunalaiset yhtiömiehet (myös toistensa tekemistä sitoumuksista). Äänetön yhtiömies vastaa vain sijoittamansa panoksen määrällä.
Osakeyhtiö	Yksi.	2 500 euroa.	Osakkeenomistajat yhtiökokouksessa. Varsinainen yhtiökokous pidettävä 6 kk:n kuluessa tilikauden päättymisestä.	Hallitus, jossa vähintään yksi varsinainen ja yksi varajäsen.	Osakkeenomistajat sijoittamansa pääoman määrällä, elleivät ole antaneet takauksia lainojen vakuudeksi.
Osuuskunta	Yksi. Jäsenmäärä voi vaihdella.	Ei ole. Pääoma vaihtuva.	Jäsenet osuuskunnan kokouksessa. Varsinainen osuuskunnan kokous pidettävä 6 kk:n kuluessa tilikauden päättymisestä.	Hallitus, jossa vähintään yksi varsinainen ja yksi varajäsen.	Jäsenet sijoittamansa pääoman (yleensä osuusmaksun) määrällä, elleivät ole antaneet takauksia lainojen vakuudeksi.

Henkilöyhtiön perustamiseen tarvitaan vähintään kaksi yhtiömiestä. Yleensä nämä ovat luonnollisia henkilöitä, mutta yhtiömiehinä voivat olla myös yritykset ja yhteisöt. (Uusyrittyskeskus 2017, 45-46.)

Avoin yhtiö lukeutuu henkilöyhtiöihin kuten myös kommandiittiyhtiö. Henkilöyhtiön perustamiseen tarvitaan vähintään kaksi yhtiömiestä. Avoimessa yhtiössä yhtiömiehet voivat nostaa varoja, jos he ovat sopineet siitä keskenään. Kaikki yhtiömiehet vastaavat yhtiön sitoumuksista koko henkilökohtaisella omaisuudellaan ja päättävät yhdessä sen asioista, ellei muuta ole sovittu. (Uusyrittyskeskus 2017, 46.)

Kommandiittiyhtiö lukeutuu henkilöyhtiöihin avoimen yhtiön ohella. Sen perustamiseen tarvitaan vähintään kaksi yhtiömiestä. Kommandiittiyhtiössä on vastuunalaisia sekä äänettämiä yhtiömiehiä, ja siinä on oltava vähintään yksi vastuunalainen ja yksi äänetön yhtiömies. Vastuunalaiset yhtiömiehet vastaavat yhtiön sitoumuksista koko henkilökohtaisella omaisuudellaan. Äänettömät yhtiömiehet sijoittavat yhtiöön

rahaa tai omaisuutta, ja saavat sovitun koron. Äänettömällä yhtiömiehellä ei ole oikeutta osallistua yrityksen päätöksentekoon eikä hänellä ole vastuuta yrityksen asioista, ellei yhtiösopimuksessa toisin määrätä. (Uusyrittyskeskus 2017, 45-46.)

Osuuskunta on vanha yritysmuoto, jonka tarkoituksena on alun perin ollut tukea jäsentensä taloudenpitoa tai elinkeinotoimintaa (Jylhä & Viitala 2013, 56-57). Se on yhteisö, jossa on yksi tai useampi jäsen. Jäsenet voivat olla yksityishenkilöitä, yrityksiä tai muita yhteisöjä. Sen perustaminen ei vaadi minimipääomaa. (Uusyrittyskeskus 2017, 47-48.) Osuuskunnassa jokaisella toiminnassa mukana olevalla on yksi ääni. Jäsenet maksavat jäsen- tai osuusmaksua, minkä lisäksi osuuskunta voi kerätä ulkopuolisilta sijoittajilta pääomarahoitusta. Osuuskunnan perustamiseen tarvitaan vähintään kolme jäsentä. (Jylhä & Viitala 2013, 56.)

Osakeyhtiössä omistajien vastuuta on rajoitettu. Omistajien vastuu rajoittuu vain sijoitettuun pääomaan. Omistusosuus määrittelee äänivallan yhtiökokouksissa tehtävissä päätöksissä. Kaiken kokoisia osakeyhtiöitä koskee osakeyhtiölaki, jonka säännökset on kuitenkin laadittu suuryritysten tarpeen mukaan. Osakeyhtiön ylin päättävä elin on yhtiökokous, joka valitsee hallituksen tekemään yhtiön toimintaa koskevia päätöksiä. (Jylhä & Viitala 2013, 56.) Osakeyhtiön perustamisvaiheessa yhtiön perustajat merkitsevät kaikki yhtiön osakkeet. Yksityisessä osakeyhtiössä osakepääoman täytyy olla vähintään 2500 euroa (vuonna 2017). Osakeyhtiön asioista päättävät osakkeenomistajat. Henkilöllä, jolla on enemmän osakkeita, on myös enemmän päätös- ja äänivaltaa. Osakeyhtiöllä on osakkeenomistajien valitsema hallitus. Hallitus edustaa yhtiötä, ja voi valita yhtiölle toimitusjohtajan, joka hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa. (Uusyrittyskeskus 2017, 46-47.)

Yksityinen toiminimi ei ole erillinen yhtiö, vaan kaikki päätöksenteko kuuluu yrittäjälle itselleen. Myös vastuu sekä yrityksen saama voitto ja koko yrityksen omaisuus kuuluvat yrittäjälle. Toiminimen harjoittaja vastaa kaikista tekemistään sitoumuksista kaikella henkilökohtaisella ja yritykseen kuuluvalla omaisuudella. (Jylhä & Viitala 2013, 55.) Toiminimellä ei ole hallitusta eikä toimitusjohtajaa. Tilintarkastus ei ole pakollista. Vaikka yrittäjä omistaa toiminimiyrityksen, oma henkilökohtainen talous on pidettävä erillään yrityksen taloudesta kirjanpidon avulla. Yrittäjä ei voi mak-

saa palkkaa itselleen vaan rahaa nostetaan yrityksen tililtä yksityisottona. Yritystoinnasta maksetaan veroa vuosittaisen tuloksen perusteella. (Uusyrityskeskus 2017, 45.)

2.4 Yritysmuodon valinta

Yritysmuodon valintaan kaavaillun palveluliiketoiminnan osalta vaikuttavat monet tekijät. Valintaan vaikuttavat tekijät liittyvät oikeudelliseen asemaan, tulevaan verotuskohteluun, toiminnan laajuuteen, hallinnon joustavuuteen sekä voitonjako- ja vastuukysymyksiin. (Jylhä & Viitala 2013, 55.)

Uusyrityskeskuksen (2017, 45) mukaan yritysmuodon valintaan vaikuttavat mm:

- perustajien lukumäärä
- pääoman tarve ja sen saatavuus
- vastuut ja päätöksenteko
- toiminnan joustavuus
- toiminnan jatkuvuus
- rahoittajien suhtautuminen
- voitonjako ja tappion kattaminen
- verotus.

2.5 Tiimiyrittäjyys

Tiimiyrittäjyys terminä on opetusneuvos Johannes Partasen keksimä nimitys yrittäjyydelle, jossa työskennellään yhdessä vertaistensa kanssa. Määritelmänä voidaan pitää myös yrittämisen muotoa, jossa yrittäjyys ilmene kahden tai useamman henkilön muodostamassa tiimissä. (Partanen 2013.) Tiimin jäsenten erilaisuus tuokin toimintaan joustavuutta ja parantaa kilpailukykyä. Mahdolliset riskit jakaantuvat useammalle henkilölle.

Kristiina Heikkilän (2002, 43) mukaan tiimin jäsenten valinta on tietoista ja päämäärähuokuista toimintaa, johon tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

”Ryhmiä muodostetaan vaikkapa samaan työskentely-yksikköön kuulumisen periaatteella, kuten opettajien opetussuunnitelmien uudistamistyöryhmät, samassa haarakonttorissa työskentelevät, systeemisuunnittelijat ynnä muut. Yleensä tällöin ei kiinnitetä huomiota ryhmän jäsenten henkilökohtaisiin ominaisuuksiin eikä työskentelytaitoihin, enemmän ollaan kiinnostuneita ongelman ratkaisemisesta mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti.”

Kun tiimin jäsenien määrä kasvaa, tiimin jäsenten on vaikeampi osallistua tiimin toimintaan ja tuntee olevansa sataprosenttisesti mukana (Heikkilä 2002, 32). Tiimin optimaalisesta koosta on lukuisia erilaisia näkemyksiä. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että mitä enemmän tiimissä on jäseniä, sitä todennäköisemmin ryhmän työskentelyn joustavuus estyy (Heikkilä 2002, 33).

Yrittäjätiimin rakenteessa tulisikin ottaa huomioon edellä mainitut seikat ja mahdollisesti ottaa jo aivan alkuvaiheessa lähtökohdaksi, että tiimi on muodostettu vastaamaan näihin tarpeisiin. Tiimin rakentamisessa voidaan erottaa kaksi käsitettä, työrooli ja tiimirooli (Heikkilä 2002, 62). Työroolilla tarkoitetaan työn edellyttämiä vaatimuksia, kun taas tiimirooli viittaa siihen, miten yksilö ryhmän jäsenenä ja persoonallisuutena käyttäytyy.

2.6 Tuotteistaminen

Tuotteistaminen aihealueena on laaja kokonaisuus tässä työssä. Työssä tehdyn tutkimuksien johtopäätöksistä johdetaan tuotteen tai palvelun kuvaaminen myytävän, hinnoiteltuna kokonaisuutena (Jylhä & Viitala 2013, 391). Tätä voidaan myös pitää tuotteistamisen määritelmänä lyhyesti. Laajempi konteksti palveluliiketoiminnan tuotteistamiseen tässä työssä tulee ilmi viidennessä kappaleessa.

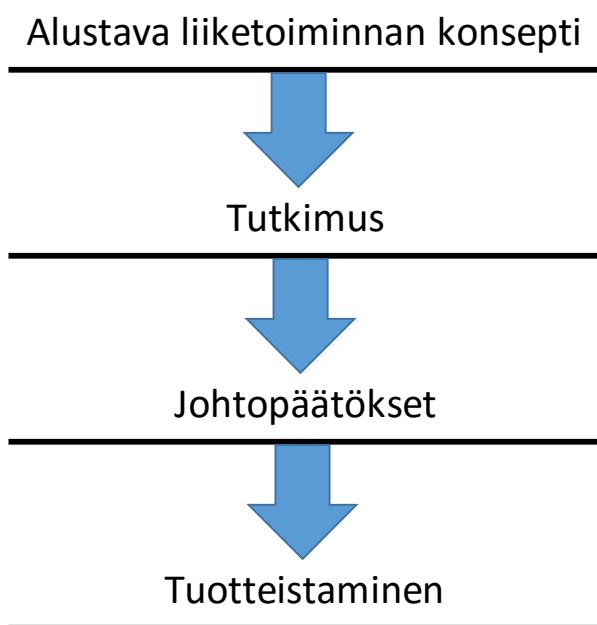
Tuotteistamisen voidaan mainita olevan kaupallistamisen perusta. Sisäinen tuotteistaminen luonnehditaan kyvyksi tehdä, kun taas ulkoinen tuotteistaminen luonnehditaan mahdollisuudeksi myydä. (Lehtimäki ym. 2009, 33.)

3 PALVELULIIKETOIMINNAN TUOTTEISTAMINEN

Tässä kappaleessa käsitellään palveluliiketoiminnan tuotteistamista yleisesti, tuotteistamista osana tätä työtä työssä tehdyn markkinatutkimuksen johtopäätöksien ohjaamana sekä tiimiyrittäjyyttä.

3.1 Tuotteistamisprosessi

Työssä tehdyn tutkimuksen johtopäätökset ohjaavat työssä tuotteistamisprosessia sekä antavat alustavalle liiketoiminnan konseptille suuntaviivoja (Kuvio 4).



Kuvio 4. Tutkimuksen johtopäätökset ja tuotteistaminen.

Oleellinen kysymys on, paitsi kuka/mikä on potentiaalinen asiakas, myös se, mitkä ovat tällaisen potentiaalisen asiakkaan tarpeet, jotka tyydyttämällä tuotetaan sellaista lisäarvoa, josta tämä on valmis maksamaan. Kun palveluliiketoiminta tuotteistetaan niin että se vastaa tähän kysymykseen, voidaan tuotteistamista pitää onnistuneena.

3.2 Innovaatioprosessi

Palvelukeskeisten tuoteideoiden synnyttämisessä voidaan mainita olevan kolme haastetta (Rekola & Rekola 2003, 33):

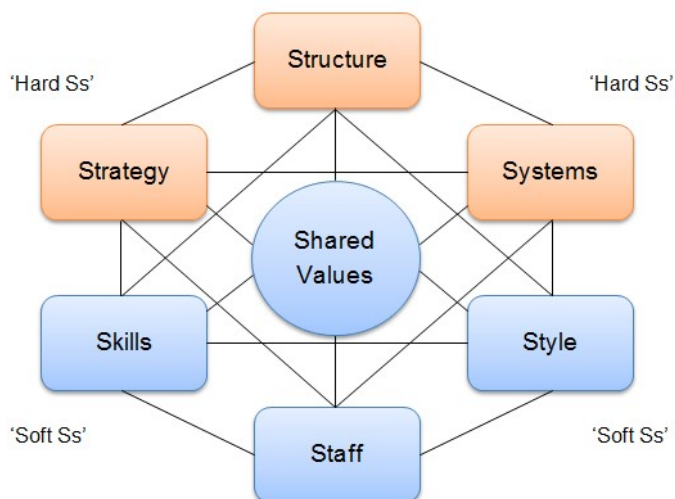
- Uudet ideat syntyvät ja kuolevat helposti ja nopeasti.
- Suuri osa ideoista palautuu ennen pitkää palvelun kaltaisesti tuotetuiksi tuoteominaisuuksiksi.
- Mahdollistavan teknologian kustannusrakenteen optimointiin käytetään paljon vaivaa, vaikka se on palvelukokonaisuuden kannalta toisarvoista.

Palvelukeskeisten tuotteiden kehittämisprosessi on toimintaprosessien kehittämisen luonteinen. Niitä kehitetään usein ilman tunnistettua, kirjattua tai noudatettua prosessia. (Rekola & Rekola 2003, 40.)

3.3 Palveluliiketoiminnan rakenne

Työssä asiakokonaisuuksia ovat digitalisaation merkitys tulevaisuudessa, joustavuuden merkitys työelämässä sekä alihankinnassa tulevaisuudessa ja työelämän rakenteelliset muutokset tulevaisuudessa. Tavoite on selvittää näiden vaikutus palveluliiketoiminnan rakenteeseen.

McKinseyn & Co:n malli ”7S” kertoo organisaation järjestelemisestä (Kuva 1). Mallin ovat kehittäneet Peters ja Waterman vuonna 1982. 7S:n teoria kuvaa organisaation muutoshankkeen sisäistä yhtenäisyyttä. 7S, eli seitsemän kohtaa, ovat strategy, structure, systems, staff, skills, style sekä shared values. Suomeksi strategia, rakenne, järjestelmät, henkilöstö, taidot, tyyli sekä yhteiset arvot.



Kuva 1. McKinseyn "7S" (Neefs 2016).

Kolme ensimmäistä S:ää muodostavat ns. kovan kolmion (Kuva 2), muutosjohtamisen pääpainon sekä ydinalueet. Nämä kolme kohtaa tulee olla selvät, jotta organisaatio kykenee tarvittavaan tehokkuuteen sekä muutokseen. (Peters & Waterman 1982, 10-12.)



Kuva 2. Muutoksen kova kolmio (Peters & Waterman 1982, 10-12).

Muutosjohtamisen pääpainossa strategia, rakenteet ja järjestelmät on pidettävä selvinä, jotta muutos sekä tehokkuus toteutuvat vaaditulla tavalla organisaatiossa.

Palveluliiketoiminnan organisaation näkökulmasta puolestaan tärkeää on pohtia mallin alaosaa, ns. pehmeää neliötä. Näistä voidaan nostaa esille etenkin keskiössä oleva "Shared values" - jaetut arvot tulisi jakaa asiakkaiden kanssa. Työssä tehtävän tutkimuksen haasteista on selvittää, mitä nämä arvot ovat. Etenkin potentiaalisen teollisuuden palveluntuottajan ja alihankkijan näkökulmasta voidaan ajatella "Staff"-kohdan edustavan nopeaa päätöksentekoa ja joustavuutta, mikä on tässä työssä tärkeä osa-alue.

Ketteryys lähtee strategisista päämääristä. Liiketoimintaympäristö on globalisoitumisen ja digitalisoitumisen myötä yhä epävarmempi sekä nopeasti muuttuva, joten yrityksen tulee kyetä luomaan itsestään joustava sekä sopeutuva organisaatio. Organisaation ketteryys vaikuttaa sen suoriutumiseen ja menestymiseen.

Tutkimuksessa esille nousevat jaetut arvot, nopea päätöksenteko, joustavuus sekä ketteryys vaikuttavat työssä liiketoiminnan toiminta-alueen määrittelemiseen. Pääpaino on McKinseyn ns. pehmeän neliön kohdissa, jotka tiivistyvät tutkimuksen ympärille osana laadullisia huomioita sekä johtopäätöksiä. Alustavaa liiketoiminnan konseptia on tarkoitus ohjata tähän suuntaan.

4 MARKKINATUTKIMUS

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimusmenetelmiä yleisesti sekä tutkimusmenetelmän valintaa. Työssä tehtiin markkinatutkimus.

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

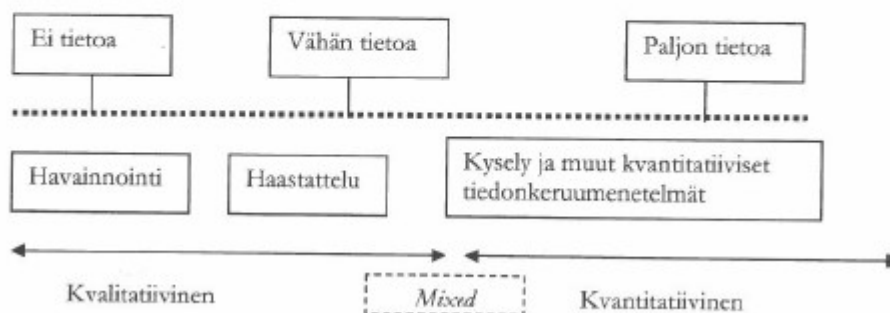
Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään ”löydöksiin” ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja (Kananen 2008, 24). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena voidaan mainita ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen.

Kanasen (2008, 24) mukaan laadullisen aineiston analyysin voidaan sanoa olevan syklinen prosessi, josta puuttuvat kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tiukat säännöt. Analyysi on koko tutkimusprosessin eri vaiheissa mukana oleva toiminta, joka ohjaa itsessään tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Laadullinen tutkimus mahdollistaa tutkittavan ilmiön syvällisen ymmärtämisen ja antaa mahdollisuuden ilmiön syvälliseen ja rikkaaseen kuvaamiseen ja selittämiseen.

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Kanasen (2008, 68) mukaan tutkimusongelman luonne ja sitä kuvaavan tiedon määrä vaikuttavat tutkimusmenetelmän valintaan (Kuva3). Kvantitatiivinen tutkimus käsittelee lukuja ja niiden välisiä suhteita, mikä edellyttää ilmiön tarkkaa tuntemusta ja teoriapohjaa. Kyselylomakkeen laatimisen perusedellytys on ilmiön tunteminen, jotta ongelman ratkaisun paljastavat kysymykset voitaisiin laatia. Ilmiön tuntemisessa voidaan erottaa eri asteita lähtien siitä, että tietoa ei ole, päättyen siihen, että tietoa on paljon. Mikäli tietoa ei ole, edellyttää tämä ilmiön määrittelyä ja mahdollisia rajoituksia. Tällöin tulee kysymykseen havainnointi, jolloin ulkopuolinen tutkija tarkkailee ilmiötä ja pyrkii määrittämään ilmiön sisällön ja luonteen.

”On myöhäistä alkaa ajatella analyysiä, jos tiedonkeruu on jo tehty!”



Kuva 3. Tutkimusongelman vaikutus tiedonkeruumenetelmään (Kananen 2008, 68).

Työssä päädyttiin laadulliseen tutkimukseen, koska liiketoimintakonseptin suunta-
viivojen kehittämiseen löytyy lähtökohtaisesti paremmin vastauksia laadullisen tut-
kimuksen kautta. Mikäli yrityksiltä kysyttäisiin kvantitatiivisen tutkimuksen kautta ky-
symyksiä isolla otannalla sekä kvantitatiivisen tutkimuksen prosessimaisen etene-
misen tyylillä, voisi tärkeitä sivuhuomioita jäädä kokonaan pois, kun tutkimuksen
tarkoitus tässä tutkimuksessa nimenomaan on pyrkiä selvittämään yritysten tar-
peita. Laadullisessa tutkimuksessa nämä sivuhuomiot taas ohjaavat koko tutkimus-
prosessia ja ovat keskeinen osa tätä tutkimusta.

Tutkimuksen tavoite oli, että viisi kohderyhmään kuuluvaa yritystä Etelä-Pohjan-
maan sekä Pohjanmaan maakuntien alueella osallistuisi tutkimukseen. Marras-jou-
luku on yrityksille yleisesti kiireistä aikaa, mikä vaikutti tutkimuksen aikatauluun.
Tutkimuksen materiaalia kertyi lopulta viideltä yritykseltä ja materiaali kokonaisuus-
dessaan oli kerätty helmikuun loppuun mennessä.

5 MARKKINATUTKIMUKSEN TULOKSET JA TULOKSIEN TARKASTELO

Tässä kappaleessa esitetään markkinatutkimuksen tulokset sekä tarkastellaan tuloksia. Ensin esitellään lähtökohta tutkimukselle, sen jälkeen tutkimuksen raportointin menetelmä ja lopuksi tulosten raportointi.

5.1 Lähtökohta

Työssä tehtiin laadullinen markkinatutkimus. Materiaalia kertyi runsaasti ja se ohjasi tutkimuksen suuntaa tutkimusprosessin aikana. Tutkimuksen alkaessa tavoitteena pidettiin viiden kohderyhmään kuuluvan yrityksen otantaa. Tutkimuksen tarkoitus oli olla laadullista tutkimusta, eli kysellä laajoja kokonaisuuksia liittyen yritysten tarpeisiin mukautumiseen, tarpeiden tunnistamiseen, tulevaisuuden potentiaalisen alihankkijan kilpailukykyedun saavuttamiseen liittyviin huomioonotettavaan seikkoihin, yleisesti maailman kehittymisen suuntaan teollisuuden alalla Suomessa sekä ennen kaikkea tutkimuksen aikana ilmenneiden seikkojen ohjaamana tarpeellisen lisäarvon tuottamiseen tutkimuksen kannalta.

Tutkimusongelmana oli tunnistaa potentiaaliset asiakkaat sekä heidän tarpeensa. Tutkimuksessa haluttiin tietää muutamia isoja kokonaisuuksia. Näitä oli kolme. Tutkimuksessa avainasemassa haluttiin vastauksia seuraavien asioiden merkityksestä tulevaisuuden alihankkijan kilpailukykyyn näkökulmasta:

- Digitalisaation merkitys tulevaisuudessa.
- Alihankkijan kykeneminen joustamiseen ja sen merkitys tulevaisuudessa.
- Työelämän rakenteelliset muutokset tulevaisuudessa ja niiden merkitys koko alihankintaverkostossa.

5.2 Tutkimuksen materiaali

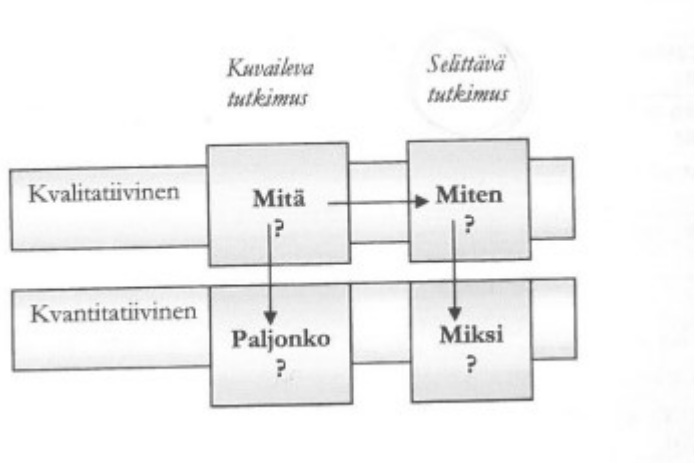
Tutkimukseen osallistui tavoitteen mukaisesti viisi Etelä-Pohjanmaan ja Pohjanmaan maakuntien alueella toimivaa erikokoista yritystä. Tutkimusprosessin tarkoitus oli kulkea laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti ja se ohjautui matkan varrella tehtyjen havaintojen mukaan. Materiaali kokonaisuudessaan, kysymyksiin sekä vastauksiin purettuna kirjalliseksi on tämän työn liitteenä.

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoidusti niin, että osa materiaalista oli kirjallista ja osa kerättiin haastatteluina. Haastattelut nauhoitettiin ja purettiin kirjalliseksi materiaaliksi.

5.3 Tulosten raportointi

Laadullisessa tutkimuksessa kirjoittaminen mainitaan keskeisenä tutkimuksen onnistuneisuuden kriteerinä (Järvenpää 2006). Jorma Kananen taas mainitsee kirjassaan Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet (2008), että

”Hyväksi olisi, jos työssä olisi ”eletyn elämän tuntoa”, mikä näkyisi myös loppuraportissa.”



Kuva 4. Tutkimuskysymysten välinen riippuvuus (Kananen 2008, 53).

Tässä työssä tulokset voidaan nähdä laajemmin vaikuttavana tekijänä konseptin suuntaviivojen kehittämiseen. Tutkimus keskittyy kysymysten ”Mitä?” ja ”Miten?”

ympärille (Kuva 4). Koska työ keskittyy tuotteistamiseen, johtopäätökset ohjaavat palveluliiketoiminnan tuotteistamista. Tuotteistamisen onnistuminen voidaan nähdä monen eri mittarin kautta, kuitenkin parhaiten se selviää vasta käytännön asiakkaille tuotettujen referenssien kautta.

5.3.1 Digitalisaatio

Digitalisaatio on jo nyt vahvasti läsnä yritysten arjessa tavalla tai toisella. Terminä ”digitalisaatio” on kuitenkin hyvin epätarkka ja sen ei koeta kuvaavan mitenkään tarkasti mitään.

Eli ei se digitalisointi ole pelkästään sitä että se on mainos terminä että nyt me ollaan digitalisoitu jotain, niin se ei vielä myy, vaan se pitää pysyä tuotteistamaan ja saamaan se asiakkaalle tuleva hyöty. (Haastateltava 1).

Digitalisaatio nähdään tulevaisuuden kehityssuuntana. Yleisesti ollaan varmoja siitä, että se tulee lisääntymään, mutta toisaalta myös epävarmuutta on jonkin verran siitä, mitä se tarkoittaa käytännössä. Tietoturvaa ei nähdä esteeksi eikä sitä nähdä kovin suurena riskinä.

Kyllä kun asiat tehdään oikein. Digitalisaatiossa on yleisesti tiedonkeruu yksisuuntaista ja silloin se on hyvin hallittua. (Haastateltava 4).

Mutta jos miettii esimerkiksi mihin me tällä hetkellä sitä käytetään niin kyllähän tää meidän uus kunnossapitojärjestelmä perustuu siihen että se sen pilven kautta ja netin yli toimii se ja mobiilipäätteellä raportoidaan ja ei sillä tiedolla kukaa tee mitään jos ei sitä pysty yhdistämään johonki. Että en mä näe siinä mitään sellasta uhkaa että vähä järki on mukana niin se on mahdollisuus enemmän ku uhka. (Haastateltava 2).

Omien prosessien seuranta, iso trendi nähdään mahdollisuutena. (Haastateltava 3).

Digitaalisten palvelujen tarjonta voi vaikuttaa halukkuuteen ulkoistaa jokin toiminto. Lisäksi esimerkiksi lähitulevaisuudesta mainitaan 5G-verkot.

Tarjonta. 5G-verkot, trendi. 2-3 vuoden päästä, vaikuttaa paljon. Edellytys! (Haastateltava 3).

Miksipä ei (Haastateltava 5).

Öö, sit se seuraava vaihe tosta kysymyksestä, että oltaisko me valmiit ulkoistamaan jotain, jotain asioita mitä nyt tehdään itse, ...joo. Mahdollisesti. Mut ei pelkästään sen pilvipalvelun takia, vaan siitä täytyy olla se joku. Mut pilvipalvelu ei missään tapauksessa ole este sille, että me ulkoistettais, mut se ei ole ainut syy minkä takia me ulkoistettais jotain. Et siinä täytyy olla sillon jotain, joku hyöty meille, että me ulkoistetaan asia. Me on ulkoistettu paljon, mutta niihin on aina ollut joku muukin syy kuin pelkkä se pilvipalvelu. (Haastateltava 1).

Seuraavan kymmenen vuoden aikana digitalisaation vaikutus työelämään koetaan sellaiseksi, että uusia työtehtäviä tulee varmasti, ja vanhoja työtehtäviä poistuu. Tämän ei koeta automaattisesti tarkoittavan yrityksen omaan henkilöstöön suuria muutoksia. Yksittäisen työntekijän vastuun nähdään kasvavan ja työnkuvan laajenevan yleisellä tasolla.

Koska, siis se on ihan varmaa että työ tulee muuttumaan. Seuraavan kymmenen vuoden aikana. (Haastateltava 1).

Uskon näiden muuttavan työn laatua. Tietyt ammattiryhmät varmasti kuitenkin jää pois. (Haastateltava 5).

Mutta kyllä ihan varmasti poistaa työtehtäviä, me pystytään automatisoimaan asioita joita tätä päivänä vielä – ja ollaan tietysti paljon jo automatisoitukin, mutta... mut työtehtäviä tulee poistumaan, se ei tarkoita sitä että firma automaattisesti vähentäis ihmisiä, mutta ihmisille tulee todennäköisesti eri tyyppisiä töitä ja varmasti uudet rekrytoinnit niin ei välttämättä oteta enää siihen tekemään sitä vanhaa tehtävää vaan tulee uusia työtehtäviä. Et mä en näe työllisyyden kannalta, en näe sitä että tää muuttais kauheesti firmojen henkilömäärää, mutta työtehtävien sisältöä se tulee muuttamaan paljon. (Haastateltava 1).

Ehdottomasti kyllä (Haastateltava 4).

Digitalisaatio nähdään selkeänä tulevaisuuden kehityssuuntana, se nähdään mahdollisuutena ja paljon käytetään jo tällä hetkellä sekä itse että alihankintaverkostossaan laajasti digitaalisia palveluita, kuten pilvipalveluita.

5.3.2 Joustavuus tulevaisuuden työelämässä

Tutkimuksessa haluttiin tietää, onko joustavuus nykypäivän työelämässä sekä koko alihankintaverkostossa jo edellytys. Ainakin pääpiirteittäin asian koettiin olevan juuri näin. Maailman koettiin muuttuvan yhä joustavampaan suuntaan.

Juu ja myöskin se että työmäärähän ei ole koko aika samat, kun me toimitaan kuitenkin niinkun, tehdään asiakkaalle projektia, niin välillä työkuorma on valtavan suuri, välillä se on paljon pienempi ja kyllä me oletetaan että meidän alihankkijat erittäin ketterästi hyppää tästä moodista toiseen. Ja me vaaditaan sitä tietysti omalta henkilökunnaltaki. (Haastateltava 1).

Joustavuus on jo enemmän vaatimus, kuin lisäarvo. Osaaminen arvostetaan korkealle. Joidenkin osalta kuitenkin nousi esille mahdollisuus, että alihankkija voisi nimenomaan joustavuudellaan pystyä tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle. Osaaminen nostettiin joustavuuden edelle ja taas joillekin joustavuus oli tärkeämpää.

Elikkä se on se prioriteetti ykkönen. Joustavuus tulee aika äkkiä tietysti sen jälkeen. Mut ensin tulee kyllä se, että alihankkija osaa sen homman mitä se tekee. Että se on kilpailukykyinen tuottamaan sitä työtä. Ja siten tulee se joustavuus. (Haastateltava 1).

Nyt jos miettii taas tätä omaa bisnestä, kunnossapitoa, niin kyllähän meillä on se 24/7 on se meidän työaika ja tietysti se mikä meille omalla, oman henkilökunnan tekemänä on aina kallista niin ne on ne yö- ja viikonlopputyöt ja ja, tottakai siihen jos löytäis sellasia yhteistyökumppaneita jotka pystyy meitä avustamaan ja tekemään joustavasti sitä niin silloinhan se hinnoittelu muuttuu huomattavasti houkuttelevammaksi. (Haastateltava 2).

Nopeat toimitukset. Laatu on tänä päivänä itsestään selvyys, samoin kilpailukykyinen hinta. (Haastateltava 5).

Maailman yleisesti koettiin muuttuvan joustavampaan suuntaan, ellei muuttuneen jo siihen suuntaan.

Hektisempää on nykyisin. Aina pitäisi olla tavoitettavissa. Etätyövälineet, älypuhelimet yms ovat tähän vaikuttaneet, samoin kun myös kapasiteetin vajo. Kilpailu on niin tiukka, ettei yhtään ole varaa pitää ylimääräistä- tai varakapasiteettia. (Haastateltava 5).

Työaikajoustot tulevat varmasti lisääntymään. (Haastateltava 4).

Maailma kehittyy yleisestikin joustavampaan ja ”hektisempään” suuntaan ja tämä tulee koskettamaan myös koko alihankintaverkostoa.

Joo, me puhutaan oikeastaan niinku tällasesta englanninkielisestä termistä ku Agility, ja tällainen ketteryys, että et, et sitä me oikeastaan halutaan. (Haastateltava 1).

5.3.3 Erityisosaaminen

Yrityksien näkökulmasta nousi esille erityisosaamisen lisääntyminen tulevaisuudessa sekä jo aiemmin mainittu työntekijän vastuun laajeneminen.

Koska mun mielestä kaiken ykkösasia on kuitenkin se osaaminen. (Haastateltava 1).

Joo ja kyllä se varmasti sellainen erikoisosaaminen ja tavallaan se sellainen laitehallinta jos nyt miettii tätä meidän, meidän bisnestä niin kyllä mä näkisin ehkä alihankkijan mahdollisuuden siitä että he pystyy tosiaan toteuttamaan sellaisia tiedonkeruulaitteita mikkä liitetään meidän vehkeisiin ja tavallaan sitä niiden ylläpitoa (Haastateltava 2).

Kyllä me ollaan menty siihen jo nyt, että vastuun kantaminen on työntekijällä ja vaaditaan aika laaja-alaista osaamista. Ja oikeastaan kaikilta vaaditaan sitä myös sitä myöskin... digitekniikkaan ja tietotekniikkaan liittyvää osaamista. (Haastateltava 1).

Yrityksien näkemykset vaativista, rautaista asiantuntijuutta vaativista laadullisien palvelujen tarpeesta seuraavan kymmenen vuoden aikana, olivat melko samansuuntaisia.

Tarve kasvaa. (Haastateltava 5).

Mä sanon et meidän on ollut vaikea löytää niitä huippuosaajia, se sama malli varmaan jatkuu mä näkisin että meillä on yhteistyökumppaneita, ja niitä tulee varmasti lisää niitä yhteistyökumppaneita, mitkä pystyy tarjoamaan meille sitä ihan sitä huippuosaamista. (Haastateltava 1).

Suomessa yleisesti ei nähty olevan mahdollista kilpailla työn hinnalla, vaan on kilpailtava jollain muulla. Laaja yksimielisyys vallitsi siitä, että ns. valmistavan teollisuuden työn hinta on Suomessa korkea.

Ja siinä se onki justiin että jos sä ostat sen läppäri ja lisenssin ja kaks kaveria jotka alkaa suunnittelemaan, sä oot siinä hintakilpailus. Eli nyt siihen suunnitelman tueksi pitää olla sitte jotaki. (Haastateltava 2).

Erityisosaamisen tarpeen voi yleisesti kuvailla lisääntyvän tulevaisuudessa.

5.3.4 Verkostot

Verkostoituminen nähdään myös jopa edellytyksenä tulevaisuuden kilpailukyvyssä mukana pysymisessä.

Pelkkä alihankinta ei ehkä tulevaisuudes enää riitä... Eli yks vaihtoehto tietysti on että ne alihankintapajat verkostoituu ja pystyy toteuttamaan niinkun isompia kokonaisuuksia ja tietysti sellainen niinkun suunnittelu ja dokumentaatio, dokumentointi (Haastateltava 2).

5.3.5 Liiketoiminnan mahdollisuuksia

Tutkimuksessa oli tarkoitus "heittää laaja verkko vesille" ja tehdä johtopäätöksiä tutkimusprosessin aikana ja antaa tutkimuksen ohjautua haluttuun suuntaan. Laaja kokonaisuus liittyen digitalisaatioon, joustoihin sekä työelämän kehittymiseen kulminoituu lopulta konkreettisiin palveluihin, joita yritykset voisivat alihankinnassaan käyttää. Tutkimuksessa löydettiin muutamia liiketoiminnan mahdollisuuksia alihankintaverkostossa digitaalisten palveluiden ympärillä, joita tarjoamalla potentiaaliset asiakkaat voisivat harkita tällaisia palveluita käyttävänsä.

Yksi esille noussut seikka on lainsäädännön muutoksien muodostama epävarmuus asiakkaalle ja tähän liittyvä liiketoiminnan mahdollisuus.

Ja sitte se toinen mistä tuos aluks jo mainitsin et eli tota nyt kun näitä esimerkiksi nosturin ajoratoja tehdään, jos mennään ihan tuohon konepaja, perinteiseen konepajateollisuuteen niin siinä on nykyään tosiaan ne viranomaismääräykset muuttunu niin että se vaatii aina ku siihen rakennukseen liitetään niin se vaatii että CE-merkintöjä... Se dokumentointi siinä pitää olla sitten niinkun niin johdonmukaista eli jos siihen alihankkija löytää sellaisen tavan toimia ja tuottaa niitä dokumentteja niin se on varmaan yks sellanen mikä kannattaa ulkoistaa, sitä ei kannata niinku kaikkea välttämättä itte aina opiskella ja siihen niitä järjestelmiä investoida. (Haastateltava 2).

Alihankkijan nähdään kilpailevan globaaleilla markkinoilla eli toisinaan, kun asiakkaan haluama työ ei ole paikkasidonnainen, voidaan työ lähtökohtaisesti tilata mistäpäin maailmaa tahansa.

Siis kyllähän nää kaikkien firmojen henkilöstöpolitiikka on se että ihmisväkeä ei voi niinku määräänsä enempää lisätä, niin kyllä me pyritään kaikki toi tommonen työ ulkoistamaan. Se, että ulkoistetaanko niitä Suomeen, vai ulkoistetaanko ne esimerkiksi Aasiaan jonnekin, niin se on sitte oikeastaan suuri kysymys. Ja siinä tulee se, se alihankkijan kustannustehokkuus, osaaminen ja joustavuus niinkun mukaan kuvioihin. (Haastateltava 1).

Tämä voidaan myös nähdä mahdollisuutena alihankkijan näkökulmasta, sillä myös alihankkija voi pystyä tuottamaan omia palveluitaan globaaleilla markkinoilla digitalisaation vaikutuksesta.

Liiketoiminnan mahdollisuuksia saattaa löytyä myös yrityksille itselleen lisäarvoa tuottamattomista toiminnoista, jotka nähdään ns. pakollisena kulueränä.

Siis sellaset mitä on pakko tehdä, mutta niistä ei tavallaan synny mitään arvoa, mistä ei oo valmiita maksamaan niin ei me niitä itse haluta tehdä. (Haastateltava 1).

Mutta tietysti, tietysti niinku se on ihan mielenkiintoinen pointti että kuinka paljon alihankkijat vois tehdä tavallaan sitä työtä etukäteen hyvin pienelläkin korvauksella ja sit saada tavallaan niinku sen korvauksen siinä vaiheessa kun se on näyttänyt kyntensä, että, että tästä niinku voi bisnestä tulla. (Haastateltava 1).

Digitaalisten palveluiden ympärille muodostettavat palvelut nähdään potentiaalisena lisäarvon tuottajana.

Niinkun digitalisaatio, niinkun sateenvarjon alla on varmasti tavallaan työkalujen kehittäminen ja räätälöinti siihen meidän tarpeisiin, joihin meillä ei välttämättä ole itsellä resursseja, mutta mitä me nähdään että vois olla hyvä, ja vois tehostaa meidän toimintaa jatkossa. (Haastateltava 1).

6 YHTEENVETO

Tässä kappaleessa on yhteenveto tutkimuksen johtopäätöksistä, tavoitteet ja niiden mittarit sekä pohdintaa.

6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen johtopäätös on, että liiketoimintamahdollisuuksia teollisuuden alihankinnassa löytyy Etelä-Pohjanmaan sekä Pohjanmaan maakuntien alueella. Ne liittyvät vahvasti digitaalisiin pilvipalveluihin sekä näiden ympärille rakennettuihin palveluihin, joilla tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa. Asiakkaalle osoitetaan oma osuus tuotetusta lisäarvosta, joka hinnoitellaan. Erityisosaamista vaaditaan paljon joltain osa-alueelta ja tämän erityisosaamisen tarve tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Potentiaaliselta alihankkijalta odotetaan vahvaa kykyä joustoihin. Maailma kehittyy tulevaisuudessa yhä enemmän erilaisten digitaalisten palveluiden ympärille myös teollisuudessa, ja näitä on pystyttävä hyödyntämään tehokkaasti ja pysyttävä jatkuvasti mukana digitalisaation vaikutuksesta muuttuvan maailman mukana.

Potentiaalisen alihankkijan on valmistauduttava kilpailemaan globaaleilla markkinoilla. Hinnalla kilpailemisen ei nähdä olevan Suomessa lähtökohtaisesti kannattavaa. Isoimmat yritykset näyttävät arvostavan erityisosaamisen sekä osaamisen yleisesti tärkeimmäksi kriteeriksi, kun taas pk-yritykset näyttävät arvostavan osaamisen ohella myös joustavuuden sekä luottamuksellisen, pitkän suhteen korkealle. Isoimmat yritykset näyttävät pitävän joustavuutta lähtökohtana ja edellytyksenä, kun taas pienemmän yritykset saattavat arvostaa ennustettavuutta ja pitkiä, luottamuksellisia suhteita korkeammalle.

6.2 Yrittäjätimi

Yksi työssä halutuista informaatioista koskee tiimiyrityksen mahdollisuutta varmistaa kilpailukykyä ottamalla joitain asioita huomioon yrittäjätimin rakenteessa. Seuraavat tutkimuksesta johdetut johtopäätökset koskevat yrittäjätimiä perustettaessa huomioon otettavia asioita:

- Tiimin organisaation kannattaa olla ketterä sekä joustava mahdollistaakseen yrityksen kyvyn joustoihin asiakkaan tarpeiden mukaan. Alihankkijan kyky joustoihin nousi vahvasti tutkimuksessa esille ja on selvä kehityssuunta tulevaisuudessa.
- Yrittäjätimi on muodostettava sellaisista henkilöistä, jotka kykenevät toimimaan johdonmukaisesti, rauhallisesti sekä pitkäjänteisesti nykyajan kiireellisessä työympäristössä. Työelämän muutos ”hetkempään” suuntaan sekä olosuhteiden äkillinen muutos suuntaan tai toiseen nousi tutkimuksessa melko vahvasti esille tulevaisuuden kehityssuuntana.
- Yrittäjätimistä on löydyttävä osaamista. Tutkimuksessa nousi jossain määrin esille osaamisen merkitys Suomessa, mutta riippuen yrityksen koosta sen arvostus vaihteli. Pienemmän kokoluokan yritykset näyttivät arvostavan enemmän luotettavia, pitkiä suhteita sekä jatkuvuutta kun taas isomman kokoluokan yritykset näyttivät arvostavan enemmän osaamista.
- Tiimin jäsenten on kyettävä jatkuvaan oppimisprosessiin digitaalisten palveluiden kehittämisen, niiden oppimisen sekä niihin mukautumisen parissa. Tutkimuksessa nousi esille selkeä kehityssuunta digitalisaation lisääntymisestä työelämässä. Sen sijaan yrityksillä ei ollut yksimielistä, selkeää kuvaa tämän vaikutuksesta käytännössä tarkemmin, mikä voi kertoa siitä, että iso rakennemuutos digitaalisten palveluiden hyödyntämisen suhteen on vielä jossain määrin arvoitus kaikille tällä hetkellä.

6.3 Tulokset

Työn voidaan lähtökohtaisesti katsoa onnistuneen, jos se on täyttänyt sille asetetut tavoitteet. Nämä tavoitteet on asetettu alussa, ja ne olivat:

- Kehittää liiketoiminnan konseptia vastaamaan tämän päivän tarpeen asettamia vaatimuksia.
- Kerätä päätöksenteon pohjana toimivaa informaatiota potentiaalisten asiakkaiden näkökulmasta.

Tutkimus antoi vastauksia siihen, mihin suuntaan alustavaa liiketoiminnan konseptia tulisi kehittää, jotta se pystyisi vastaamaan yritysten tarpeeseen kahden maakunnan alueella ja myös globaaleilla markkinoilla. Liiketoiminnan mahdollisuuksista avautui uusia näkökulmia sekä toisaalta pystyttiin poissulkemaan vääriä olettamia. Vastauksia saatiin myös siihen, mitä edellytyksiä sekä valmiuksia tämä vaatisi liiketoiminnan harjoittajalta. Tämän tiedon pohjalta jatkosuunnitelmien kehittäminen on helpompaa.

6.4 Pohdintaa

Työssä tehdyn tutkimuksen tuloksien käsitteleminen oli iso prosessi, joka vaati laajojen kokonaisuuksien hallintaa sekä huolellista perehtymistä laadullisen tutkimuksen teoriaan. Samoin tuloksien purkaminen tarkoituksenmukaiseen muotoon sekä opinnäytetyön kirjoittaminen muodostuivat työläiksi prosesseiksi. Lähtökohtainen mielenkiinto aiheeseen olikin vaadittavaa, että opinnäytetyöprosessissa päästiin kunnialla maaliin asti. Tuo mielenkiinto toteutui tässä työssä vahvasti ja työn tekeminen oli paitsi mielenkiintoinen projekti myös hyvin opettavainen kokemus.

Haluan kiittää yrityksiä, jotka osallistuivat markkinatutkimukseen. Tutkimuksen materiaali jaetaan yrityksille kiitoksena tutkimukseen osallistumisesta.

LÄHTEET

- Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Talentum.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän liiketoiminnan perusta. 6. uud. p. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Järvenpää, E. 2006. Laadullinen tutkimus: SoberIT jatko-opintoseminaari. [Verkkopublication]. [Viitattu 15.3.2017]. Saatavana: <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>
- Kallio, J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Helsinki: Tietosanoma.
- Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karlöf, B. 1990. Yritystoiminnan avainsanat. Suomentaja Esko Riikonen. Helsinki: Weilin+Göös.
- Karlöf, B. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. Suomentajat Esko Riikonen ja Maarit Tillman. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Koiranen, I., Räsänen, P. & Södergård, C. Mitä digitalisaatio tarkoittaa kansalaisen näkökulmasta?. Talous ja yhteiskunta, 3/2016, Palkansaajien tutkimuslaitos.
- Lehtimäki, T., Malinen, P., Salo, J. & Simula, H. 2009. Uuden B2B-tuotteen menestyksekkäs kaupallistaminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Neefs, R. 2016. McKinsey 7s corporate security model. [Verkkopublication]. [Viitattu 15.3.2017]. Saatavana: <https://www.linkedin.com/pulse/mckinsey-7s-corporate-security-model-rudy-neefs>
- Partanen, J. 2013. Tiimiyrittäjyys maailman muutosvoimana. Tiimiyrittäjyyden manifesti. [Verkkopublication]. Jyväskylä: Tiimiakatemia Global.
- Perustamisopas alkavalle yrittäjälle. 2017. [Verkkopublication]. [Viitattu 15.3.2017]. Saatavana: https://www.uusyrityskeskus.fi/wp-content/uploads/2017/02/SUK_OPAS2017_verkkoon.pdf
- Peters, T.J & Waterman R.H. 1982. In Search of Excellence. Usa: Harper & Row.
- Salo, I. 2010. Cloud computing - palvelut verkossa. Jyväskylä, WSOY – Docendo.

Rekola, H & Rekola, K. 2003. Palvelukeskeisten tuotteiden kehittäminen teollisuusyrityksissä. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Talvitie, J. 2013. Teollisuusendoskopian palveluliiketoiminnan kehittäminen. Seinäjoen Ammattikorkeakoulu. Liiketoiminta. Opinnäytetyö. Julkaisematon.