



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Miten ja miksi yritykset hyödyntävät liiketoimintamallien innovointia?

Näkökulma: Tilat

Laura Wickholm

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Miten ja miksi yritykset hyödyntävät
liiketoimintamallien innovointia?
Näkökulma: Tilat**

Laura Wickholm
Liiketalous
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2018

Laura Wickholm

Miten ja miksi yritykset hyödyntävät liiketoimintamallien innovointia? Näkökulma: Tilat

Vuosi 2018 Sivumäärä 53

Tämän opinnäytetyön aiheena on miten ja miksi yritykset hyödyntävät liiketoimintamallien innovointia. Aiheen laajuuden johdosta opinnäytetyön tarkempi näkökulma rajautui siihen, kuinka tiloilla voidaan tukea liiketoimintamallien innovointia. Työn tavoitteena on saada selkeä ja monipuolinen kuva liiketoimintamallien innovoinnista yrityksissä ja kuinka tiloilla voidaan edistää liiketoimintamallien innovoimista. Opinnäytetyö kuuluu Laurea-ammattikorkeakoulun ja konsulttiyritys Differo Oy:n yhteiseen kolmen viikon intensiivikokeiluun nimeltä Business Design #ThesisHack.

Opinnäytetyön tarkoituksena on rakentaa ymmärrystä siihen, miksi yritykset kokevat tarvetta liiketoimintamallien innovoimiselle ja miten liiketoimintamallien innovoiminen tulisi toteuttaa. Opinnäytetyön toisena tarkoituksena on selvittää, kuinka yritykset voivat hyödyntää liiketoimintamallien innovointia tilojen näkökulmasta.

Opinnäytetyö lähtee liikkeelle teoriakirjallisuuteen perehtymällä. Teoriaosuuden alussa määritellään liiketoimintamalli-käsite, tämän jälkeen syvennyttään mihin liiketoimintamalleja käytetään. Teoriaosuudessa käsitellään liiketoimintamalli-innovaatioita, mitä ne ovat, mitkä niiden käytön haasteet ovat sekä muutama yritys esimerkki liiketoimintamalli-innovaatioista. Teoriaosuuden toinen osuus käsittelee tilan määrittelyä ja kuinka tiloja voidaan hyödyntää liiketoimintamallien innovoinnissa.

Opinnäytetyö on suoritettu laadullisin menetelmin pääosin puolistrukturoidun teemahaastattelujen avulla. Opinnäytetyötä varten haastateltiin 11 asiantuntijaa kahdeksasta eri yrityksestä. Haastattelujen tukena on hyödynnetty tilanäkökulman johdosta haastateltavien yritysten tilojen havainnointia.

Opinnäytetyön perusteella todettakoon, että yritykset kokevat painetta liiketoimintamallien innovoimiseen kahdelta suunnalta: sekä yrityksen ulko- että sisäpuolelta. Ulkopuolelta tulevat paineet syntyvät muiden toimijoiden ja muutoksien vaikutuksesta, kun taas sisäiset paineet liittyvät pitkälti toiminnan kehittämiseen ja mahdollisuuksien kartoittamiseen.

Opinnäytetyössä selvitettiin syiden lisäksi keinoja liiketoimintamallien innovoimiselle. Tilojen merkitystä liiketoimintamallien innovointiin on haastavampi yhdistää tässä opinnäytetyössä. Yritykset kokevat tilojen merkityksen liiketoimintamallien innovoinnissa ja innovaatiotyöskentelyssäkin yleisesti, mutta tilojen muuttamisprosessi koetaan pitkäksi ja kalliiksi projektiksi. Tiloilla on kuitenkin merkittävä rooli innovoivan ilmapiirin luomisessa ja tiloja käytetään aiempaa tehokkaammin osana yrityksen liiketoimintamalleja ja toimintatapoja. Jatkotutkimusaiheina voisi olla eri toimialojen vertailua tai yrityksiä, joiden liiketoiminta perustuu puhtaasti erilaisista fyysisistä ja virtuaalisista tiloista tai elämyksellisyyden luonnista.

Asiasanat: Liiketoimintamalli, innovointi, tilat, työtilat

Laura Wickholm

How and why companies utilize innovation in business models? Point of view: Spaces

Year	2018	Pages	53
------	------	-------	----

The subject of this thesis was to gather information about how and why companies utilize innovation in business models. Due to the nature of this topic, the focus was narrowed down to how innovation of business models can be supported with spaces. The goal of this thesis was to get clear and versatile picture of how companies use innovation in their business models and how space can promote innovation in those models. This thesis is part of a three weeks intensive experiment called Business Design #ThesisHack between Laurea University of Applied Sciences and consulting firm Differo Oy.

The purpose of this thesis was to build a better understanding on why companies feel the urge to innovate their business models and how the innovation of a business model should be executed. The second purpose of this thesis was to find out how companies can utilize business model innovation in the aspect of spaces.

The thesis starts with learning about the theory literature. The first section of the theoretical framework consists of the definition of a business model, after that the thesis will go deeper in where the business models are used. The theoretical framework also addresses business model innovations, what they are, what their challenges are in use and a few company examples of a business model innovations. The second section of the theoretical framework studies how space can be defined and how spaces have been utilized in business model innovation.

The thesis was conducted with qualitative methods mainly by using semi-structured theme interviews. Eleven experts from eight different companies were interviewed for this thesis. Interviews were supported by observation of the spaces of the companies where the interviews took place.

According to the study conducted in this thesis, companies do feel pressured to innovate their business models from two different directions: from outside and inside the company. The pressure from the outside is mainly from the arrival companies' actions and the changes from the surroundings, whereas the internal pressures are how to develop business and how to map down the possibilities. The thesis also reveals how to innovate business models. The trickier task in this thesis was how to connect spaces to business model innovation. Companies feel the urge to develop their spaces, but the process is considered expensive both in time and money. Spaces have a significant role in creating innovative atmosphere and spaces are used more in part of a companies' business models and practises. Further studies could compare different branches or examine companies which business models relies on physical and virtual spaces or how to create user experiences.

Keywords: Business model, innovation, spaces, workspaces

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Työn tausta	7
1.2	Tutkimusongelman rajaus ja tutkimustavoitteet.....	8
2	Liiketoimintamallit osana innovointia	8
2.1	Liiketoimintamalli käsitteenä.....	8
2.2	Liiketoimintamallin tarkoitus	11
2.3	Liiketoimintamalli-innovointi	12
2.4	Liiketoimintamalli-innovointi prosessina	13
2.5	Liiketoimintamalli-innovoinnin haasteet	15
3	Tilat osana yrityksen liiketoimintaa.....	16
3.1	Työntekoa tukeva tilasuunnittelu.....	17
3.2	Luovuus osana työntekoa.....	20
4	Tutkimuksen toteutus	22
4.1	Teemahaastattelu	22
4.2	Havainnointi	23
4.3	Tutkimuksen kulku.....	24
5	Tutkimustulokset	26
5.1	Teemahaastatteluista saadut tulokset	26
5.2	Havainnoinnista saadut tulokset	37
5.3	Tulosten analysointi	38
6	Tutkimuksen johtopäätökset	42
6.1	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	44
6.2	Jatkotutkimuksen mahdollisuus	46
	Lähteet	47
	Kuviot	50
	Taulukot	51
	Liitteet.....	52

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää sitä, miten ja miksi yritykset hyödyntävät liiketoimintamalleja innovoinnissa, erityisesti tilojen näkökulmasta. Tutkimuksen näkökulmaksi valikoitui lopulta se, miten liiketoimintamalleja voidaan innovoida ja kuinka liiketoimintamallien innovoimista voidaan tukea tiloilla.

Michael Porter on vuonna 1985 kirjoittamassaan teoksessa *Competitive Advantage* painottanut, kuinka yritysten tulee optimoida arvoketjunsä, jotta he voivat päihittää kilpailijansa. Porterin mukaan yritys voi päästä johtavaan asemaan joko pyrkimällä mataliin kustannuksiin tai muuttamalla strategiaa. Aikanaan Porterin teos oli myyntimenestys, mutta vuosien saatossa Porterin työtä on alettu kyseenalaistamaan. Pysyvän johtoaseman säilyttäminen ei ole nopeasti muuttuvassa liiketoiminnassa enää mahdollinen. Tämän lisäksi useat tutkijat ovat myös kritisoineet Porterin ajatuksen siitä, että yritykset pystyisivät laskemaan omien kustannusten lisäksi myös kilpailijoidensa kustannukset ja toisekseen uusien tuotteiden ja palvelujen kopioiminen on helppoa. (Bashir & Verma 2017, 7.)

Tarkastellessa tällä hetkellä menestyviä yrityksiä, kuten Uber, Airbnb ja Xiaomi, voidaan huomata, etteivät Porterin mainitsemaä asiat enää vaikuta yrityksen johtoasemaan. Edellä mainitut yritykset ovat toimialansa johtoasemassa ainutlaatuisten liiketoimintamallien ansiosta. Nämä yritykset ovat vavisuttaneet toimialansa kenttää muuttamalla liiketoimintamalliensa rakennuspalikoita ja näin ollen ottaneet, ellei nyt monopoliaseman, niin johtoaseman toimialallansa. Innovatiivisten liiketoimintamalliensa keinoilla nämä yritykset ovat onnistuneet kasvattamaan myyntinsä, tuottomarginaalinsa ja kassavirtansa ilman arvoketjun tai kustannusten korjaamista. (Bashir & Verma 2017, 7 - 8.) Jotta yritys haluaa pysyä nopeasti muuttuvassa ja koventuneessa kilpailussa mukana, tulee yritysten toteuttaa innovointi isommin, liiketoimintamallien kautta.

Liiketoimintamallien hyödyntämisestä innovoinnista pääsemme tämän opinnäytetyön tutkimusnäkökulmaan tilat. Ihmiset viettävät suurimman osan ajastaan erilaisissa rakennetuissa tiloissa, näin ollen voidaan todeta, että tilat ovat aina läsnä ihmisen toiminnassa, myös liiketoiminnassa. Tässä opinnäytetyössä tiloilla käsitetään sekä fyysiset, virtuaaliset että sosiaaliset tilat. Tämä opinnäytetyö keskittyy tilojen suhteen vahvasti yritysten toimitiloihin ja niiden suhteeseen yritysten liiketoimintamalleissa, sekä miten tiloilla voidaan tukea liiketoimintamallien innovointia.

Opinnäytetyö alkoi kuukauden mittaisella teorian tiedon keräämisellä. Tämän opinnäytetyön teoriaosuus jakaantuu lukuihin kaksi ja kolme. Ennen teoriaosuuteen pääsyä on pohdintaa opinnäytetyön työn taustasta, jossa tarkemmin esitellään tämän opinnäytetyön

toimeksiantaja ja mitä kokeilun osana tämä opinnäytetyö on. Tämän jälkeen esitellään sitä, miten tutkimusaihe on rajattu ja tutkimuskysymykset määritelty.

Opinnäytetyön teoriaosuuden ensimmäinen luku rajautuu liiketoimintamallin määrittelemiseen sekä liiketoimintamalli-innovoinnin käytön hyötyjen ja haasteiden selvittämiseen. Luku kolme keskittyy tämän opinnäytetyön näkökulman eli tilojen määrittelemiseen ja tutkimiseen eli siihen, miten tila määritellään ja kuinka tiloilla tuetaan liiketoimintamallien innovointia.

Luku neljä kuvaa tässä opinnäytetyössä käytettyjä tutkimusmenetelmiä, tarkemmin sanottuna puolistrukturoitujen teemahaastattelujen käyttöä ja saatujen haastattelutulosten tukena havainnoinnin hyödyntämistä. Tutkimusmenetelmien jälkeen tulevat tutkimusmenetelmien avulla selvinneet tutkimustulokset sekä niiden analysointi. Kuudennessa luvussa käsitellään tutkimustuloksista ja -analysoinneista tehtyjä johtopäätöksiä ja tämän jälkeen vielä pohditaan opinnäytetyön luotettavuuden ja eettisyyden arviointia sekä mahdollisia jatkotutkimussuuntia.

1.1 Työn tausta

Tämä opinnäytetyö kuuluu Laurea-ammattikorkeakoulun ja konsulttiyritys Differo Oy:n syksyn 2018 yhteiseen kokeiluun, jossa 9 opiskelijaa tekevät liiketoimintamuotoilun opinnäytetyöt kolmen viikon intensiivikokeilussa nimeltä Business Design #ThesisHack. Business Design #ThesisHackissa opinnäytetyön kirjoittajien mentorin roolissa toimii Differo Oy:n sisältöstrategi Iana Vesa. Kokeilun keskiössä on liiketoimintamallien perustuminen asiakasymmärrykseen. (Differo 2018a.)

Digitalisaatio muuttaa yritysten toimintaa kaikilla pelikentillä, kuten markkinoinnissa. Tämän johdosta on tärkeää kehittää yritysten tapaa viestiä asiakkaille yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista sekä niiden arvolupauksista ja juuri tässä sisältömarkkinointi ja liiketoimintamuotoilu tukevat ja täydentävät toinen toistaan. (Differo 2018a.)

Kolmen viikon intensiiviyöskentelyn tavoitteena on selvittää, miten ja miksi yritykset hyödyntävät liiketoimintamalleja innovoinnissa. Intensiiviyöskentelyn ensimmäisen viikon tavoitteena on asiakasymmärryksen hankinta haastattelemalla yritysten edustajia liiketoimintamalleista. (Differo 2018a.) Toisella viikolla opiskelijat analysoivat haastatteluiden tuloksia ja kehittävät niiden pohjalta mallinnuksen koskien liiketoimintamallien hyödyntämiseen innovoinnissa. Kolmas viikko on varattu opinnäytetyön visualisoinnille ja viimeistelylle sekä arviointiseminaarien pitämiselle.

Differo Oy on suomalainen konsultointipalveluja tarjoava yritys Tampereella. Differo Oy on perustettu vuonna 2010 ja yrityksen palveluksessa työskentelee parisenkymmentä henkilöä. Monella differolaisella on kokemusta isojen yritysten markkinoijan tehtävistä. Differo Oy

tarjoaa osaamista asiakkaan tarpeen mukaan muun muassa strategisesta suunnittelusta, sisällöntuotannosta ja markkinointiviestinnästä. (Differo 2018b.)

1.2 Tutkimusongelman rajaus ja tutkimustavoitteet

Opinnäytetyö lähti käyntiin ennalta-asetetusta päätutkimuskysymyksestä: Miten ja miksi yritykset hyödyntävät liiketoimintamallien innovointia? Alatutkimuskysymykset käsittelevät sitä, miten liiketoimintamalleja voidaan innovoida ja kuinka tiloilla voidaan tukea liiketoimintamallien innovointia. Tutkimuskysymyksiä on havainnollistettu alla olevalla Kuvio 1:llä.



Kuvio 1: Päätutkimuskysymys ja alakysymykset

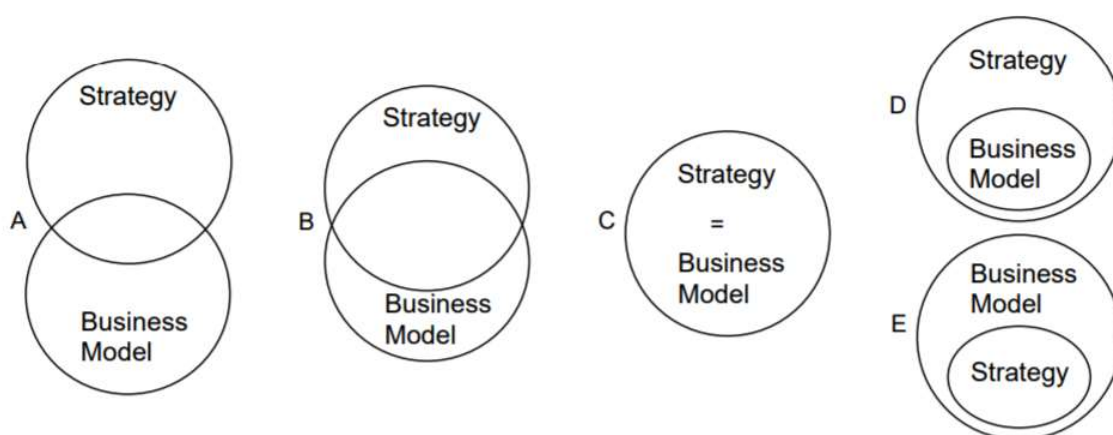
2 Liiketoimintamallit osana innovointia

Tämän luvun tarkoituksena on syventyä tarkemmin siihen, kuinka määritellä liiketoimintamalli ja mikä on liiketoimintamallin tarkoitus. Tämän luvun lopuksi käsitellään myös sitä, mitä innovointiprosessi pitää sisällään sekä millaisiin haasteisiin yritykset saattavat törmätä käyttäessään liiketoimintamalli-innovaatioita.

2.1 Liiketoimintamalli käsitteenä

Termin liiketoimintamalli määrittely tätä opinnäytetyötä varten on ollut haastavaa. Eri lähteiden määritelmät on laadittu erilaisia tarkoituksia varten ja monesti määritelmät

kuvaavat myös tutkijoiden omien mielenkiintojen mukaisesti tutkimuskohdetta. Yleisesti ottaen liiketoimintamallin määrittely on monesti yhdistetty sanaan strategia tai logiikka. Seddonin, Lewisin, Freemanin & Shanksin (2004, 428) tutkimuksen mukaan liiketoimintamalli voidaan nähdä Kuvio 2:n mukaisesti yrityksen strategiasta eroavana erillisenä kokonaisuutena tai osittain samankaltaisuuksia omaavana erillisenä kokonaisuutena. Kolmantena vaihtoehtona on nähdä liiketoimintamalli ja strategia samana asiana tai neljäntenä vaihtoehtona, että jompikumpi näistä termeistä sisältää toisen alaterminä.



Kuvio 2: Liiketoimintamallin ja strategian suhde toisiinsa (Seddon ym. 2004, 428)

Seddon ym. (2004, 428 - 429) päätyvät tutkimuksessaan määrittelemään liiketoimintamallin erillisenä, yrityksen strategian heijastumana. Heidän mukaansa liiketoimintamallit tähtäävät yrityksen sisäisen toiminnan tehostamiseen, kun taas yrityksen strategialla pyritään kohentamaan usein ulkoista kilpailuasemaa. Pekuri & Haapasalo (2012, 69) nostavat tutkimuksessaan esiin, että liiketoimintamalli ei ota huomioon kilpailua, vaan se nähdään strategian tehtävänä. Heidän mukaansa liiketoimintamallin yhteys strategiaan on se, että liiketoimintamallit heijastavat strategisia päätöksiä ja mahdollistavat niiden analysoinnin, testaamisen ja järkevyyden arvioimisen. Näin ollen strategia, liiketoimintamalli ja prosessimalli keskittyvät samankaltaisiin ongelmiin, mutta lähestyvät niitä liiketoiminnan eri tasoilla (Kuvio 3).



Kuvio 3: Liiketoiminnan eri tasot (Pekuri & Haapasalo 2012, 69)

Kauppilan (2015, 66 - 67) tekemässä tutkimuksessa haastateltavien mukaan liiketoimintamallilla kuvattiin yrityksen toimintalogiikkaa ja kokonaisuutta siitä, miten yritys toimii. Kokonaisvaltaisesti liiketoimintamallin käsite nähtiin ottavan kantaa kolmeen näkökulmaan: asiakkaaseen ja asiakasarvon näkökulmaan, arvontuoton ja arvolupauksen näkökulmaan sekä ansaintaan ja taloudelliseen malliin liittyvään näkökulmaan. Haastateltavat näkivät monitahoisen käsitteen myös haasteellisena, kun liiketoimintamallia ei terminä ymmärretä ja käytetä systemaattisesti, vaan sillä kuvataan hieman eri asioita.

Lindgardt, Reeves, Stalk & Deimler (2009, 1 - 2) kuvaavat liiketoimintamallin koostuvan kahdesta osasta: arvon määrittämisestä sekä toimintamallista. Heidän mukaansa arvon määrittäminen vastaa kysymykseen *Mitä me tarjoamme ja kelle*, kun taas toimintamalli vastaa *Kuinka toimittaa tarjonta kannattavasti asiakkaalle*.

Pekurin & Haapasalon (2012, 68) mukaan liiketoimintamallilla kuvaillaan organisaation tarjoama, arvon luomisen järjestelmä sekä ansaintalogiikka. Tarjoama kertoo, mitä asiakkaille tarjotaan, arvon luomisen järjestelmällä kuvataan toimitusmekanismia ja ansaintalogiikka kuvaa mistä ja miten asiakas maksaa. Jokaisella yrityksellä on olemassa liiketoimintamalli huolimatta siitä, onko se täysin kuvattavissa. Jokaisen yrityksen olemassaolo riippuu siitä, pystyykö yritys tuottamaan arvoa asiakkaalleen ja liiketoimintamallilla pyritään juuri kuvaamaan ydinlogiikka, eli kuinka yritys muuttaa tuotteensa tai palvelunsa rahaksi.

Kuten Pekuri & Haapasalo (2012, 68) myöntävät liiketoimintamallille löytyvän monimuotoisia määritelmiä, myös Gassmannin, Frankenbergerin & Csikin (2014, 6) mukaan liiketoimintamalleista keskustellessa ihmiset usein puhuvat eri asioista. Näin ollen Gassmann ym. (2014, 6) kuvaavat teoksessaan liiketoimintamallin nelitasoisena kolmiona Kuvio 4:n mukaan, jonka tarkoituksena on selkeyttää liiketoimintaa ja samalla myös luoda pohjaa tulevaisuuden innovoinnille.



Kuvio 4: Liiketoimintamallin neljä ulottuvuutta (Gassmann ym. 2014, 7)

Gassmann ym. (2014, 6 - 7) tähdentävät, kuinka tärkeää on ymmärtää, mitkä ovat tärkeimmät asiakassegmentit juuri tälle yritykselle ja mitä asiakassegmenttejä ei puhutella yrityksen liiketoimintamallilla. Asiakkaat ovat liiketoimintamallin ydin. Asiakkaista seuraavaksi tärkeintä on tiedostaa se, mitä arvoa yritys voi tarjota asiakkailleen. Arvon lisäksi tämä osuus kuvailee sitä, kuinka yritys tähtää asiakkaidensa tarpeisiin. Kolmantena mainittavana osiona on se, kuinka arvon luonti on onnistunut. Tämä vaatii useita eri prosesseja ja toimia. Neljäntenä osiona on otettava huomioon kustannukset ja myyntimekanismit, sekä kuinka yritys tuottaa kustannuksista ylimenevää voittoa.

Moninaisista, toisistaan hieman eriävistä, määritelmistä yhteenvetona koottakoon, että liiketoimintamalli lyhykäisyydessään ilmaisee, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen, miten arvon luonti on varmistettu, keitä yritys haluaa houkuttaa tuotteillaan ja kuinka yritys onnistuu tästä kaikesta nappaamaan itsellensä rahallista arvoa. Tämän määritelmän mukaiseen kuvaukseen on päädytty tässä opinnäytetyössä.

2.2 Liiketoimintamallin tarkoitus

Monet menestyneet yritykset tottuvat vuosikymmeniä kestäneeseen johtoasemaansa ja luottavat sokeasti nykyisiin liiketoimintamalleihin. Liiallinen luotto omaan tekemiseen voi

kostautua yrityksen tappioksi, kun yritys ei osaa muuttaa toimintaa ympäristön vallitsevien muutosten mukaisesti. Nykyään yritysten on tärkeää huomioida ja hyödyntää nykypäivän muutoksia luodakseen uusia innovatiivisia liiketoimintamalleja ja tarjoamiaan tuotteita tai palveluja. (Gassmann ym. 2014, 4.)

Jokaisen liiketoimintamallin tarkoitus on sekä luoda arvoa asiakkailleen että napata rahallista arvoa yritykselle itselleen. Monet liiketoimintamallit onnistuvat vain arvon luomisessa asiakkaille, mutta yritys ei osaa hyödyntää asiakkaiden suosiota liiketoiminnallisesti kannattavasti. (Gassmann ym. 2014, 9.) Tästä hyvänä esimerkkinä toimii monet yritykset, jotka tarjoavat ilmaisia palveluja, joista on vaikeaa sitten saada liiketoiminnallisia kuluja ylittävää voittoa. Tällöin monet yritykset kuten Facebook ja Youtube joutuvat hankkimaan voittonsa muun muassa myymällä mainostilaa tai keräämäänsä markkinointitietoa muille yrityksille.

Pekurin & Haapasalon (2012, 68 - 69) mukaan yrityksellä voi olla useita, eri tasoisia liiketoimintamalleja, jotka määrittävät osastokohtaisesti yritysten toimintaa. Hyvin laadittu liiketoimintamalli auttaa tekemään johtopäätöksiä strategisten valintojen yhdenmukaisuudesta ja seurauksista. Yritysten kyky luoda ja kerätä arvoa liittyy vahvasti siihen, kuinka kannattavasti yritys pystyy toimittamaan tuotteet ja palvelut asiakkaalle. Liiketoimintamallien kuvaukset tarjoavat keinon eri alojen toimijoiden liiketoimintamallien vertailuun keskenään. Liiketoimintamalli mahdollistaa myös eri osatekijöiden toisiinsa sopivuuden tarkastelun ja yrityksen strategisten valintojen viestimisen koko yrityksen tasolla.

2.3 Liiketoimintamalli-innovointi

Jotta yritys voi saavuttaa selkeää etumatkaa kilpailijoihinsa nähden, tulee yrityksen liiketoimintamalli-innovointi olla systemaattisesti jalostettu, riittävästi tuettu ja selkeästi johdettu. Innovointi liiketoimintamallissa menee tavallista tuote- tai palveluinnovointia pidemmälle, esimerkiksi parannettaessa hankinnan tai myynnin toimintamalleja. Kun liiketoimintamallista muutetaan kahta tai useampaa osa-aluetta tuottamaan arvoa uudella tavalla, on kyse nimenomaan liiketoimintamalli-innovaatiosta. (Lindgardt ym. 2009, 1 - 2.)

Monet yritykset kokevat painetta innovoinnille. Yritykset näkevät innovoinnin tarpeellisenä ja haluttavana asiana, jota lähtee tavoittelemaan. Innovoinnilla voidaan hakea tehoa myynnille tai sillä voidaan haluta parantaa yrityksen sisäisiä prosesseja tai liiketoimintamalleja. Yhteistä yritysten tarpeille on se, että niitä ajaa nopeasti muuttuva kaupallinen maailma, lyhentyneet liiketoimintasyklit ja teknologian ja tiedonhaun kehittyminen, joka tekee kopiaimisesta aiempaa helpompaa. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 10.)

Liiketoimintamalli-innovoinnin tärkeys piilee erityisesti epävakaa toimintaympäristössä, jossa onnistuneesti luotu liiketoimintamalli voi tarjota yritykselle selkeää etumatkaa

kilpailijoista: osoittamalla minkä tuotteiden tai palveluiden innovaatiot ovat helpointen matkittavissa, mihin kilpailijoiden strategiat tähtäävät ja mitkä etulyöntiasemat ovat saavuttamattomissa. Erityisesti taloudellisesti vaikeina aikoina liiketoimintamallien kehittäminen antaa yrityksille mahdollisuuden päästä yhteisymmärrykseen siitä, että yrityksen pelastamiseksi tulee radikaalisti muuttaa yrityksen strategiaa tai vaikkapa ansaintalogiikkaa. (Lindgardt ym. 2009, 2.) Myös Hemminki (2016, 9) ottaa tutkimuksessaan kantaa siihen, kuinka teknologian kehitys muuttaa liiketoimintaympäristöä nopeammin kuin aiemmin ja yritykset joutuvat, pysyäkseen tässä tiukentuneessa tahdissa mukana, uusiutumaan aiempaa nopeammin.

Kaupplan (2015, 70 - 71) tutkimuksen osa haastateltavista lähestyi liiketoimintamalli-innovaatioita siltä näkökulmalta, että olemassa olevassa markkinassa ryhdytään toimimaan toisin. Silti suurin osa haastateltavista näki liiketoimintamalli-innovaation syntyvän vasta, kun on pystytty luomaan jotain uutta markkinoille tai liiketoimintamallia muokataan niin paljon, että se synnyttää yritykselle uuden markkinan, jossa toimia (Kauppila 2015, 70). Myös innovaatioiden muutos otettiin huomioon, esimerkiksi teollisella aikakaudella innovaatiot perustuivat nykyistä enemmän logiikkaan, kun taas nykyään suurimpana innovaatiomahdollistajana pidettiin digitalisaation yleistymistä (Kauppila 2015, 71). Amitin & Zottin mukaan (2015, 39) liiketoimintamallin innovoiminen voi tapahtua monella eri tavalla, kuten lisäämällä vanhaan liiketoimintamalliin uusia toimintoja, yhdistämällä toimintoja uudella tavalla tai muuttamalla yhtä tai useampaa osapuolta, jotka vaikuttavat liiketoimintamallin toimintoihin.

2.4 Liiketoimintamalli-innovointi prosessina

Gassmannin ym. (2014, 25) mukaan liiketoimintamalli-innovointi voidaan nähdä nelivaiheisena prosessina. Heidän mukaansa ensimmäinen vaihe on Johdatus, eli yrityksen nykytilanteen analysointi. Jotta yritys voi kehittää uuden liiketoimintamallin, tulee yrityksen pystyä määrittämään nykytilanne. Kun nykytilanne on hallussa, voidaan miettiä yrityksen tulevaisuuden mahdollisuuksia (Gassmann ym. 2014, 25; Lindgardt ym. 2009, 5.) Syvemmän ymmärryksen saamiseksi tulee oman liiketoiminnan lisäksi ymmärtää eri osapuolten ja tekijöiden roolit nykytilanteessa. Monet kokevat oman liiketoimintamallinsa kuvaamisen vaikeaksi, jonka johdosta olisi tärkeää tarkastella yrityksen liiketoimintamallia tietyn etäisyyden kautta kokonaisuutta tarkastellen. Tavoitteena on saada kokonaiskuva liiketoimintamallista ja toimialan logiikasta, eikä juuttua yksityiskohtiin. (Gassmann ym. 2014, 25.)

Liiketoimintamalli-innovoinnin ideoinnin kantavana lähteenä voidaan pitää asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä, koska asiakkaiden tarpeet ovat merkityksellisessä asemassa uusien innovaatioiden syntyprosessissa. Asiakkaiden tarpeet tulisi yletää kattamaan nykyisten asiakkaiden lisäksi potentiaalisten ja tulevaisuuden asiakkaiden tarpeita. Toisena tärkeänä

osapuolena ovat yrityksen yhteistyökumppanit. Kaikki yhteistyökumppanit ovat osallisena yrityksen liiketoimintaan tuottaen arvoa asiakkaille ja he toimivat asiakkaan lailla hyvänä lähteenä uusille innovatiivisille ideoille. Kolmantena tärkeänä osapuolena yrityksen liiketoiminnalle ovat kilpailijat, koska yritykset voivat ottaa oppia kilpailevien yritysten toiminnasta. Eri osapuolten lisäksi liiketoimintaan vaikuttavat tekijät ovat esimerkiksi ympärillä vallitsevat teknologiat ja trendit. (Gassmann ym. 2014, 29 - 38.)

Analysointivaihe nostaa esille yrityksen mahdollisuudet liiketoimintamallien innovoimiselle, mutta näiden mahdollisuuksien muovaaminen uusiksi liiketoimintamalleiksi voi olla haastavaa. Toinen vaihe liiketoimintamalli-innovoinnissa on Ideointi, jonka ensimmäisessä vaiheessa voidaan hyödyntää valmiiksi kehitettyjä liiketoimintamalleja. Ideoinnissa voidaan käyttää joko oman toimialan yhteneväisiä malleja tai toimialan vastakkaisia malleja. Yhteneväisistä liiketoimintamalleista liikkeelle lähteminen omasta toimialasta kohti vastakkaisempia malleja mahdollistaa ideoimisen hiljalleen erkaantumisen tutusta toimialalogiikasta. Sen sijaan omasta toimialasta vastakkaisista malleista aloittaminen mahdollistaa alusta alkaen ideoimisen tuttuun ajattelukaavojen ulkopuolelta, tuoden esille täysin ennalta-arvaamattomia ideoita. (Gassmann ym. 2014, 41 - 47.)

Kun vapaamuotoinen ideoiminen on tuottanut tuloksia, on aika aloittaa ideoista keskusteleminen workshop-tyylisesti, jossa ideoita jatkojalostetaan, kehitetään ja karsitaan yhdessä. Workshop-ideointia tulisi tehdä ainakin kaksi kierrosta, koska monesti osallistujat pääsevät tekemisen vauhtiin vasta toisella kierroksella. Kierrokset voidaan aloittaa suoraan osallistujien yhteispohdinnalla tai sitten osallistujille voidaan mahdollistaa ideoiden yksin miettimisen ennen ryhmätyöskentelyn aloittamista. Ideoimista voi aikatauluttaa tarkemmin, etteivät osallistujat jää kiinni ensimmäisen idean jatkojalostamiseen. Tämän jälkeen jalostetut ideat tulisi karsia ja hyödyllinen apuväline karsintaan on NABC-metodi, jossa osallistujat pitävät lyhyet ”myyntipuheet” ideoista ja näin ollen ideoita on helpompi arvioida ja valita. (Gassmann ym. 2014, 47 - 51.)

Kolmas vaihe on Integraatio, jossa lupaavimmat ideat viimeistellään liiketoimintamalleiksi. Ennen kuin innovaatio on mahdollinen, tulee ideat muotoilla yhtenäisiksi liiketoimintamalleiksi hyödyntämällä Gassmannin ym. (2014, 7) liiketoimintamallikolmion kysymyksiä *kuka, mitä, miten ja miksi*. Nämä kysymykset auttavat määrittämään uuden liiketoimintamallin sisäistä johdonmukaisuutta. Uuden liiketoimintamallin ollessa sisäisesti johdonmukainen tulee tarkastella, kuinka hyvin uusi liiketoimintamalli istuu ulkoisesti yrityksen ympäristöön: tyydyttääkö uusi liiketoimintamalli osakkeenomistajia ja kuinka hyvin uusi liiketoimintamalli vastaa vallitseviin trendeihin tai kilpailuun. (Gassmann ym. 2014, 53 - 54.)

Neljättä vaihetta eli Implementointia pidetään usein kaikista vaikeimpana vaiheena. Tässä vaiheessa uusi liiketoimintamalli on suunniteltu ja sitä tulisi testata prototyyppien avulla, jotta sitä voidaan hienosäätää eteenpäin. Prototyypoinnin etuna on saada nopeasti vahvistusta uudelle liiketoimintamalli-innovaatiolle ja nopea prototypointi mahdollistaa nopean ja halvan testauksen hallittavalla riskillä. Testauksessa tärkeintä on kerätä informaatiota sekä yrityksen sisältä että ulkoa ja informaatiota tulisi kerätä mahdollisimman paljon. Testaus auttaa myös näkemään, mistä ideoista kannattaa luopua. (Gassmann ym. 2014, 57 - 60.)

2.5 Liiketoimintamalli-innovoinnin haasteet

Monikansalliset yritykset käyttävät rahoituksestaan liiketoimintamallien kehittämiseen keskimäärin vain noin 10 prosenttia. Loput 90 prosenttia käytetään tuotteiden ja prosessien kehittämiseen. Pk-yritykset useimmiten laiminlyövät liiketoimintamallien kehittämisen kokonaan. Liiketoimintamallien vähäinen hyödyntäminen johtuu pääosin siitä, ettei liiketoimintamallien hyödyntämisestä innovoinnista tiedetä tarpeeksi. (Gassmann ym. 2014, 10.)

Gassmann ym. (2014, 11 - 19) esittelevät kolme ydinhaastetta, joita yritykset kohtaavat liiketoimintamallien innovoimisessa. Nämä kolme ydinhaastetta ovat oman vahvuusalueen ulkopuolelta ajattelu, vaikeus ajatella liiketoimintamallien mukaisesti sekä systemaattisten työkalujen puute. Alla tarkemmin kerrottu näistä kolmesta haasteesta.

Ensimmäinen haaste koskee oman vahvuusalueen ulkopuolelta ajattelua. Kun yritys on menestynyt tietyillä työkäytännöillä, voi olla vaikeaa päästää niistä irti ja todeta, että tämä toimi ennen, mutta ei mahdollisesti toimi enää tulevaisuudessa. Liiketoiminnassa on tärkeää toisinaan kyseenalaistaa yrityksen toimintaa ja saada ulkopuolelta uusia ideoita, jotka saavat työntekijät rikkomaan paikoilleen jääneet ajatusmallit. Varsinkin johtajien voi olla vaikea nähdä mukavuusalueelta poistumisen hyödyt, jos nykyinen liiketoimintamalli tuottaa vielä voittoa. Sitten kun yrityksen liiketoiminta kääntyy laskuun, voi olla liian myöhäistä muuttaa nykyisen liiketoimintamallin suuntaa. (Gassmann ym. 2014, 11.)

Toinen haaste liittyy vaikeuteen ajatella liiketoimintamallien mukaisesti, sen sijaan, ettei ajattelisi teknologioita tai tuotteita. Liiketoimintamalli-innovoinnin vähäiseen käyttöön liittyy usein harhaluulo siitä, että liiketoimintamalli-innovointi saa alkunsa jonkin uuden teknologian synnystä tai käyttöönotosta. Toki uudet teknologiat toimivat liiketoimintamallien ajureina, mutta ne ovat tavallisesti kaikkien käytössä yhtä lailla. Tästä esimerkkeinä ovat Internet ja pilvipalvelut. Liiketoimintamallien näkökulmasta tärkeämpää on hyödyntää kaikkien saatavilla olevaa teknologiaa parhaiten oman yrityksen liiketoimintamallin mukaisesti. (Gassmann ym. 2014, 13.)

Kolmas haaste kytkeytyy systemaattisten työvälineiden puutteeseen. Liiketoimintamallien käyttö innovoinnissa edellyttää luovaa ja tavallisuudesta poikkeavaa ajattelua, joka vaatii uteliaisuutta tukevia työkaluja ja tekniikoita. (Gassmann ym. 2014, 16.)

Lindgardt ym. (2009, 4.) ovat myös havainneet monia haasteita liiketoimintamalli-innovoinnissa, kun kyseessä ei ole vain tietyn tuotteen innovoinnista, vaan monien liiketoiminnan liikkuvien osien yhdistämisestä. Ensimmäinen haaste on innovointiähky, eli yritys haalii liikaa mihinkään johtavia innovointiprojekteja. Liiketoimintamallien kehittämisessä saattaa myös aiheuttaa ongelmia, jos innovointiin ei käytetä tarpeeksi aikaa ja resursseja, vanhoista ideoista ei osata päästää ajoissa irti tai ideoita peilataan aikaisempiin tapahtumiin. (Lindgardt ym. 2009, 4.)

Myös mediasta voi lukea epäonnistuneista kehitysprojekteista. Esimerkiksi Korhonen (2017) kirjoittaa, kuinka suomalaisyrityksen Tiedon it-hanke Viron sosiaaliministeriölle toi Tiedolle lähes puolen miljoonan euron korvaukset, kun yritys ei kyennytkään kehittämään järjestelmää Viron sosiaaliturvaviranomaisten ja -viraston käyttöön. Tämä kehittämisprojektista vetäytyminen toi Tiedolle roimien korvaussummien lisäksi järjestelmien kannalta kriittisten töiden tekemistä lähes 125 000 euron edestä sekä 12 kuukauden ylläpitotehtävien hoitovastuun. Viron ministeriölle tämä takapakki tarkoittaa uuden kilpailutuksen tietojärjestelmän toteuttajan löytämiseksi.

Ratkaisuja epävarmoille kehittämisprojekteille on myös onnistuttu löytämään. Vänskä (2018) kirjoittaa, miten Liikennevirasto turvautui väylätietojärjestelmänsä uusimisen alkumetreillä rakennusprojekteissa tutumpaan allianssimalliin, jossa tilaajan ja kaikkien toimittajien välille solmitaan kaikkia osapuolia sitova, yksi sopimus. Tällä tavalla pyritään välttämään venyvien budjettien ja aikataulujen ongelmia, kun kaikki toimijat jakavat yhteiset riskit ja pyrkivät toimimaan hankkeen parhaaksi.

3 Tilat osana yrityksen liiketoimintaa

Tässä luvussa syvennyttään tarkemmin tämän opinnäytetyön näkökulman, eli tilojen määrittämiselle sekä tilojen yhteyteen innovointiprosessiin ja luovuuden edistämiseen. Tässä opinnäytetyössä tilalla käsitetään fyysiset, virtuaaliset sekä sosiaaliset tilat.

Ihmiset kuluttavat suurimman osan ajastaan erilaisissa rakennetuissa tiloissa: ihmiset asuvat, työskentelevät ja viettävät vapaa-aikaansa eri tavalla kuin aiemmin ja tämä muutos tulee ottaa huomioon tilojen suunnittelussa. Ihmiset osaavat vaatia käyttämiltään tiloilta entistä enemmän esimerkiksi käyttäjälähtöisyyttä, toiminnallisuutta ja jopa elämyksellisyyttä. Käyttäjien tarkentuneiden vaatimusten lisäksi kiinteistöjen omistajien täytyy ottaa huomioon

muun muassa kustannustehokkuus, kestävä kehitys, tiukentuneet ympäristövaatimukset ja ilmastomuutoksen hidastaminen. (Hietanen, Mikkonen, Nenonen & Nissinen 2011, 7.)

Nykyään yrityksille ei ole oman edun mukaista omistaa käyttämiään tiloja, vaan yleisemmäksi on tullut vuokrata isompia tila- ja palvelukokonaisuuksia Business Park-toiminnan mukaisesti (Hietanen ym. 2011, 7). Business Park-toiminnan keskiössä on palveluntarjoaja, joka tarjoaa useammalle yritykselle samasta kiinteistöstä tilojen lisäksi oheispalveluja, kuten aula-, ravintola-, vartiointi- ja postituspalvelut. Tämä ratkaisu tarjoaa yritykselle mahdollisuuden keskittyä omaan ydinosaamiseensa ja näin palveluntarjoaja voi tarjota useammalle yritykselle samoja oheispalveluita.

Penttilä (2016, 52) havaitsi asiakaspalvelupistetutkimuksessaan, että asiakkaiden on hankalaa erotella saamansa palvelua ja palvelua tukevaa tilaa toisistaan. Asiakkaille asiointi muodostuu yhtenä kokonaisuutena, mutta silti tilasta löytyy useita eri ulottuvuuksia, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen. Asiakkaiden tarpeista riippuen odotukset palveluympäristöille olivat erilaisia. Monet asiakkaista arvostivat palvelun nopeutta ja vaivattomuutta, kun taas esimerkiksi turistit haluavat palveluympäristöltään enemmän informatiivisuutta ja kokemuksellisuutta. Palveluympäristöä suunniteltaessa onkin tärkeää selvittää asiakkaiden tarpeet ja toiveet tulevaa palveluympäristöä kohtaan. Toimivan palveluympäristön jälkeen tulee visuaalisuus ja mielenkiintoisuus. Odotukset ylittävä palveluympäristö tuottaa asiakkaille positiivisen arvokokemuksen, jolloin asiakkaat ovat todennäköisemmin valmiita suosittelemaan kyseisen yrityksen tuotteita tai palveluita eteenpäin.

Nenonen (2004, 237) määrittelee työskentelytilan kolme osa-aluetta seuraavanlaisesti: Fyysinen tila kattaa päivittäisen työskentelyn fyysisen ympäristön. Sosiaalinen työ tarkoittaa vuorovaikutusympäristöä, joka määräytyy fyysisten tilojen puitteissa. Virtuaalinen tila määräytyy yrityksen ICT-järjestelmistä, kuten työ sähköpostista, intranetistä ja Internetistä.

Nenosen (2004, 238) tutkimuksessa selvitettiin opiskelijoiden ja opettajien määritelmiä näistä kolmesta tilan eri osa-alueesta. Fyysisten tilojen kuvailtiin olevan selvästi rajattuja, tiiviitä, perinteisiä ja jopa tavanomaisia. Sosiaaliset tilat nähtiin kuuluvan kaikille, kohdistuvan tehtäviin askareisiin sekä olevan hyvin rajattuja ja strukturoituja. Virtuaalisia tiloja kuvailtiin erillisiksi, teknisiksi, informatiivisiksi, palauttaviksi ja jopa kasvottomiksi. Opiskelijat kuvailivat virtuaalisen tilan enemmän tiedonlähteen ja mahdollistajan roolissa, kun taas opettajat näkivät virtuaalisen tilan oppilaita enemmän tiedon säilytyspaikkana. Oppilaat kuvasivat sosiaalisten tilojen osalta enemmän sosiaalisia ulottuvuuksia kuin opettajat.

3.1 Työntekoa tukeva tilasuunnittelu

Informaatioyhteiskunnan ja tietotyön yleistyminen on muuttanut radikaalisti työskentelytapoja. Tämän johdosta on tarpeellista uudelleen määritellä työtila, etenkin

tasapaino fyysisen, sosiaalisen ja virtuaalisen tilan välillä. (Nenonen 2004, 233.) Myös Tukiainen (2010, 18) ottaa teoksessaan huomioon työelämän tämän hetkiset muutokset. Hänen mukaan aiemmasta avo- vai koppelkonttorikeskustelusta tulisi pystyä irtautumaan ja keskittyä sen sijaan ryhmätyöskentelytilojen kehittämiseen, koska innovointi vaatii sosiaalisia ympäristöjä ja mahdollisuuden vapaalle vuorovaikutukselle.

Hallamaa (2018, B19) kirjoittaa artikkelissaan avokonttoreiden tutkituista eduista. Aiempi yleinen mielipide avokonttoreista on ollut negatiivista. Avotiloissa ihmiset kokevat voivansa huonommin ja hälinän ratkaisuksi on kokeiltu tausta- tai peiteääntä ja avotilojen yhteisten pelisääntöjen laatimista. Aiemmin avokonttoreiden vaikutusta työntekoon on tutkittu pääosin kysely- ja haastattelututkimuksin. Tuoreen yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan avokonttori saa työntekijät liikkeelle ja näin ollen vähentää stressiä. Tämä Arizonan yliopiston tutkimus toteutettiin poikkeuksellisesti sensoreiden avulla. Sensorit kiinnitettiin työntekijöihin mittaamaan työntekijöiden kokemaa stressiä ja fyysistä rasitusta. Vaikka työntekijät saattavat arvostaa omia työhuoneita enemmän kuin avokonttoria, olivat sensoreiden mittaamat tulokset yksimielisiä. Väliseinättömissä avokonttoreissa työskentelevät olivat peräti 32 prosenttia fyysisesti aktiivisempia kuin omassa työhuoneissa työskentelevät. Aktiivisemmin liikkuvilla työntekijöille todettiin olevan 14 prosenttia matalammat stressitasot verrattaessa kollegoihin, jotka eivät liikkuneet toimistolla. Tutkijat päättelivät, että avotiloissa työskentelevät joutuvat näkemään enemmän vaivaa yksityisyyden etsinnässä ja näin ollen he liikkuvat työpaikallaan enemmän. Muita työhyvinvointia edistäviä puolia olivat muun muassa kommunikaation paraneminen sekä spontaanien keskustelujen ja kanssakäymisten lisääntyminen työntekijöiden välillä.

Hallamaan (2018, B19) artikkelissa mainitaan Leesmanin tutkimusdatasta, jossa on vastauksia 3 000 eri toimistosta. Tutkimusdatan mukaan kymmenen parhaan toimiston joukossa peräti yhdeksän on avotoimistoja, mutta kymmenen huonoimman joukossa kaikki ovat avotoimistoja. Tutkimustuloksesta voi päätellä, että avotoimisto hyvin suunniteltuna toimii, mutta samalla huonosti toteutettu siirtyminen omista toimistohuoneista avotoimistomalliin voi olla yrityksen työilmapiiriä heikentävä vaikutus.

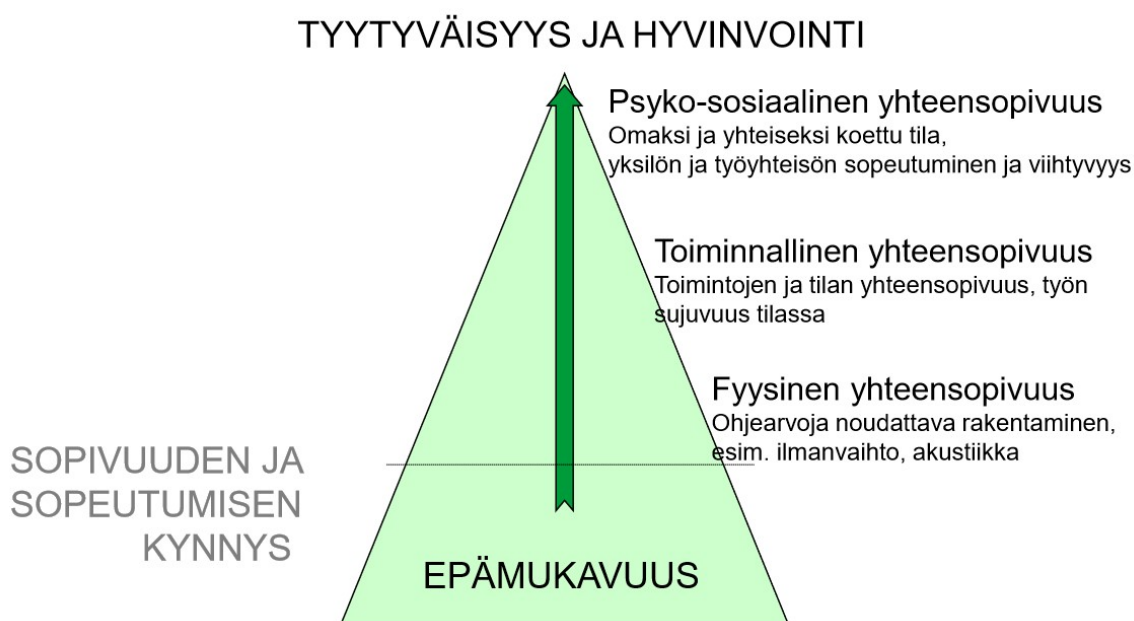
Teknologian kehittyminen on mahdollistanut työnteon fyysisen työpaikan ulkopuolella. Silti työpaikalle tullaan tapaamaan työkollegoita ja luomaan läsnäolon ja yhdessä tekemisen tunnetta. Työskentelytilojen tulee tukea työntekijöitä erilaisissa tarpeissa ja erilaisissa tiloissa. Avoimet tilat tukevat yhteisöllisyyttä ja keskusteltavuutta, kun taas palaveri- ja keskittymistilat mahdollistavat intensiivisen, hiljaisen työskentelyn. (Haapamäki, Nenonen & Vartiainen 2011a, 13.)

Teknologian käyttöönotto ei yksinään kohenna työnteon joustettavuutta, vaan organisaatioiden toimintatapoihin on myös panostettava. Esimiehiltä etätyön salliminen

työyhteisössä vaatii luottamista työntekijöihin sekä yhteisten pelisääntöjen kartoittamista. Työntekijöiden osalta etätyöskentely muuttaa kommunikointia niukemmaksi teknologian välityksellä, myös väärin ymmärryksiä saattaa tapahtua enemmän, kun työntekijät eivät kohtaa fyysisesti työpaikalla. Etätyöskentely edellyttää työntekijältä myös enemmän itsensä johtamista. (Haapamäki, Nenonen & Vartiainen 2011b, 25.)

Yrityksen johto voi mahdollistaa työntekijöidensä luovan työskentelyn tarjoamalla aikaa, tilaa, huomiota ja mahdollisuuksia ihmissuhteiden luomiselle. Työntekijöille voidaan mahdollistaa fyysisiä tiloja, kuten neuvotteluhuoneita, virtuaalisia tiloja, kuten tietokoneverkostoja tai psyykkisiä/sosiaalisia tiloja, kuten yhteisiä tavoitteita edistää vuorovaikutusta. (Nenonen 2004, 236.)

Nenonen (2011) arvioi tilojen sopivuutta tekijälle kolmesta eri näkökulmasta alla olevan Kuvio 5:n mukaisesti. Jotta tila saavuttaisi sopivuuden kynnyksen, tulee käyttäjien tyytyväisyyden perustarpeiden olla kunnossa. Tilan fyysinen yhteensopivuus kuvastaa tilan konkreettista rakentamista aina ilmanvaihdosta akustiikkaan. Toiminnallinen yhteensopivuus ilmaisee sitä, kuinka hyvin tila mahdollistaa työn sujumuuden ja kuinka hyvin tila palvelee eri toiminnoissaan tekijöitä. Psyko-sosiaalinen yhteensopivuus kuvastaa, kuinka tilassa toimivat tekijät kokevat tilan omaksi ja yhteiseksi sekä kuinka yksilö tai työyhteisö sopeutuu ja viihtyy kyseisessä tilassa.



Kuvio 5: Tilojen sopivuus tekijälle (Nenonen 2011)

3.2 Luovuus osana työntekoa

Tienson & Lammin (2012, 21 - 22) mukaan tilaratkaisujen suunnittelu muodostuu kolmesta lähtökohdasta: luovuuden häiriötekijöiden poistamisesta, luovuuden mahdollistamisesta ja luovuuteen inspiroimisesta. Luovuudenhäiriötekijöiden poistaminen edellyttää tilan käytön ja käyttäjien ymmärtämistä. Luovuuden mahdollistaminen kattaa esimerkiksi ryhmätyön mahdollistamisen työskentelytiloissa, koska ryhmätyö edellyttää yksilötyöhön verrattuna erilaisia tilaratkaisuja. Luovuuteen inspiroiminen edellyttää tiloilta kannustavaa ja rohkaisevaa vaikutusta, jopa vastaamaan käyttäjien emotionaaliseen ja henkiseen tarpeeseen inspiroida.

Management Study Guide (2018) määrittelee luovuuden jonkin uniikin ja uuden luomisprosessina. Luovuus on jokaisessa organisaatiossa tärkeässä roolissa kaikilla tasoilla. Samojen toimintatapojen seuraaminen ei tuota uusia tuloksia, vaan muutos on välttämätön. Luovuus on innovatiivisten ratkaisujen kurottamista, ainutlaatuisten konseptien läpikäymistä brainstormauksen avulla sekä vapaata keskustelua ja ajatustenvaihtoa työntekijöiden kesken.

Luovuuden edistäminen toimistoilla on kuitenkin osoittanut haasteensa. Monesti toimistot on suunniteltu tehokkuuden maksimoimiseksi, mikä tekee toimistot pitkälti standardoiduiksi ja jopa steriileiksi ja tämän lisäksi toimiston muut tilat usein noudattavat toimiston kanssa samaa linjaa. Silti luovan toimistotilan hyödyt ovat kiistattomat: niiden on todettu johtavan tilojen tehokkaampaan käyttöön, suurempaan työtyytyväisyyteen, yrityksen parantuneeseen suorituskykyyn ja kustannusten alenemiseen. (Tiensuu & Lammi 2012, 22.)

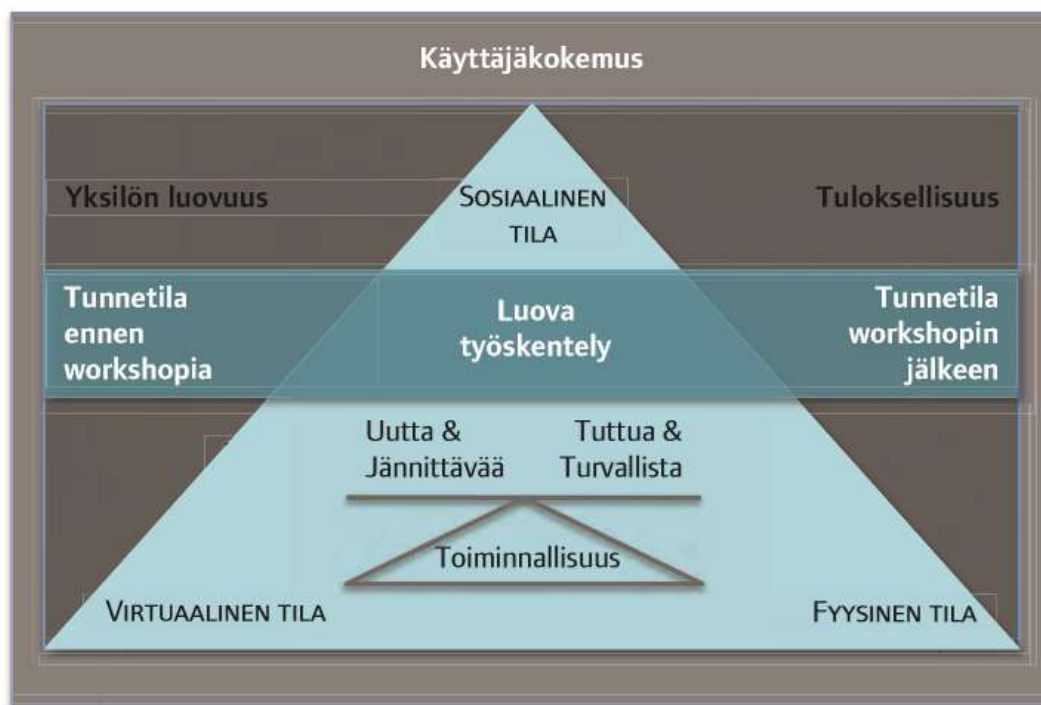
Tienson & Lammi (2012, 55) toteavat tutkimuksessaan, että luovia tiloja on kahdenlaisia: yrityksen omia tiloja, joissa pyritään tehostamaan ryhmätyöskentelyä sekä niin kutsuttuja hiljaisia tiloja yksilötyöhön. Tämän lisäksi käytettävissä voi olla yrityksen ulkopuolisia tiloja, jotka ovat nimenomaan tarkoitettu innovoimiseen. Näillä tiloilla pyritään ottamaan etäisyyttä tavallisiin työskentelyolosuhteisiin ja näitä tiloja voidaan käyttää ohjatusti tai ilman. Myös Stickdorn ym. (2018, 430) kuvailevat luovien fyysisten tilojen voivan olevan yrityksen sisä- tai ulkopuolisia tiloja, jopa liikkuvia tai väliaikaisia tiloja, kuten kontteja, rekkoja tai pop-up -pisteitä.

Tienson & Lammin (2012, 66) haastatteluissa kävi ilmi, että normaaleista työympäristöistä siirtyminen työpaikan ulkopuolisiin tiloihin edesauttaa luovaa tekemistä. Eräs haastateltavakin oli todennut, kuinka normaalilta työpaikalta pois pääseminen tuo luovuuden eri tavalla esille. Näin ollen uudet tilat tuovat tuttuihin työkäytäntöihin uutta näkökulmaa. (Tienson & Lammi 2012, 66.)

Stickdorn ym. (2018, 435) mukaan etsiessä luovaa tilaa palvelumuotoilua varten tulisi kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin: työtilan tulee olla hyvin valaistu ja huonekorkeus

normaalia korkeampi, koska runsas luonnonvalo auttaa pitämään ihmisten virkeystilan hyvänä ja huonekorkeus, muttei liian korkea, saa ihmiset ajattelemaan luovasti ja abstraktisti. Muita hyvän luovan työskentelytilan ominaisuuksia ovat runsas seinäpinta-ala, johon voi vaivatta liimata post-it -lappuja, postereita ja teippiä, hyvä akustiikka, joka ei nosta huoneen melutasoa liian korkeaksi sekä avautuvat ikkunat, jotta huoneeseen saadaan raikasta ilmaa. Tilassa kannattaa huomioida myös, että pistorasioita on riittävästi, keittiö- ja wc-tilat ovat hyvät, tilassa on tekemisen meininkiä ja että tilasta on yhteys ulkopuoliseen maailmaan, mutta samalla myös yksityisyyttä luovalle työskentelylle.

Tutkimustulosten perusteella Tiensuu & Lammi (2012, 69) työstivät mallin luovuutta edistävästä tekijöistä (Kuvio 6). Mallin keskeisin tekijä luovassa työskentelyssä koettiin olevan sosiaalinen tila, joka käsitti tiimin työskentelyn ja ohjauksen. Tiimin työskentely ja ohjaus vaikutti merkittävästi yksilöiden luovaan työskentelyyn. Toiseksi tärkeimpänä asiana koettiin virtuaalinen tila, joka siis mahdollisti innovaatiotyöskentelyn työkalut. Fyysisen tilan merkitys nousi esille erityisesti silloin, kun sen koettiin estävän käyttäjien luovaa työskentelyä. Virtuaalisen ja fyysisen tilan positiiviset vaikutukset nähtiin olevan yhteydessä uutuuden ja jännittävyyden sekä tutun ja turvallisuuden väliseen jännitteeseen. Tilojen toiminnallisuus nousi esille konkreettisten esimerkkien kautta. Toiminnallisuudeksi nähtiin myös se, että tila mahdollistaa liikkumisen ja asennon vaihtamisen, joiden koettiin lisäävän vireyden kautta luovuutta.



Kuvio 6: Malli tilan vaikutuksesta luovuuteen innovaatiotoiminnassa (Tiensuu & Lammi 2012, 69)

4 Tutkimuksen toteutus

Tämä opinnäytetyö on suoritettu kvalitatiivisin menetelmin. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2014, 266) määrittelevät laadullisen tutkimuksen kuvausta ”juonteeltaan eteneväksi kertomukseksi”, jossa kirjoittamisella on merkittävämpi asema kuin teoriapohjaisessa tutkimuksessa. Heidän mukaansa laadullisessa tutkimuksessa tutkija analysoi koko tutkimuksen ajan kirkastaen kasvavaa näkemystään, hakee selitysmalleja ja rakentaa tutkimuksen vakuuttavuutta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa on haettu lähdekirjallisuudesta tietoa liiketoimintamalleista, innovoinnista sekä tiloista. Tutkimusosuus on toteutettu kvalitatiivisin menetelmin haastatteleamalla asiantuntijoita eri yrityksistä. Haastattelut ovat olleet luonteeltaan puolistrukturoituja teemahaastatteluja, joiden kesto on ollut noin tunnin mittaisia. Haastattelun lisäksi opinnäytetyön tukena on hyödynnetty tutkimusmenetelmänä havainnointia, koska opinnäytetyön osalta havainnoinnilla koettiin saavan parhainten irti tilojen hyödyntämisestä innovoinnissa. Alla määritellään tarkemmin käytetyt tutkimusmenetelmät.

4.1 Teemahaastattelu

Haastattelu soveltuu joustavuudeltaan moniin eri tutkimustarkoituksiin. Tutkija on haastattelussa suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavansa kanssa, joka mahdollistaa haastattelutilanteessa tiedonhankinnan suuntaamista. Haastattelu on tutkimusmenetelmänä vaativa ja aikaa vievä. Varsinkin puolistrukturoitu teemahaastattelu tuo haastattelun aikana paljon tutkijalle epäoleellista tutkimusaineistoa. Haastattelua hyödyntävän tutkijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista sekä tunteista. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 35 - 41.)

Haastattelu voidaan rinnastaa keskusteluun, koska haastattelija on kiinnostunut haastateltavan kokemuksista ja näin ollen haluaa kuulla niistä lisää. Haastattelulla on ennalta määritetty tarkoitus ja haastattelun molemmat osapuolet vaihtavat tiedostaen tai tiedostamatta tietoa, tunteita ja eleitä toistensa kanssa. Ainoa selkeä ero keskusteluun on haastattelun selkeä tavoite tutkia, keskustelu sen sijaan voi tähdätä vain yhdessäoloon. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 42.)

Haastattelulle tunnusomaista on se, että haastattelu on haastattelijan aloittama ja ohjaama sekä se, että haastattelija on ennalta määritellyt alustavan rungon, jonka mukaan haastattelun on tarkoitus kulkea. Haastattelun tavoitteena tutkijalle on saada tutkimusongelmaansa kannalta oleellista tietoa ja tutkijan on ylläpidettävä haastateltavan

motivaatio osallistumaan haastatteluun. Haastateltavalla pitää olla luottoa siihen, että hänen antamia lausuntoja käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 43.)

Puolistrukturoitu haastattelu on käyttäjästä riippuen hieman eri tavoin määriteltävissä. Ominaista puolistrukturoidulle haastattelulle kuitenkin on se, että osa haastattelun näkökulmista on ennalta määritelty, mutta ei kaikki. Tämä voi pitää sisällään puolistrukturoidun haastattelurungon kysymysten järjestyksen pitämisen tai muuttamisen tai, että haastateltava voi vastata kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelun lähtökohtana on haastateltava, jolla on kokemusta tutkittavasta asiasta. Sen sijaan tutkijalta edellytetään ennalta tutkittavan asiaan perehtymistä, jotta tutkija voi rakentaa tutkimuskysymyksiensä palvelevan haastattelurungon. Haastattelurungolla pyritään selvittämään haastateltavien subjektiiviset kokemukset tutkittavaan asiaan, joita tutkija sitten analysoi tutkimuksensa päätteeksi. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47.)

4.2 Havainnointi

Havainnointi on yksi tieteellisen tutkimuksen perusmetodeista, joka perustuu havaintojen keräämiseen. Havainnoinnilla pyritään varmistamaan se, että toimivatko ihmiset niin kuin he ovat sanoneet toimivansa. Havainnointia voidaan suorittaa sekä luonnollisessa ympäristössä, että laboratorio-olosuhteissa. Luonnollisessa ympäristössä suoritetun havainnoinnin etuna on se, että havainnot tehdään siinä asiayhteydessä, jossa havainnot ilmenevät. (Vilkkä 2006, 33.) Tällöin havainnoinnin kohteena olevat henkilöt luultavasti toimivat normaalin ympäristönsä mukaisesti. He eivät koe olevansa eristettyinä laboratorio-oloihin, joka saattaisi ohjata heidän käyttäytymistään poikkeamaan normaalista.

Havainnointia voidaan käyttää sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmänä, tosin määrällisessä tutkimuksessa havainnoinnin avulla saatua tutkimusaineistoa ei pidetä kovin luotettavana. Tämä johtuu siitä, että havainnointi on uniikki tapahtuma, eikä sen aikana tehtyjä havaintoja voida toistaa. Havainnoinnin tutkimusaiheet ovat usein myös monitasoisia ja laajoja, jotka voivat olla määrällisessä tutkimuksessa vaikeita kuvata. (Vilkkä 2006, 33.)

Havainnointi voi olla luonteeltaan ennalta tarkasti suunniteltua tai hyvin vapaamuotoista, tutkimuskohteen toimintaan mukautuvaa havainnointia. Ennalta tarkoin strukturoitu havainnoitavan tapahtuman tulee olla ennen havainnoinnin aloittamista läpikäytyä, tutkittavien asioiden tarkistuslista tarkoin suunniteltuna, tutkimusongelman asettelu tehtynä ja tutkimuskohdetta koskevien taustojen selvitettyinä. (Vilkkä 2006, 34.)

Vapaamuotoinen, tutkimuskohteen toimintaan mukautuva havainnointi on tyypillisempää laadullisessa tutkimusmenetelmässä. Vapaamuotoinen havainnointi on ennalta suunniteltua havainnoinnista poiketen osallistuvaa havainnointia. Vapaaseen havainnointiin tulee

valmistautua syventymällä tutkittavan kohteen sisältöön ja tekemällä ennakkovalmisteluja. Tutkija on koko ajan vuorovaikutuksessa tutkittavan kohteensa kanssa, joten havainnoinnissa nousseet havainnot ovat sekä tutkijan että tutkittavan vuorovaikutuksen tulosta. (Vilka 2006, 36.) Koska havainnot ovat kertalaatuisia, tulee havainnoinnin olla mahdollisimman perusteellista (Vilka 2006, 36; Hirsjärvi & Hurme 2010, 38).

Havainnoinnin yhtenä alaluokkana on tarkkaileva havainnointi, jossa havainnoija ei osallistu tutkimuskohteen toimintaan, vaan asettuu tutkimuskohteen ulkopuoliseksi tarkkailijaksi. Tarkkaileva havainnointi soveltuu hyvin prokseemisen käyttäytymisen tutkimiseen, jossa havainnoidaan ihmisten suhtautumista ympäristöönsä. Prokseemisen käyttäytymisen tutkimisessa pyritään selvittämään sitä, miten ihmiset käyttäytyvät, hallitsevat ympärillä olevaa tilaa, miten ihmiset suhtautuvat tilassa oleviin muihin ihmisiin ja ympärillä olevaan esineisiin, kalustukseen ja arkkitehtuuriin. Havainnoinnin tavoitteena voi tällöin pitää esimerkiksi julkisten tilojen suunnittelua tai ympäristösuunnittelua. (Vilka 2006, 38.)

4.3 Tutkimuksen kulku

Opinnäytetyön haastattelut suoritettiin aikavälillä 28.8.-5.9.2018. Kaikki haastattelut olivat yritysten eri asiantuntijoiden haastatteluja ja haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Teemahaastatteluihin osallistui yhteensä 11 henkilöä, kahdeksasta eri yrityksestä.

Ensimmäinen haastattelupäivä toteutettiin koko päivän ajan saman yrityksen tiloissa, jonka johdosta opinnäytetyöhön osallistui kyseisestä yrityksestä neljä haastateltavaa.

Haastateltavat olivat asiantuntijoita eri toimenkuvilla, kuten service designer, toimitusjohtaja, myyntijohtaja, tuotekehityspäällikkö, palveluvastaava, head of operations ja head of professional and business services. Haastateltavien yritykset valikoituivat useiden eri toimialojen piiristä, muun muassa operaattori-, ohjelmisto-, virtuaalitodellisuus-, rakennus-, liikkeenjohdon konsultointi- ja ikääntyneiden palveluasumista tuottavasta yrityksestä.

Yhtä haastattelua lukuun ottamatta haastattelut suoritettiin haastateltavien yritysten tiloissa, tämä yksi eroava haastattelu tehtiin puhelimen välityksellä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavan luvalla ja haastattelunauhat jaettiin kolmen opiskelijan kesken litteroitavaksi. Litteroinneissa turhia täytesanoja jätettiin pois, ellei niiden nähty tuovan sanomaan tiettyä lisäsävyä. Näin ollen samat haastattelulitterat olivat kolmen opinnäytetyön tekijän käytettävissä ja jokainen opinnäytetyön tekijä analysoi litteroita omaa tutkimusnäkökulmaansa mukaillen.

Haastatteluista suurin osa oli opinnäytetyön tekijän omien yhteydenottojen avulla saatuja, osa oli toimeksiantajan tai koulun vastaavan ohjaajan järjestämiä. Osassa haastatteluissa haastattelijoina oli useampia, etenkin, kun opinnäytetyökokeilussa oli muita tilanäkökulmaa tutkivia opiskelijoita. Haastateltavista oli yhtä lukuun ottamatta kaikki opinnäytetyön

tekijälle ennestään tuntemattomia, joka saattaa olla opinnäytetyön luotettavuutta edistävä tekijä, kun ei ole aiempaa tuttavuutta haastateltavien kanssa.

Teemahaastatteluihin käytetty haastattelurunko löytyy tämän opinnäytetyön liitteestä 1. Haastattelurunko on muodostettu kahden muun opinnäytetyön tekijän tutkimusnäkökulmia mukailleen koostuen neljästä eri teemasta. Ensimmäinen teema pyrkii selvittämään, kuinka haastateltava määrittelee liiketoimintamallin käsitteenä, siirtyen siihen, kuinka haastateltavan yrityksessä hyödynnetään liiketoimintamalleja innovoinnissa. Toisena teemana oli, kuinka liiketoimintamallien innovoinnilla voidaan asiakkaan näkökulmasta vaikuttaa tilaratkaisuihin. Kolmantena tutkimusteemana oli, mikä on tilan vaikutus liiketoimintamalleihin ja liiketoimintamallien vaikutus tiloihin. Haastattelurungon neljännellä teemalla pyrittiin selvittämään, voidaanko tiloilla tukea liiketoimintamallien innovointia ja luovaa työskentelyä.

Haastatteluissa nousseita asioita poimittiin litteroiden joukosta, yhdisteltiin ja jäseneltiin isommiksi teemoiksi, jotta tuloksista oli helpompi rakentaa yhtenäisiä asiakokonaisuuksia. Keskeisiä sitaatteja nostettiin vielä erikseen esille antamaan painoarvoa haastateltavien sanomisille.

Havainnointia suoritettiin vapaamuotoisesti haastateltavien yritysten tiloissa. Havainnoinnilla tarkasteltiin kuinka yrityksen tilat tukevat liiketoimintamallien innovoimista ja luovaa työskentelyä sekä miten erilaisia tiloja on hyödynnetty yrityksen toiminnan tukena. Havainnointia ei ollut ennalta suunniteltu ajan puutteen johdosta, mikä varmasti vaikuttaa tutkimusmenetelmän luotettavuuteen heikentävänä tekijänä. Tämän opinnäytetyön kannalta havainnoinnilla haluttiin varmistaa asiantuntijahaastatteluissa nousseiden asioiden toteutuminen yritysten tiloissa. Tarkemmat havainnointiteemat löytyvät alla olevasta Taulukko 1:stä.

Pohjaratkaisu	Onko pohjaratkaisu selkeä? Onko tilan ymmärtämistä pyritty helpottamaan esimerkiksi ensikertaa tilassa vierailevan näkökulmasta?
Apuvälineet	Onko tilan hahmottamisen apuna käytetty apuvälineitä?
Avoimuus	Onko tila fyysisiltä ominaisuuksiltaan suljettua tai avointa?
Yleiset tilat	Onko yleisillä tiloilla pyritty ohjaamaan ihmisten käyttäytymistä?
Tilojen merkitys	Onko tiloilla jotain poikkeavaa merkitystä?
Innovatiivisuus	Miten tiloilla on onnistuttu tukemaan innovaatiotyöskentelyä?

Taulukko 1: Havainnoinnissa käytettyjä teemoja

5 Tutkimustulokset

Tämä luku koostuu tutkimustulosten esittelemisestä. Tutkimustuloksissa puretaan teemahaastattelurungon mukaisesti haastattelujen tutkimusteemoja ja ilmi tulleita tuloksia. Tämän luvun lopussa käydään läpi haastattelujen ohella tehdyn havainnoinnin tuloksia.

5.1 Teemahaastatteluista saadut tulokset

Tutkimustuloksissa ei ole käyty kaikkia teemahaastattelurungon kysymyksiä läpi, koska niitä ei ole koettu tälle opinnäytetyölle merkittäväksi. Tässä opinnäytetyössä esimerkiksi tilojen merkitys asiakasnäkökulmasta on jätetty vähemmälle huomiolle.

Mikä on liiketoimintamalli?

Kuten jo tämän opinnäytetyön tietoperustan keräämisen alussa tuli ilmi liiketoimintamallin käsitteen monimuotoisuus, aloitettiin varsinainen teemahaastattelu kysymyksellä *Miten määrittäisit liiketoimintamallin?* Haastateltavien kuvaukset *liiketoimintamalli*-käsitteelle seuraavat pitkälti teoriaosuudessa ilmi tulleita asioita. Liiketoimintamalli voidaan nähdä henkilökohtaisena ja omien mielenkiintojen mukaisena käsitteenä. Haastateltavien toimenkuvilla ja taustoilla oli havaittavissa eroja siinä, mitä kaikkea haastateltavat käsittivät liiketoimintamallin sisältävän. Haastateltavista noin puolet aloitti käsitteen määrittämisen vastaamalla, että liiketoimintamalli on todella laaja käsite, pitää sisällään monia eri alakäsitteitä tai, että sen voi käsittää monin eri tavoin. Muutama haastateltavista heitti haastattelijalle vastakysymyksen, että samaa he voisivat kysyä myös haastattelijalta, mitä hän näkee liiketoimintamallin pitävän sisällään.

Pari haastateltavista lähti määrittelemisessä kuvaamaan käsitettä Business Model Canvasin kautta, mainiten esimerkiksi resurssit, kanavat ja asiakkaat. Monet myös vastasivat täsmentävillä kysymyksillä kuten millainen bisnes meillä on, miten me myydään meidän palveluita asiakkaalle, miten me kehitetään meidän palveluita, miten teemme jotakin uutta, miten teemme rahaa, mitä se maksaa meille, mitkä prosessit tai resurssit me tarvitaan, miten toteutetaan strategiaa ja miten yrityksen tavoitteeseen päästään.

Kuten aiemmin teoriassa on todettu, nostivat muutamat haastateltavat ihmisen tai asiakkaan ja tämän tarpeiden ymmärtämisen keskeiseksi osaksi liiketoimintamallia, yksi jopa argumentoiden, että ilman tätä ei voi olla kannattavaa liiketoimintaa, että kaikki lähtee tämän tietyn palasen (ihmisen) ymmärtämisestä ja tarpeista. Yhdestä haastattelusta nousi esiin myös yrityksen yhtenäisyys, että on yhteiset arvot ja päämäärät.

Osalta haastateltavista kysyttiin myös liiketoimintamallin yhteydestä strategiaan. Muutamat haastateltavista kuvasi strategian eroavan liiketoimintamallista olemalla pitempikantoisempi, kertoen yrityksen suuntavedon ja keinot pyrkiä tavoittelemaan yrityksen strategian mukaisia tavoitteita ja yrityksen visiota. Teoriaosuuden mukaisesti osa haastateltavista näki yrityksen liiketoimintamallin ja strategian yhteyden siinä, kuinka nämä toimivat samansuuntaisesti, mutta kuitenkin eri operatiivisella tasolla. Yksi haastateltavista ei nähnyt eroa strategialla ja liiketoimintamallilla. Hän koki, että termeissä on paljon samaa asiaa ja että niillä kuvataan melko sama asia kahdella eri nimellä.

Liiketoimintamallin käsitteen määrittelystä on tehty alla olevan Kuvio 7:n mukainen sanaparvi kuvaamaan, mitä haastateltavat yhdistivät haastatteluissa liiketoimintamalli-käsitteeseen.



Kuvio 7: Liiketoimintamalli käsitteenä

Haastateltavan yrityksen liiketoimintamalli

Kun haastateltavien kanssa päästiin yhteisymmärrykseen liiketoimintamalli-käsitteestä, siirtyi keskustelu luontevasti seuraavaan kysymykseen, eli *Miten haastateltavat kuvailisivat yrityksensä liiketoimintamallin?* Suurin osa haastateltavista korosti yrityksensä liiketoimintamallissa asiakasta ja asiakkaan tarpeita. Haastateltavista puolet korostivat, teoriaosuuden mukaisesti, asiakkaan roolin tärkeyttä muun muassa kehittämistyöhön osallistujana, yhteistyön ja jatkuvan kommunikoinnin osapuolena ja asiakasymmärryksen ja tarpeiden selvittämisessä. Näistä haastateltavista suurin osa jatkoi asiakasnäkökulmaansa sillä, että he haluavat olla asiakkaan liiketoiminnan muutoksen tukena, tarjota asiakkaalle menestymiseen vaadittavia työkaluja tai tiloja, auttaa verkostoitumisessa tai toimia asiantuntevana, mutta inhimillisenä kumppanina asiakkaille.

Useammalla yrityksellä merkittävänä osana liiketoimintaa oli myös asiakasmarkkinoiden seuraaminen, palvelun tai tuotteen jatkuva kehittäminen sekä omien resurssien tiedostaminen. Nykymarkkinat koettiin muuttuvan niin kovalla tahdilla, ettei toimintojaan säännöllisin väliajoin kehittävä yritys nähty kauan selviävän kilpailijoiden kanssa markkinoilla. Tämän kaltaisia ulkoisia paineita yrityksen liiketoimintamallille oli kuvattu tämän opinnäytetyön teoriaosuudessakin. Koska haastateltavat yritykset edustivat monia eri toimialan organisaatioita, tulivat yrityksen liiketoiminnan keskeisenä osana puheeksi muun muassa laitekauppa, jälleenmyynti, projektiperusteinen työ, koulutus- ja konsultointipalvelut, tietosuojat, laatustandardit, ohjelmistot sekä toimitilojen tarjoaminen ja

kehittäminen. Yksi haastateltavista kuvasi yrityksensä liiketoimintamallin perustuvan vahvasti yrityksen määrittelemiin arvoihin, joita ovat toiminnallisuus, yhteisöllisyys ja turvallisuus.

Myös, jos haastateltavan yritys tai toimiala oli hyvinkin uusi, kuten teknologiapainotteinen, niin haastateltavat nostivat esille, etteivät he ole vielä kehittäneet mitään tiettyä liiketoimintamallia, tai, että kenttä on niin uusi ja räjähdysmaisessa kasvussa, ettei olisi tässä vaiheessa järkevää vielä lukittautua tietyn mallin mukaiseen toimintaan. Tällöin haastateltavat kertoivat liiketoimintansa määrittävän vahvasti erilaisten pilotointien, kokeilujen, workshopien sekä asiakaskyselyjen ja -haastatteluiden tuloksiin.

Useammassa haastattelussa myös nousi yrityksen liiketoimintaa kysyttäessä esiin, kuinka haastateltavan toimenkuva yrityksessään eroaa yrityksen perusliiketoimintamallista huomasti. Näin oli esimerkiksi silloin, kun kyse oli jostain yrityksen tietyn palvelun tai projektiluontoisen työn mahdollistavasta uudesta aluevaltauksesta. Tällöin haastateltavat kuvasivat yrityksen liiketoimintamallia peilaten sitä omaan toimenkuvaansa.

Koska tämän opinnäytetyön näkökulmana olivat tilat, niin muutamat valituista haastateltavista yrityksistäkin olivat vahvasti tila-painotteisia liiketoimintamalleissaan. Tällöin yrityksen liiketoiminta perustui siihen, kuinka yritykset muuttavat nykypäivänä toimitilojaan palvelemaan paremmin innovatiivista työskentelyä, tilojen toimiminen ikään kuin yrityksen show roomina tai yhteistyöskentelytilojen tarjoamiseen. Tämänkin voidaan nähdä vaikuttaneen teoriaosuuden tavoin yritysten liiketoimintamallien muuttumiseen, kun ollaan havaittu ympäristössä tapahtuvia muutoksia trendien tai asiakastarpeiden suhteen.

Liiketoimintamallin pitkäikäisyys

Seuraavana teemahaastattelurungossa siirryttiin kysymään *Miten pitkäikäisenä koette yrityksenne nykyiset liiketoimintamallit?* Haastateltavista muutamat kertoivat, että yrityksen keskeiset liiketoimintamallit ovat pysyneet perustamisajalta asti melko samana, mahdollisesti niiden suhteet ovat vain muuttuneet vallitsevien trendien mukaan, esimerkiksi konsultoinnin tarpeen lisääntyessä. Yksi haastateltavista mainitsi myös yrityksen strategian ohjaavan palvelutuotannon kehitystä ja asettaneen tietyt tavoitteet yrityksen toiminnalle tietyn aikavälin ajaksi.

Haastateltavista noin puolet koki, että liiketoimintamalli on jatkuvasti kehityksen alla tai vähintäänkin, että yritysten on pysyttävä hereillä ympärillä tapahtuvista muutoksista: kilpailutilanne, asiakkaiden tarpeet ja työnluonne muuttuu koko ajan ja digitalisaatio ja robotiikka vie asioita eteenpäin. Näin ollen, mitä yrityksen liiketoimintamallista on päätetty, vaikka perustamishetkellä tai tänä vuonna, ei voida varmuudella sanoa, että ne samat asiat pätsivät vielä vuoden tai edes puolen vuoden kuluttua. Koettiin myös, ettei nyky maailmassa yritykset pärjäisi ilman jatkuvaa vanhojen mallien uudistamista, vaan jäisi ikään kuin

kilpailijoidensa jalkoihin. Tämä näkyi myös vahvasti teoriaosuutta koottaessa siinä, kuinka nopeasti muuttuva kaupallinen maailma ja digitalisaatio edellyttävät yrityksiltä jatkuvaa valveillaoloa, kehittämishalua ja itsearviointia siitä, kuinka yrityksellä menee tällä hetkellä.

Tämän kysymyksen kohdalla huomasi myös selvän eron vakiintuneiden yritysten ja nuorempien start-upien ja uusien toimialueiden haastateltavien välillä. Vanhemmat yritykset korostivat vanhojen mallien kehittämistä, kun taas nuoremmat yritykset eivät olleet vielä vakiintuneet tiettyihin malleihin, vaan vasta ikään kuin tähystelivät tulevaisuuden liiketoiminnallisia mahdollisuuksia.

Liiketoimintamallin innovoiminen

Tämän jälkeen haastateltavilta kysyttiin *Onko yrityksenne liiketoimintamalleja innovoitu tai muutettu?* Haastattelijat nostivat tässä esille, kuinka yrityksen ydinliiketoimintamalli on pysynyt melko samana, mutta sen ohelle on kehitetty paljon uutta, kuten uusia sivuliiketoimintoja, aluevaltauksia, tuotteita tai palveluja. Tämä vahvistaa myös teoriaosuudesta nousutta ajatusta siitä, että innovoimisella voidaan luoda jotain uutta markkinoille tai yritys voi luoda innovoinneillaan täysin uuden markkinan toimia. Trendien vaikuttaminen liiketoimintaan tuli ilmi esimerkiksi siten, että asiakas on aiempaa lähempänä yrityksen liiketoimintaa ja asiakas otetaan aiempaa enemmän mukaan kehittämistyöhön. Näin varmistetaan se, että asiakas oikeasti saa tarpeensa kuulluksi ja palvelevana osapuolena yritys tietää tarkemmin mitä asiakas haluaa. Toisena trendinä nousi myös esille, kuinka esimerkiksi uusi Yleinen tietosuojasetus on muuttanut yhden haastateltavan yrityksen liiketoimintaa enemmän konsultoivaksi ja vähemmän yrityksen alkuperäistä toimialaa vastaavaksi. Työntekijänäkökulmasta on myös tärkeää saada ihmiset osallistetuiksi mukaan yrityksen muutoksiin ja sitouttamaan yrityksen toimintatapoihin.

Useampi haastateltava sanoi, että kehittämistyö on lähtenyt liikkeelle tiimin kesken systemaattisesta kehittämisestä, workshoppeista tai asiakkaalta tai muilta toimijoilta saadusta palautteesta. Kuten teoriaosuudessaakin tuli ilmi, testataan uusia asioita pienemmällä mittakaavalla ensin yhdellä saralla ja, jos ideat todetaan hyväksi, voidaan niitä kopioida muihin yksiköihin tai hankkeisiin. Liiketoimintamallin muutokset ovat myös tulleet esille yrityksen strategian muuttamisen tai yritysostojen yhteydessä. Tällöin tekeminen on saattanut muuttua radikaalimminkin kuten niin, että yritys lähtee rohkeammin mukaan uusiin juttuihin ja vaikuttamaan asioihin.

Lähempänä tila-näkökulmaa olevat haastateltavat yritykset hyödynsivät liiketoimintamallien innovoimisessa paljon uusia työkaluja, visualisointia ja innovatiivisia ideoita. Esimerkiksi erään rakennusalan yrityksen haastateltava kuvasi, kuinka perinteinen asuntomyynti tapahtuu yleensä toimistolla tai tontilla papereiden kautta myymällä mielikuvaa tulevasta asunnosta. Sen sijaan konkreettiset pienoismallit, malliasunnot ja virtuaalitodellisuus antavat

potentiaaliselle asunnonostajalle paljon enemmän tietoa ja mahdollisuuden asunnonvälittäjän kohtaamiseen kasvotusten. Näin fyysisen tilan on koettu tuovan apua perinteiseen kaupantekoon.

Toinen keskeinen tila-näkökulman haastateltava koki, että yrityksen strategian muuttuminen alkoi siitä, kuinka yritykset tällä hetkellä pyrkivät muuttamaan toimitilojaan. Näin yritys löysi uuden liiketoimintamallin toimia asiakkaan liiketoiminnan muutoksen tukena, jossa korostuu aiempaa enemmän yhteistyö, avoimuus ja innovatiivisuus.

Yrityksen logiikka vastaan kilpailijoiden/toimialan logiikka

Haastatteluissa selvitettiin, miten haastateltavat näkevät *Miten paljon toimialan logiikka ohjaa teidän liiketoimintamallia? Noudattaako se toimialanne vallitsevaa logiikkaa?* Suurin osa haastateltavista koki, että he ovat lähellä kilpailevien yritysten toimien kanssa. Varsinkin yrityksen perusliiketoiminta koettiin noudattavan toimialalla käytettyjä käytänteitä ja standardeja. Muutamat haastateltavista kuitenkin sanoi, että kilpailijoiden tekemiseen ei haluta kiinnittää liikaa huomiota tai ei ole vuoropuhelua kilpailijoiden kanssa, vaan ”enemmän keskitytään siihen, että se mitä me tehdään, niin tehdään mahdollisimman hyvin”.

Haastateltavat isommista yrityksistä kokivat, että, kun takana on iso kansainvälinen yritys, niin silloin resurssitkin ovat laajemmat tehdä asioita toisin kuin pienemmillä toimijoilla. Yksi haastateltava koki, että he toimivat vastavirtaan, koska eivät halua kilpailla halvimmalla työllä, vaan tähdätä laadukkaaseen palveluun ja pitkäaikaisiin kumppanuussuhteisiin asiakkaidensa kanssa. Toinen yritys koki olevansa kilpailijoihinsa nähden erilaisessa asemassa, koska heidän liiketoimintansa takana ei ole sijoittajia, vaan he haluavat olla täysin omarahoitteisia, jolloin toiminta perustuu puhtaasti myyntiin. Myös projektiluontoiset työt asiakkaille ovat opettaneet yritystä tulevaisuutta ajatellen, millaisen yrityksen oman sovelluksen tulisi olla.

Tila-näkökulman omaavat yritykset olivat liiketoiminnaltaan niin erikoisia, ettei heitä oikein pystynyt vertailemaan toisiin yrityksiin. Erään yrityksen haastateltavan mukaan ajatus lähti siitä, kuinka tuottaa aiempaa paremmin arvoa asiakkaalle, sitten vasta toteutuksen jälkeen huomattiin, kuinka myyntiä edistävä vaikutus uudella konseptilla onkaan ollut. Toisen yrityksen haastateltava taas näki heidän tarjonnan olevan kilpailijoihinsa nähden paljon laajempaa, fyysisistä tiloista ja sitä tukevien oheispalvelujen lisäksi ylettyvän yhteistoimitilan ekosysteemiin, yritysten toisiinsa verkostoitumiseen ja yhteishengen kohottamiseen asti.

Liiketoimintamalli-innovaatio

Teeman lopuksi osa haastatteluista kääntyi liiketoimintamalli-innovaatioihin, *mitä ne ovat tai miten haastateltavat yritykset ovat käyttäneet liiketoimintamalli-innovaatioita?* Yhdessä

haastattelussa innovaatio kuvattiin seuraavalla tavalla: ”Innovaatio on jotain uutta, mitä ei olla tehty aikaisemmin. Se voi olla myös miten sä teet jotain vanhaa uudella kulmalla”. Tämä kuvaus täsmää teoriaosuudessa vastaan tullutta kuvausta innovaatiosta.

Kuten aiemmin teoriassa on todettu, nousi yhdessä haastattelussakin ilmi se, kuinka saman toimialan yritykset kilpailevat samoista potentiaalisista asiakkaista, joka on pakottanut yritykset miettimään uudenlaisia liiketoimintamalleja ja palveluita perusliiketoimintansa tarjoamisen lisäksi, jotta he erottuisivat palvelutarjoamaltaan muista toimijoista. Toisessa haastattelussa nousi myös esiin se, kuinka tarjottavien tuotteiden ja palvelujen tulisi koko ajan heijastaa muuttuvaa ympäristöä ja kehittyä sen mukaan.

Yksi haastateltava koki myös yrityksensä liiketoimintamallin kehittyneen kysynnän mukaan siihen, että nykyään he toimivat kahdella eri toimialueella toisin kuin kilpailijansa. Toisen yrityksen haastateltava nosti innovaatioista esiin automatisoinnin ja robotiikan ja, että heidän yrityksensä vastainnovaatio tälle on korostaa autenttisen ihmiskontaktin merkitystä, jolloin yrityksen visio inhimillisestä ja ystävällisestä, mutta asiantuntevasta kumppanista välittyy myös asiakkaalle.

Toinen haastateltava kertoi liiketoimintamalli-innovaatioista kuinka he olivat hyödyntäneet workshoppeja kehittäessään myyntiä. Siinä yhdistettiin eri toimijoita, jotka eivät välttämättä omassa työssään kohtaa tai ole muuten tekemisissä toistensa kanssa. Henkilöt valittiin koko organisaation laajuudelta satunnaisesti ja heidät laitettiin ohjatusti keskustelemaan. Tämä tuotti konkreettisia kehitysideoita ja esimerkiksi viime kesän workshopin pohjalta yritys on nyt julkaisemassa kokonaan uutta tuotetta. Tätä käytäntöä on kuulemma kokeiltu jo muutaman kerran ja tullaan jatkossakin hyödyntämään.

Innovointi-/kehitystyö

Haastatteluissa käytiin myös läpi *Miten yrityksissä toteutetaan innovointia ja kehitystyötä?* Muutama haastateltava otti kantaa siihen, että työntekijöiltä odotetaan sitä, että he ovat itse hereillä markkinoiden ja asiakastarpeiden muutoksista, oma-aloitteisesti miettivät miten palveluja voisi kehittää ja kuinka turhan työn määrää voidaan vähentää. Yleisesti nähtiin, että kuka tahansa voi halutessaan osallistua kehitystyöhön ja yritykset myös mahdollistavat sen, että työntekijät voivat sovitusti käyttää osan ajastaan ideansa jatkojalostamiseen ja suunnitteluun, ”kunhan kaikki eivät omissa poteroissaan kehittele omiansa” jättäen omat työnsä tekemättä. Kehittämistyön mahdollistamisen edellytyksenä nähtiin, että yrityksen prosessit on oltava kunnossa ja kehittämissä mahdollistaminen toteutettava johdetusti. Yrityksen johdon tehtävänä on varmistaa riittävien resurssien, kuten ajan, tilan, henkilöiden ja tietotaidon, saannin. Edellä mainitut asiat nousivat pitkälti teorialuvussa myös.

Innovaatiotyössä nousi myös esille luottamuksen ilmapiirin vaikutus, se, että yrityksessä voidaan avoimesti keskustella ongelmista ja miettiä niihin ratkaisuja. Kentällä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tapaaminen mahdollistaa ongelmista kuulemisen ja niihin reagoimiseen välittömästi. Innovointi-workshopien koettiin myös olevan tuottavimmillaan silloin, kun ne jatkuvat koko päivän, jotta työntekijänä voi asennoitua koko päivän osalta innovointiin.

Haastatteluissa nousi esiin myös pariinkin otteeseen onnistuminen ja epäonnistuminen. Kehitystyössä on tärkeää tietää miksi onnistuttiin tai epäonnistuttiin, koska satunnainen onnistuminen ei takaa onnistumisia jatkossa. Pilotoinnin ja testauksen takana pitää olla tietoa ja dataa, jolla onnistuminen voidaan osoittaa. Epäonnistuminen sen sijaan tulisi nähdä positiivisuuden kautta, että mitä tästä voidaan oppia jatkoa ajatellen. ”Otetaan korjaavia liikkeitä muutama askel taaksepäin ja katotaan mitä kannattaisi tehdä toisin”, jotta riski sille, että menisi paljon hukkaa kerralla, pienenee. Epäonnistuminen tulee ajaa nopeasti alas, sitä ei taloudellisista syistä kannata pitkittää väkisin.

Yhdellä haastateltavalla tuli esiin Design Sprintien käyttö innovoinnissa erityisesti tuotekehityksessä. Viikon mittaisella intensiiviviikolla nousi esille hyviä innovaatoratkaisuja ennalta tiedostettuihin ongelmakohtiin ja sillä vähennettiin huomattavasti suunnittelutyötä kokonaisuudessa, ”periaatteessa viikossa kuukauden työt”. Viikko koettiin myös sopivaksi ajanjaksoksi siinä, ettei siinä ehdi olemaan viikonloppua välissä, jonka jälkeen projektin käynnistäminen uudelleen olisi vaatinut turhaa aikaa.

Tilojen muuttuminen liiketoimintamallin ohella

Liiketoimintamalli-innovaatioiden jälkeen päästiin haastattelurungon toiseen teemaan eli liiketoimintamallien vaikutuksista tilaan. Ensimmäisenä haastateltavilta kysyttiin *Ovatko tilat muuttuneet liiketoimintamallin muuttumisen yhteydessä?* Tämänkin kysymyksen yhteydessä nousi paljon jo aiemmista kysymyksistä nousseita teemoja, kuten asiakkaan mukaan ottaminen kehitystyöhön, kehittämistyön tekeminen yhdessä ja monien eri osaamisalueiden asiantuntijoiden kesken, teknologian mahdollistamat virtuaaliset tilat ja työvälineet sekä tiedonkulun ja kommunikoinnin välittömyyden.

Useampi haastateltava nosti tässä kohtaa haastattelua esiin, luvun 3:n teoriaosuuden mukaan, tiimin kesken yhdessä istumisen, yhdessä työskentelyn ja ryhmätyöskentelytilojen tarjoamisen tärkeyden. Ryhmätyöskentelytilojen ohella hiljaisten huoneiden tarjoaminen on saanut hiljaisesta työskentelystä pitävien työntekijöiden viihtyvän aiempaa enemmän toimistolla, eikä etätöissä. Teoriaosuudessa käsiteltiin työtapojen ja työtilojen muuttumisesta, kuinka yritys voi mahdollistaa etätyöskentelyn työntekijöilleen, mutta kuitenkin fyysisesti samassa tilassa työskentelemällä voidaan kehittää luonnollisesti ihmissuhteiden kehittymistä ja vähentää väärinymmärrysten syntymistä. Tiloilla haluttiin myös kannustaa talon sisäiseen kommunikointiin, koska oman tiimin ulkopuolelta ajattelu

saattaa välillä poikia ideoita, joita kyseisellä tiimillä ei olisi tullut mieleenkään. Yksi haastateltava kertoi myös huomanneen yhteisten tiimitilojen vähentävän yrityksen vaihtuvuutta, koska ihmiset sitoutuvat ja ovat motivoituneita työhönsä. Tilojen muutos nähtiin myös vaikuttaneen yrityksen tuotekehitykseen tekemällä palveluista nopeammin kehittyviä, kun asiakkaan ongelmiin on voitu reagoida aiempaa nopeammin useamman henkilön toimesta.

Puhuttaessa tilojen muuttamisesta nousi haastatteluissa teoriaosuuden tavoin vahvasti esille se, kuinka tilan täytyy tukea siellä tehtävää työskentelyä. Tilan suunnittelussa pitää pitkälti miettiä kyseisen tiimin rakenteen mukaan, millainen tila palvelisi heitä parhaiten. Esimerkkinä yksi haastateltava otti esiin puhelintyön ja yksittäisen asiantuntijan työn erot: puhelintyötä parhaiten tukisi yksittäinen suljettu tila, koska työ on hetkessä kiinni olevaa toimintaa ja sitä tukee työntekijöiden välillä tapahtuva luonteva keskustelu työn ohella. Yksittäisen asiantuntijan nähtiin pärjäävän tilassa, jossa perustarpeet, kuten lämpötila, ilmastointi ja akustiikka, ovat kunnossa.

Vanhojen toimitilojen nähtiin tuovan haastetta nykytilojen käytettävyyteen. Eräs haastateltava koosti vanhojen toimitilojen vaikutuksesta kehittämistyöhön seuraavasti: ”Me varmaan mietitäänkin monimutkaisesti, kun tää meidän talo on niin monimutkainen.”

Tilan ensivaikutelman kuvattiin myös olevan tärkeä, niin kuin ihmisten ensi kertaa kohdatessakin. Tila luo assosiaation jonkin tyylisestä yrityksestä ja uudet, innovatiiviset tilat tukevat liiketoimintamallia esimerkiksi edelläkävijästä.

Eräs haastateltava kertoi, kuinka tilat muuttuivat, kun huomattiin, etteivät asiakkaat olleet kiinnostuneita tietyistä, ennalta olennaiseksi oletetuista, palveluista. Nämä palvelut olivat sellaisia, joita asiakkaat voivat hyvin katsella Internetistä, joten niiden tilalle rakennettiin työntekijöiden tarpeiden mukaan lisää neuvotteluhuoneita ja työskentelytilaa. Myös työn luonteen takia yritys turvautui virtuaalitodellisuuden käyttämiseen myynnin tehostamisessa, jotta päästäisiin pidemmälle mielikuvituksella myymisellä.

Tiloilla haluttiin myös ikään kuin ohjata ihmisten käyttäytymistä. Yhden yrityksen tilojen ytimenä nostettiin ihmisten kohtaamisen mahdollistaminen. Kun tiloja suunniteltaessa päädyttiin yhteen keittiöön, todettiin, että se saattaa aiheuttaa ruuhka-aikoina kahviautomaatille jonoa, mutta jonottamisen yhteydessä syntyy niin sanottua organista kohtaamista ja luonnollista keskustelua. Tämä parantaa yritysten yhteishenkeä, kun ei ajatella olevan ”ensimmäisen ja toisen kerroksen väkeä vaan samaa porukkaa”. Tämä tuli ilmi teoriaosuudessakin, jossa fyysisesti samassa paikassa työskentelevien ihmisten kohtaaminen koettiin työpaikan yhteishenkeä kehittävänä tekijänä. Tilojen piti tukea monenlaista työskentelyä ja tilojen muunneltavuus erikoistilaisuuksia varten koettiin tärkeäksi osaksi kyseistä yritystä. Työskentelykulttuurin muutos on ikään kuin vapauttanut työskentelyn,

jolloin ihmisillä ei välttämättä ole kiinteää työskentelypistettä ja yrityksetkin uskaltavat tehdä muutoksia totuttuihin käytäntöihin. Kyseisen yrityksen haastateltavan kommentti kuvaa hyvin tilojen ihmiskeskeisen merkityksen: ”Tilan keskiössä on ihminen, ilman ihmistä tila on vain tila”.

Fyysisen ja virtuaalisen tilan suhteen muuttuminen

Koska tilan voi nähdä kolmena eri osa-alueena kattavan fyysisen, virtuaalisen ja sosiaalisen tilan, kysimme haastateltavilta *Onko fyysisten ja virtuaalisten tilojen suhde muuttunut?* Kaikki haastateltavat kokivat teoriaosuuden mukaisesti virtuaalisten tilojen käytön lisääntyneen ja todennäköisesti myös lisääntyvän tulevaisuudessakin. Virtuaalityövälineiden nähtiin mahdollistavan tehokkaamman työnteon, kun aikaa ei tarvitse kuluttaa fyysiseen siirtymiseen toisella puolella Suomea tapahtuvan asiakastapaamisen, neuvottelun tai koulutuksen vuoksi.

Muutamit haastateltavista nostivat myös fyysisen kohtaamisen tärkeyden, kuten sen, että ryhmätyöskentelyssä on tärkeää kohdata tiimin jäseniä luonnollisen ihmissuhteiden rakentamisen kannalta. Toisena tärkeänä asiana fyysisen kohtaamisen kannalta nähtiin myös asiakkaan kohtaaminen kasvotusten myyntityössä. Asiakkailta täytyy olla mahdollisuus aitoon ihmiskontaktiin asiakaspalvelussa. Asiakaspalvelu nähtiin yleistyneen virtuaalisten tilojen puolelle esimerkiksi palveluchattien avulla ja se koettiin yleistyneeksi trendiksi, että palveluja halutaan entistä enemmän Internettiin tai pilvipalveluihin. Tällöin pitää ottaa huomioon, että yhteyksien rakentaminen Internettiin on aikaa vievä ja pitkä asiakasprojekti, jolloin on tärkeää priorisoida mitkä palvelut kannattaa mahdollistaa Internettiin.

Yksi haastateltava nosti esille myös käsitteen virtuaali co-working tila, jossa fyysisen ympäristön ulkopuolelle pyritään kehittämään palveluja, joilla asiakasyritys voi saada tietotaitoa ja verkostoja ilman, että on fyysisesti läsnä. Tämä palvelu olisi sopiva esimerkiksi ulkomaiselle yritykselle, joka harkitsee liiketoimintansa laajentamista Suomeen.

Innovoiva tila

Haastatteluissa haluttiin myös selvittää haastateltavien mielipiteitä siitä, *Millainen on innovoiva tila?* Suurin osa haastateltavista kuvasi innovoivan tilan hyvinkin fyysisillä ominaisuuksilla, kuten paljon vapaata, avoimuutta luovaa tilaa, luonnonvalo, erilaisten työskentelyjen ja työntekijäprofiilien mahdollistaminen erilaisilla työtiloilla, hyvät työvälineet, helposti muunneltavissa olevat tilat ja helposti liikuteltavat huonekalut. Edelle mainittu kuvaus vastaa vahvasti teoriaosuudessa muun muassa Stickdornin ym. (2018, 435) kuvausta hyvästä luovasta tilasta.

Kunnon työvälineillä, kuten lisänäytöillä, valkotauluilla ja sähköisillä wallboardeilla, nähtiin olevan iso vaikutus innovoivan ilmapiirin luomiseen. Hyvät välineet virittävät konkreettiseen käsillä tekemiseen ja kehittämistyöhön osallistumiseen sekä helpottavat ideoiden ”auki selittämisen”, kun voi piirtää symboleja ja suuntanuolia.

Pari haastateltavista oli sitä mieltä, ettei fyysisillä puitteilla ole niin merkittävää roolia innovoinnin kanssa, vaan että innovoiminen tapahtuu arjessa yhdessä tekemällä. Heistä hyvällä yrityskulttuurilla ja työskentelevillä ihmisillä on isompi merkitys kuin tilan fyysisillä ominaisuuksilla, että yrityksessä vallitsee kaikkien tasapuolinen arvostus, kuuntelu, intohimolla tekeminen ja turvallisuuden tuntu. Fyysisten tilojen perustarpeiden koettiin kuitenkin oltavan kunnossa ennen tätä. Tämä oli opinnäytetyön tekijälle yllättävä vastaus, mutta toisaalta teoriaan peilaten tämän voisi kuvata parhaiten ehkä sosiaalisen ympäristön vaikutuksella innovointityöskentelyyn.

Luovan tilan koettiin myös jatkuvan yleisten tilojen puolelle, esimerkiksi keittiöön ja yrityksen käytäviin. Sohvaryhmät ja avoimet keittiötilat luovat hyvän ilmapiirin kohtaamisille, vapaalle kommunikaatiolle ja spontaanille ideoimiselle.

Yksi haastateltavista määritteli itselleen ideaalisen innovoivan tilan olevan seuraavanlainen: ”Omasta työtilasta erillinen tila, hieman outo paikka, joka auttaa irtautumaan omasta työstä ja virittäytymään uuden luomiselle.” Hieman oudolla paikalla haastateltava sanoi, ettei tarvitse edes lähteä toimistolta, vaan outona paikkana käy toimiston toisessa päädyssä oleva tila tai mahdollisesti ylemmistä kerroksista, joista on erilaiset maisemanäköalat. Tämä vastaa teoriaosuudessa määriteltyä normaalista työtilasta poikkeavaa tilaa, joka luo innovointityön tekijöille uutta perspektiiviä ja mahdollisuutta irtautua normaaleista työtehtävistään.

Innovoinnissa käytetyt tilat

Teemahaastattelussa viimeiseksi kysyttiin *Millaisissa tiloissa teette innovointityöskentelyä? Oletteko hyödyntäneet yrityksen ulkopuolisia tiloja innovoinnissa?* Haastateltavat kertoivat, että innovointi tapahtuu pääosin yrityksen omissa tiloissa tai asiakkaan luona. Yleisimpänä syynä tähän olivat ulkopuolisten tilojen tuomat lisäkustannukset tai logistiikka, kun ulkopuolisilta tiloilta palatessa toimistolle tuhlaantuu työaika fyysisestä toimitilasta toiseen siirtymiseen.

Ulkopuolisten tilojen käyttö oli hyvinkin erilaista yritysten välillä ja usein kuulemma tiimikohtaisia. Liiketoimintaan liittyvät työt koettiin voivan tapahtuvan vain suljetuissa tiloissa, koska siellä käsitellään luottamuksellisia asioita. Sen sijaan tiimin kesken vietetyt aamupalatuokiot tai tiimipäivät voitiin yhdistää yleiseen ilmapiiriin tai innovatiivisuuden kehittämiseen ja osa haastateltavista koki, että yritys myös kannustaa ja mahdollistaa tämän hyvin.

Yksikin haastateltava koki, että yritykset kyllä tiedostavat tilojen vaikutuksen tärkeyden työskentelyyn ja tila-asioihin varmasti halutaan myös panostaa, mutta ne ovat projekteina kalliita ja pitkäikäisiä prosesseja, joihin pitää osallistaa työntekijät ja kiinteistöpuolen ihmiset.

5.2 Havainnoinnista saadut tulokset

Havainnoinnilla pyrittiin selvittämään, kuinka tiloilla voidaan tukea liiketoimintamallien innovointia. Stickdorn ym. (2018, 2 - 3) kuvaavat asiakaskokemuksen syntymisen lähtevän tuotteesta tai palvelusta ja kuinka sen luoma asiakaskokemus riippuu yrityksen työntekijöiden käyttäytymisestä ja asiantuntijuudesta yrityksessä käytettäviin prosesseihin ja työkaluihin. Näin ollen voidaan esittää, että tärkeässä roolissa liiketoimintamallien innovoimista on myös työyhteisön, työkäytänteiden ja prosessien huomioiminen. Jotta yritys voi kehittää tuotteen tai palvelun, joka tuottaa arvoa asiakkaalle, tulee yrityksen voida sisäisesti hyvin.

Opinnäytetyössä suoritettua havainnointia on tehty haastattelujen ohella haastateltavien yritysten tiloissa. Havainnoimisessa keskityttiin fyysisten, sosiaalisten ja virtuaalisten tilojen merkitykseen edistämässä yrityksen liiketoimintamallien innovoimista. Yritysten määrittelemissä arvoissa on usein nostettu esiin työilmapiiriä nostavia seikkoja kuten yhteisöllisyys, avoimuus, auttaminen ja hauskanpito. Edellä mainittuja arvojen toteutumista yritysten liiketoimintamalleissa voidaan tukea yritysten fyysisten, sosiaalisten ja virtuaalisten tilojen avulla.

Useampi haastateltava koki, että avoimet tilat ja lasiseinät tukevat yrityksen strategiaa tai liiketoimintamallia avoimuudesta ja sen nähtiin myös parantaneen yrityksen sisäistä kommunikointia. Sisäisen kommunikoinnin parantaminen voidaan nähdä yrityksen sosiaalisten tilojen parantamisena, koska sosiaaliset tilat liittyvät vahvasti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, kuten työskentelyyn, mutta myös liiketoimintaan. Havainnoinnissa huomattiin yritysten keskittyneen avoimuuden luomiseen pääosin tilasuunnittelun näkökulmasta. Avoimuutta oli hyödynnetty lasiseinien lisäksi lähes kodinomaisin huonekaluratkaisujen avulla, kuten sohva- ja tuoliryhmin, sekä sisustuselementein kuten taulujen, huonekasvien ja kirjahyllyjen avulla. Huonekaluvalinnoilla oli myös haluttu vaikuttaa tilan muunneltavuuteen hyödyntämällä helposti liikuteltavia, toistensa päälle pinottavia tai itsessään varastoivina käytettäviä huonekaluja.

Yritysten toimitiloissa oli mielenkiintoista vieraila, koska tämä mahdollisti tilojen havainnoinnin ensikertalaisen vierailijan tavoin. Havainnoidessa tuli pantua merkille yritysten pohjaratkaisujen merkityksen. Muutamissa havainnoitavissa toimitiloissa oli hyödynnetty fyysisiä tai virtuaalisia pohjapiirustuksia selkeyttämään tilan hahmottamista.

Useammassa haastattelussa nousi esiin yleisten tilojen merkitys innovaatioiden mahdollistajana ja kuinka niiden sijainnilla on merkitystä. Yrityksen yhteinen keittiötila tai taukuhuone mahdollistaa ihmisten törmäyttämisen, spontaanin keskustelun ja vapaan ideoinnin. Yhteinen taukotila mahdollistaa eri yritysten tai alojen asiantuntijoiden kohtaamisen, joka ilman tilan yhdistävää tekijää voi olla vaikea muuten mahdollistaa. Isompien organisaatioiden tasolla yhdestä taukotilasta on mahdollisesti enemmän haittaa kuin hyötyä, mutta pienemmissä yksiköissä ja yrityksissä se edesauttaa verkostoitumista.

Fyysisten tilojen lisäksi virtuaaliset tilat luovat koko ajan uusia tukitoimintoja perinteisen toimistotyön avuksi. Digitalisaatio oli teoriaosuudessa vahvasti esillä, joten myös havainnoinnissa tuli huomattua, kuinka se mahdollistaa toisistaan fyysisesti erillään olevien toimijoiden kommunikoinnin esimerkiksi Skypen tai jonkin pilvipalvelun välityksellä. Virtuaalitalat edesauttavat tiedonsaantia ja tiedonjakamista, esimerkiksi etäkoulutusten ja koko organisaatiotasoisien tiedottamisen keinoilla. Virtuaalisia tiloja voidaan hyödyntää työn apukeinona, sillä voidaan muun muassa tehostaa myyntiä tai havainnollistaa yrityksen tarjontaa potentiaalisille asiakkaille.

Tiloja hyödynnettiin havainnoiduissa tiloissa hyvinkin eri tavalla. Toimialasta riippuen yrityksen tiloja voitiin käyttää oman työn ohella myös asiakasneuvottelujen ja eri tapahtumien järjestämisessä, yritysten tarjoamien palvelujen ja tuotteiden esittämisessä tai jopa asiakastietoa keräävänä työvälineenä. Tiloilla pyrittiin myös tukemaan työntekoa luomalla erilaisia tukipalveluja työn ohelle, kuten liikuntapalveluja ja rentoutumisen mahdollistavia tiloja. Yhteistyötilojen, joissa useampi yritys toimii samassa toimitilassa hyödyntäen yhteisesti tilan tarjoamia mahdollisuuksia sekä toistensa resursseja, tietotaitoja ja verkostoja, varmasti yleistyy tulevaisuudessa.

5.3 Tulosten analysointi

Haastatteluista ja havainnoinnista saatuja tuloksia on koottu yhteen alla olevan Taulukko 2:n ja Taulukko 3:n mukaisesti. Taulukossa 2:ssa on käsitelty *Miksi liiketoimintamalleja innovoidaan?* ja ja Taulukko 3:ssa *Miten liiketoimintamalleja innovoidaan?*

Miksi liiketoimintamalleja innovoidaan?	
Ulkoiset paineet	Sisäiset paineet
<ul style="list-style-type: none"> • Samoista asiakkaista kilpailevien yritysten pitää kehittää liiketoimintamalleja ja tarjoamia tuotteita tai palveluja, jotta eivät jää kilpailijoidensa jalkoihin 	<ul style="list-style-type: none"> • Liiketoimintamalli auttaa yritystä fokusoimaan mihin asiakassegmentteihin tai asemaan yritys pyrkii tulevaisuudessa tähtäämään
<ul style="list-style-type: none"> • Uusien keksintöjen ja innovaatioiden viehätysaika pienenee koko ajan, trendit vallitsevat markkinoita 	<ul style="list-style-type: none"> • Liiketoimintamalli auttaa selvittämään mitkä etulyöntiasemat ovat yrityksen saavuttamattomissa
<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisaatio mahdollistaa yritysten tarjoamien palvelujen ja tuotteiden vertailun aiempaa paremmin, kuin myös yleisen tiedonhau 	<ul style="list-style-type: none"> • Selkeä etu nopeasti muuttuvilla markkinoilla, joissa hyvin toteutuneet innovaatiot voivat tuoda yritykselle selkeää etumatkaa kilpailijoihinsa nähden
<ul style="list-style-type: none"> • Tiedonhau yleistyminen mahdollistaa myös toiselta yritykseltä kopioimisen aiempaa helpommin 	<ul style="list-style-type: none"> • Liiketoimintamallien innovointi selkeyttää myös yrityksen sisäisiä prosesseja ja vähentää turhan työn tekemistä
<ul style="list-style-type: none"> • Ympäriällä tapahtuvat muutokset, kuten lainsäädäntö ja asetukset pakottavat yritykset miettimään toimintojaan uudelleen 	
<ul style="list-style-type: none"> • Yritysten imago on aiempaa enemmän asiakkaiden tiedossa ja innovatiivisimmat ratkaisut kiehtovat asiakkaita 	

Taulukko 2: Miksi liiketoimintamalleja innovoidaan?

Syitä liiketoimintamallien innovoimiselle löytyi useita. Syitä tarkemmin analysoitua, voi nähdä, että paine liiketoimintamallin innovoimiselle voi tulla yrityksen ulko- tai sisäpuolelta. Ulkopuoliset paineet syntyivät kilpailevien yritysten aiheuttamasta paineesta, koska kilpailijoiden tekemiset pitkälti asettavat tietyn mitta-asteikon, jonka mukaan kilpailu yhteisistä asiakkaista tapahtuu. Ulkoista painetta innovoimiselle aiheuttaa myös yrityksen ympärillä tapahtuvat muutokset, kuten liikemaailman nopeat muutokset, trendien ja asiakastarpeiden vaihtumiset, digitalisaation ja robotiikan mahdollisuudet ja lainsäädännön asettamat muutokset. Näiden lisäksi asiakkaat ovat aiempaa tietoisempia yritysten imagon merkityksestä, joka vaikuttaa asiakkaiden päätöksentekoon siinä, että minkälaisiin yrityksiin he haluavat tulla yhdistetyiksi.

Yrityksen sisäiset paineet liiketoimintamallien innovointiin liittyivät tarpeeseen fokusoida yritysten resurssit, kuten mihin asiakassegmentteihin tai asemaan yritys tulevaisuudessa pyrkii tähtäämään. Liiketoimintamallien innovointi auttaa yritystä myös kartoittamaan mitkä etulyöntiasemat ovat yrityksen saavuttamattomissa. Yritysten sisäisenä paineena voidaan myös nähdä kilpailijoista erottuminen ja etulyöntiaseman saavuttaminen hyvin toteutetuilla

innovaatioilla. Liiketoimintamallien innovointi selkeyttää yrityksen sisäisiä prosesseja ja vähentää niin kutsutun turhan työn tekemistä.

Miten liiketoimintamalleja innovoidaan?	
<ul style="list-style-type: none"> Ennen liiketoimintamallien innovoinnin aloittamista tulee määrittää yrityksen nykyisen liiketoimintamallin rajoitukset. Kun nykytilanne on hallussa, voidaan miettiä tulevaisuuden mahdollisuuksia 	<ul style="list-style-type: none"> Liiketoimintamalli-innovoinnista on kyse, kun jotakin uutta onnistutaan luomaan toimialalle tai, kun jotain vanhaa yhdistetään täysin uudelle toimialalle
<ul style="list-style-type: none"> Ennen liiketoimintamallien innovoinnin aloittamista on tärkeää ymmärtää eri osapuolten roolit (varsinkin asiakas) ja liiketoimintamalliin vaikuttavat tekijät 	<ul style="list-style-type: none"> Innovoinnin apuna voidaan käyttää esimerkiksi digitalisaation myötä tulleita virtuaalisia työvälineitä
<ul style="list-style-type: none"> Innovoinnin on oltava systemaattisesti jalostettua, riittävästi tuettua ja selkeästi johdettua 	<ul style="list-style-type: none"> Ennen liiketoimintamalli-innovaatioiden käyttöönottoa tulee kehitysideoita testata, jotta onnistuminen voidaan esittää luotettavasti
<ul style="list-style-type: none"> Liiketoimintamallien innovoimisessa tärkeää unohtaa miten ollaan tähän asti menestynyt, mitä kilpailijat tekevät ja haastaa perinteiset käytännöt 	<ul style="list-style-type: none"> Testaukset raportoitava laadullisesti, jotta onnistuneiden innovaatioiden testauksen tukena on oikeaa tietoa ja dataa
<ul style="list-style-type: none"> Liiketoimintamallien innovointi on mahdollistettava koko organisaation tasolla, toimivimmat kehitysideoita voivat tulla yllättäviltä tahoilta 	<ul style="list-style-type: none"> On tärkeää käydä epäonnistuminen läpi, jotta tiedetään mitä voisi tehdä paremmin ja epäonnistumisista on osattava päästää irti ajoissa

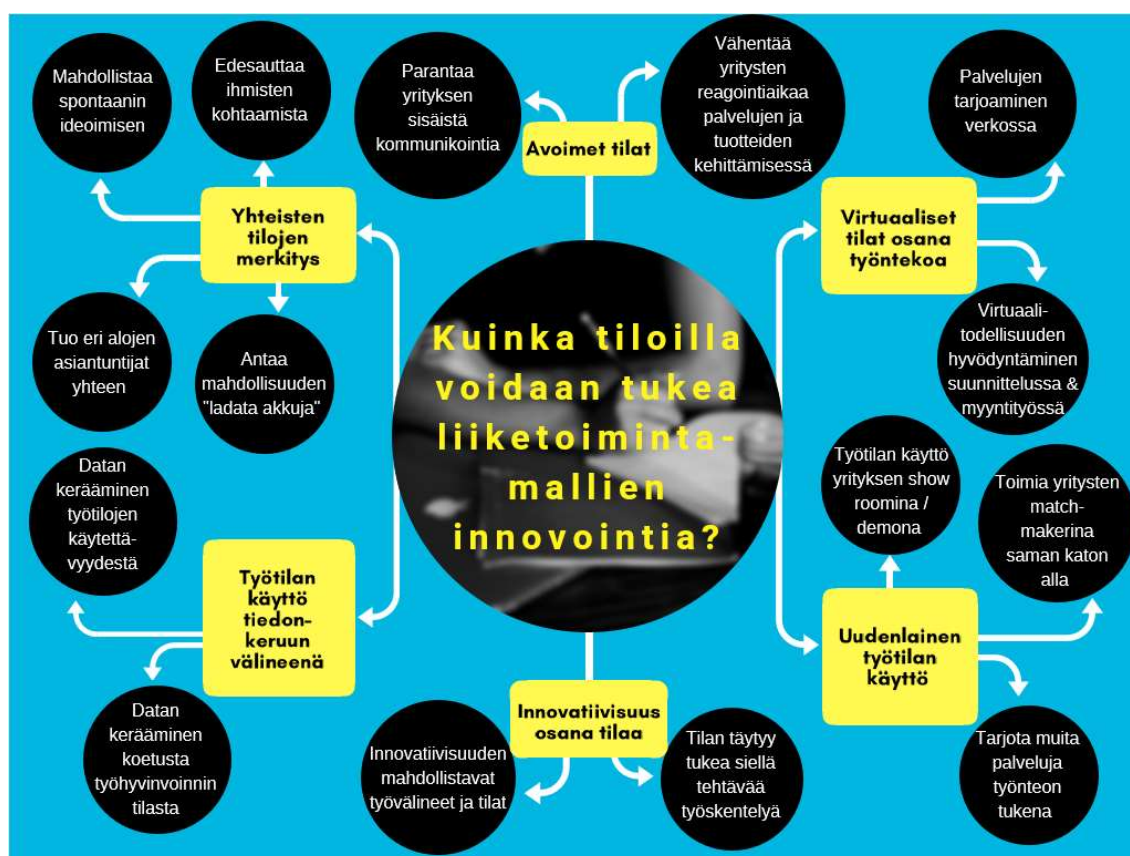
Taulukko 3: Miten liiketoimintamalleja innovoidaan?

Liiketoimintamallien innovoinnissa, kuten innovoinnissa yleensäkin, kehittäminen alkaa nykytilanteen kartoittamisesta. Tämä tarkoittaa yrityksen rajoitusten ja olemassa olevien resurssien tiedostamista, yrityksen keskeisten roolien ymmärtämisestä, kuten mitä työntekijät sekä asiakkaat tarvitsevat ja mitä ovat keskeiset yrityksen liiketoimintamalliin vaikuttavat tekijät. Kun nykytilanne on kartoitettu, voidaan innovointi aloittaa. Innovoinnin toteutus tulee olla järjestelmällistä ja innovoinnilla tulee olla selkeä agenda, jonka kaikki innovointiin osallistuvat ymmärtävät. Tärkeää on heittää roskakoriin se, miten yritys on tähän asti suoriutunut, koska käytetyt toimintamallit voivat nopeasti olla vanhentunutta tietoa. Myöskään kilpailijoita ei kannata tarkemmin seurata ja perinteisiä ajatusmalleja tulee haastaa.

Liiketoimintamallien innovoiminen on hedelmällisintä, kun se on mahdollistettu koko organisaation laajuudelta. Koko organisaation laajuudelta mahdollistettu kehitystyö mahdollistaa toimivien ideoiden esiin tulemisen yllättäviltäkin tahoilta. Innovointia ei pidä erehtyä luulemaan täysin uutena luomisena, vaan innovaatiota tapahtuu jo, kun jotain vanhaa onnistutaan yhdistämään täysin uudelle toimialalle.

Innovaatioiden kehitysideoita on hyvä testata pienemmällä skaalalla ja onnistuessaan niitä voidaan jalkauttaa organisaatiossa muuallekin. Testaaminen on tärkeää raportoida laadullisesti, jotta kerätyllä tiedolla ja datalla voidaan konkreettisesti osoittaa testauksen onnistuminen. Epäonnistumisen tapahtuessa on ratkaisevaa arvioida, miksi epäonnistuttiin ja mitä voisi tehdä paremmin. Epäonnistumisista on myös tärkeää osata päästää irti ajoissa.

Kuvio 8:ssa on käytetty keskiössä tämän opinnäytetyön toista alatutkimuskysymystä *Kuinka tiloilla voidaan tukea liiketoimintamallien innovointia?*



Kuvio 8: Kuinka tiloilla voidaan tukea liiketoimintamallien innovointia?

Haastattelussa keskeisiksi asioiksi yritysten liiketoimintamallien innovointia nousivat muun muassa yhteisten tilojen merkitys. Tiloilta haluttiin paljon avoimuutta, jotta kommunikointi ja ongelmakohtiin reagointi talon sisällä olisi nopeampaa. Yhteiset tilat nähtiin isona innovoinnin mahdollistajana, koska yhteiset tilat edesauttavat ihmisten kohtaamista ja kanssakäymistä, useamman eri alan asiantuntijan spontaanin ideoinnin ja mahdollisuuden hengähtää hetkeksi.

Haastattelussa nousi esille virtuaalisten tilojen ja työkalujen mahdollisuudet työnteon, suunnittelutyön ja myynnin apuna. Yritysten toimialasta riippuen työtiloja voidaan hyödyntää konkreettisina malleina asiakkaille esimerkiksi toimitilojen kehittämisessä, asuntomyynnissä

ja yhteistyötilojen rakentamisessa. Myös teknologiapalveluiden tarjoamat mahdollisuudet voi olla helpompi esitellä yrityksen omissa tiloissa. Työpaikat voivat tarjota työntekijöilleen muita palveluja työnteon tueksi, kuten liikuntamahdollisuuksia tai edistää ekosysteemiajattelun kaltaisesti yhteistyötilojen yhteydessä eri yritysten edustajien verkostoitumista. Tiloja voidaan hyödyntää myös erilaisten asiakastilaisuuksien järjestämisessä.

Fyysisten ja virtuaalisten tilojen tulee tukea kyseisessä tilassa tapahtuvaa työskentelyä ja mahdollisuuksien mukaan tukea vielä erilaisia työskentelytapoja. Omalta työpisteeltä siirtyminen uuteen, hieman vieraaseen tilaan ja tilasta löytyvät työkalut virittävät uuden luomiseen ja konkreettiseen käsillä tekemiseen.

Viimeisenä haastatteluista nousseena asiana oli oivallus, että yrityksen liiketoiminta voi puhtaasti perustua tilan avulla hankittavaan käyttäjädataan: kuinka tiloja käytetään, millaisia vaikutuksia tiloilla on työntekijöihin ja mitkä tilat olisivat mahdollisia kehittämiskohteita jatkossa.

Yritysten tilankäytön havainnoinnin yhteydessä huomattiin tilojen vaikutus käytökseen: pitkät kapeat käytävät ja toisiaan seuraavat toimistohuoneet tekivät tiloissa kulkemisesta tietoisempaa sekä varovaisempaa ja sokkelomaiset pohjaratkaisut sekoittivat suuntavaiston helposti. Avoimet tilat taas toivat havainnoitsijalle vapaamman ilmapiirin tuntua, lupaa kulkea ja tarkastella tilaa paremmin. Avoin ja innostava taukotila loi viihtyisän kokemuksen havainnoitsijalle tiloissa.

Havainnoidessa oli mielenkiintoista huomata virtuaalisten työkalujen hyödyntäminen yritysten liiketoiminnan lisäksi vierailtavien tilojen hahmottamisessa. Konkreettiset VR-mallinnukset ja virtuaaliset pohjapiirustukset auttoivat ensikertaa tilassa vierailevan käsittämään paremmin vierailtavaa tilaa tai myytävää asiaa, kuin pelkillä mielikuvien myymisellä olisi saatu aikaiseksi.

6 Tutkimuksen johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tulokset olivat aiheen teoriaosuuden kanssa samoilla linjoilla. Liiketoimintamallin käsite havaittiin jo teoriaosuudessa vaikeaksi määrittää, jota haastattelujen tulokset tukivat vahvasti. Tämä johtui siitä, että liiketoimintamallin koettiin pitävän sisällään paljon alakäsitteitä ja sen tiedostettiin tarkoittavan eri asioita henkilökohtaisesti. Varsinkin haastattelutulosten analysoinnissa esiin nousseita syitä ja keinoja liiketoimintamallien innovoinnille voi lähes kaikille löytää vastaavan maininnan teorialuvusta 2.

Syitä liiketoimintamallien innovoiselle nähtiin joko liittyvän yrityksen ulkoiisiin tai sisäisiin paineisiin innovoida. Yhteenvetona voidaan koota, että suurimmaksi syyksi, miksi liiketoimintamallien innovointi nähdään tärkeäksi, on kiihtynyt liikemaailman tahti uudistaa yritysten toimintaa erityisesti liiketoimintamallien muodossa. Haastattelut vahvistivat teoriaosuuden käsitystä siitä, kuinka liiketoimintamallien innovointi on jatkuvaa kehittämistä. Vakiintuneemmissa yrityksissä liiketoimintamallin muuttuminen koettiin tapahtuvan liiketoiminnan kehittämisen yhteydessä, kun taas uusimpien toimialojen yrityksissä koettiin, ettei olisi järkevää lukittautua tiettyjen liiketoimintamallien mukaiseen toimintaan, ennen kuin uusi toimiala ikään kuin asettuu paikoilleen. Aiemmin yritykset ovat keskittyneet enemmän teknologioiden, tuotteiden tai palveluiden innovoimiseen, mutta lukuisat yritysesimerkit osoittavat, kuinka yritysten kykenemättömyys uudistaa isommin liiketoimintamalleja on saanut useammat yritykset katoamaan niin sanotusti kartalta. Jotta yritys voi tuottaa palveluita ja tuotteita, jotka luovat arvoa asiakkaalle, tulee yrityksen voida sisäisesti hyvin. Tämä pitää sisällään toimivia prosesseja, työntekijöitä tukevat puitteet työnteolle sekä innovoivan tilan ja työilmapiirin. Tämän lisäksi yrityksen tulisi onnistua nappaamaan tästä arvoa itsellensäkin, jotta yrityksen liiketoiminta olisi taloudellisesti kannattavaa ja juuri tämä koetaan useasti vaikeaksi toteuttaa yrityksen liiketoimintamallissa.

Jotta yritys voi lähteä edistämään liiketoimintamallinsa innovointia, tulee yrityksen tiedostaa lähtötilanteensa: mitkä ovat yrityksen tämän hetkisen liiketoimintamallin tilanne, mitä yrityksen ympärillä tapahtuu tällä hetkellä, mitkä ovat yrityksen tämänhetkiset resurssit ja mitä yrityksen tämän hetkisillä resursseilla voidaan saavuttaa. Yrityksen on turha lähteä tavoittelemaan kuuta taivaalta, koska epärealistiset tavoitteet vain syövät yrityksen rajallisia resursseja. Tämän johdosta on tärkeää tiedostaa yrityksen saavutettavissa oleva potentiaali ja tähdätä siihen. Lähtötilanteen kartoittamisen jälkeen liiketoimintamallin innovoiminen on toteutettava systemaattisesti ja haastaa se, miten yritys on tähän mennessä menestynyt. Liiketoimintamalli-innovointi tulisi mahdollistaa koko organisaation tasolla, koska parhaimmat ideat voivat nousta yllättäviltä tahoilta. Ennen kuin liiketoimintamalli-innovaatiot otetaan täydellä teholla käyttöön, tulee niitä testata pienemmällä mittakaavalla, jonka jälkeen onnistuneeksi koetut innovaatiot voidaan ottaa käyttöön muuallakin yrityksessä. Testauksen tuloksien laadullinen raportoiminen tulee varmistaa, jotta onnistuminen voidaan osoittaa kerätyllä datalla.

Haastattelut osoittivat, että suomalaisissa yrityksissä liiketoimintamallien innovointi ja innovointi yleensäkin, jää monessa asiassa työntekijöiden vastuulle. Tätä havaintoa puolsivat haastatteluissa esille nousseet maininnat puutteellisista prosesseista yrityksissä ja se, kuinka työntekijöiltä edellytetään pitkälti valveillaoloa ympärillä tapahtuvien asioiden suhteen. Toki itsensä ja työskentelyn kehittäminen on ollut jo pitkään trendinä, mutta voidaanko työntekijöitä velvoittaa oma-aloitteisesti kehittämään, jos yrityksen sisäiset toiminnot eivät tue mahdollista kehittämistyötä?

Tällä opinnäytetyöllä on pyritty selvittämään miksi ja miten yritykset hyödyntävät liiketoimintamalleja innovoinnissa. Tähän tavoitteeseen on tällä opinnäytetyön tuloksien analysoinnilla ja johtopäätöksillä vastattu monipuolisesti. Työn toisena tavoitteena on haluttu selvittää, kuinka tiloilla voidaan edistää liiketoimintamallien innovoimista. Tilojen yhteyttä liiketoimintamallien innovointiin on vaikea todentaa tämän opinnäytetyön pohjalta. Haastatteluissa nousi esille ajatus, että yritykset kyllä tiedostavat tilojen vaikutuksen tärkeiden työskentelyyn ja tiloihin varmasti halutaan panostaa, mutta ne nähdään kalleina ja pitkinä projekteina. Yritykset harvemmin pohtivat tai tunnistivat tilojen suoranaista vaikutusta yrityksen liiketoimintamalliin, mutta sen sijaan liiketoimintamallilla nähtiin olevan vaikutusta yrityksen tiloihin. Mitä haastatteluissa tuli ilmi liittyen tiloihin ja yleiseen innovointityöhön, oli se että tiloilla on valtava merkitys innovoinnin luomisessa. Tiloilla voidaan parantaa yritysten ilmapiiriä, sillä voidaan ohjata tilan käyttäjien käyttäytymistä tiettyyn suuntaan, tilaa voidaan hyödyntää demonstroiden tai myyden yrityksen tuotteita ja palveluja, tilalla voidaan edistää ihmisten sitoutumista työpaikalle, kommunikoinnin ja ihmissuhteiden rakentamista ja verkostoitumista. Virtuaaliset tilat tuovat huomasti enemmän mahdollisuuksia tavanomaisen fyysisen tilan lisäksi, kuten tuoden ihmisiä ja palveluja lähemmäksi toisiaan ja luoden täysin uusia liiketoimintamallimahdollisuuksia. Vaikka virtuaalisia viestimiä ja palveluja kehitettäisiin kuinka paljon, tulee jossain kohtaa vastaan raja, jossa asiakas toivoo kohtaavansa oikean, inhimillisen ihmiskontaktin. Kaikki nämä tilojen luomat mahdollisuudet voidaan ottaa merkittäväksi osaksi yrityksen liiketoimintamallia.

Tämän opinnäytetyön voi nähdä hyödyttävän tahoja, jotka harkitsevat yrityksensä liiketoimintamallien innovoimista tai hakevat vasta perusteluja, miksi heidän tulisi harkita liiketoimintamallinsa innovoimista. Opinnäytetyö antaa perusteellista tietoa liiketoimintamalli-innovointiprosessin vaiheista ja mitä tulisi ottaa prosessin eri vaiheissa huomioon. Opinnäytetyön tilanäkökulma antaa osviittaa siitä, kuinka yritys voisi hyödyntää toimitilojensa kehittämistä liiketoimintamalli-innovoinnin yhteydessä. Opinnäytetyön tilanäkökulma ottaa huomioon myös toimitilojen tämän hetkiset tarpeet ja mahdollisuudet työskentelyn ja innovoinnin tukena.

6.1 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Opinnäytetyössä haastateltavien yritysten määrä oli niin pieni ja opinnäytetyöhön osallistuneet yritykset edustivat toisiinsa nähden liiketoiminnaltaan ja kokoluokiltaan hyvin erilaisia yrityksiä, ettei tutkimustuloksia voida yleistää kattamaan kaikkia yrityksiä tai toimialoja. Haastateltavien määrän vähyyteen vaikutti opinnäytetyön toteutuksen resurssit, kuten tiukasti aikataulutettu toteutus yhdistettynä opinnäytetyön laajuuteen. Opinnäytetyön tavoitteena oli syventää liiketoimintamallien innovoinnista tähän asti kerättyä tietoa ja selvittää tilojen merkitystä liiketoimintamallien innovoimisessa.

Tutkimuksen *validiteettisuudessa* on kyse tutkimuksen pätevydestä: onko tutkimus suoritettu perusteellisesti ja ovatko saadut tulokset ja niiden kautta muodostuneet päätelmät niin kutsutusti oikeita. Tutkimus on voitu suorittaa virheellisesti, jos tutkija ei pysty näkemään asioiden suhteita oikein tai kysyy tutkimusnäkökulmaansa nähden vääriä kysymyksiä. Laadullisen tutkimuksen pätevyys voidaan nähdä uskottavuuden kautta: kuinka hyvin tutkijan konstruktioit vastaavat tutkimustuloksia ja kuinka tutkija saa nämä konstruktioit ymmärrettävästi esitettyä tutkimuksessaan lukijalleen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Tutkimuksen *reliabiliteetti* liittyy sen sijaan siihen, miten valituilla tutkimusmenetelmillä voidaan kerätä luotettavia tuloksia. Jotta tutkimusta voidaan pitää johdonmukaisena, tulee tutkimusmenetelmän tukea tutkittavaa asiaa ja antaa luotettavia vastauksia. Tulosten pysyvyyteen vaikuttaa se, että ovatko tutkimuksessa nousseet asiat edelleen voimassa, jos tutkimuskysymyksiä kysyttäisiin myöhemmin uudestaan. Tulosten johdonmukaisuus voi olla haasteellista toteuttaa, jos tulokset poikkeavat sisällöiltään toisistaan, jolloin niiden vertailu keskenään saattaa muuttua haastavaksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Haastateltavat olivat yhtä lukuun ottamatta haastattelijalle vieraita ihmisiä, jonka voisi kuvitella vaikuttavan haastattelun luotettavuutta parantavana tekijänä. Toisin kuin voisi olettaa, tutun haastattelemisen tätä opinnäytetyötä varten ei tuntunut eroavan muista haastatteluista. Tähän on varmasti vaikuttanut sen verran spesifimpi tutkimusaihe, jonka takia haastattelutilanne ei lähtenyt rönsyilemään haastattelun ulkopuolelle.

Haastattelutilanteet olivat toisiinsa nähden kovin erilaisia, haastateltavat edustivat yrityksiään yksilöinä, mutta haastattelutilanteista riippuen haastateltavia oli paikalla yhdestä jopa kolmeen haastattelijaan. Näin ollen haastatteluja ei voida pitää toisiinsa nähden samanlaisina järjestettyinä. Haastateltavat ovat näin ollen olleet eri asemissa ja tämä on saattanut vaikuttaa annettujen vastausten luonteeseen. Kaikki haastateltavat yritykset ovat suomalaisia, joten tämän opinnäytetyön tuloksia ei voida yleistää pätevän kansainvälisellä mittakaavalla.

Opinnäytetyön reliabiliteettia voidaan arvioida myös useamman tutkimusmenetelmän käytön kautta. Opinnäytetyö on pääosin suoritettu puolistrukturoidun teemahaastattelun keinoin, jota on pyritty täydentämään havainnoinnin avulla. Havainnointi jäi tässä opinnäytetyössä ajan puutteen takia vähemmälle, joka on varmasti tutkimustuloksia heikentävä asiahaara. Silti tällä opinnäytetyöllä kerättiin arvokasta tietoa opinnäytetyön pääkysymykseen, eli miten ja miksi yrityksen hyödyntävät liiketoimintamalleja innovoinnissa. Jos aikaa olisi ollut enemmän, voisi workshopin kaltaisesta menetelmästä tulla tilojen näkökulmasta mielenkiintoista lisätietoa.

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyössä tulee entistä enemmän kiinnittää huomiota tutkimuksen eettisyyteen, kuten henkilötietojen oikeanlaiseen käsittelyyn ja tutkittavien tietosuojan vaalimiseen. Tutkimustiedon keräämisessä tulee ottaa huomioon tiedon kerääminen, tallentaminen, säilyttäminen, käyttäminen ja tuhoaminen. Kerätessä tietoa tutkittavilta tulee myös varmistaa tutkittavien riittävä informoiminen siitä, millaiseen tutkimukseen tutkittavat ovat osallistumassa ja haastateltavan suostumus tulee kysyä ennen kuin tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää tutkimuksessa. Osana tutkimuksen eettisyyttä on myös tutkittavien pseudonymisoinnista ja anonymiteettisyydestä huolehtiminen, eli, että vastausten perusteella ei voida päätellä tutkittavien henkilöllisyydestä. Muita noudatettavia eettisiä periaatteita on muun muassa tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen ja tutkittavan vahingoittamisen välttäminen. (Arene ry 2018, 6 - 8.)

Opinnäytetyön eettisyyttä on pyritty vaalimaan haastatteluun osallistuvien riittävällä informoinnilla, liittyen opinnäytetyön tarkoitukseen, toteutustapaan ja tulosten julkisuuteen liittyen. Jokaiselta haastateltavalta on haastattelun aluksi kysytty lupa haastatteluun, haastattelulitteran käyttöön muiden opiskelijoiden töissä sekä yrityksen tai haastateltavan nimen käyttöön opinnäytetyössä. Tässä opinnäytetyössä on päädytty ratkaisuun, jossa haastateltavista riittää tieto toimenkuvasta ja minkä toimialan yritystä he edustavat. Haastattelutuloksia on käytetty niin, ettei haastateltavia pystytä haastatteluaineiston perusteella tunnistamaan eikä haastatteluiden sisältöä voida yhdistää erityisesti mihinkään yritykseen.

6.2 Jatkotutkimuksen mahdollisuus

Liiketoimintamallien hyödyntäminen ja innovoiminen on tällä hetkellä kovin ajankohtainen tutkimusaihe ja yritykset myös havaitsevat liiketoimintamallien kehittämisen tarpeellisuuden. Aiheena se on kuitenkin hyvin laaja ja lisätutkimusaiheita varmasti löytyisi. Liiketoimintamalleja voisi vertailla esimerkiksi eri toimialojen tai kilpailevien yritysten välillä. Toinen tutkimussuunta voisi olla selvittää, kuinka hyvin yritysten määrittelemät arvot seuraavat yritysten liiketoimintamalleissa.

Tiloihin liittyvää liiketoimintamallien hyödyntämistä innovoinnissa voisi olla mielenkiintoista selvittää yrityksissä, joiden merkittävänä osana liiketoimintaa ovat juurikin tilat, sekä fyysiset että virtuaaliset, mahdollisesti jopa sosiaaliset tilat. Mahdollisia tutkimuskohteita voisi olla elämyksellisyyttä myyvät yritykset kuten huvipuistot, teatterit tai jopa täysin virtuaalisella alustalla toimiva yritys.

Lähteet

Painetut

Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. 2014. The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business. Harlow: Pearson. Viitattu 20.7.2018.

Hallamaa, L. 2018. Avokonttoreista löytyi yllättäviä etuja. Helsingin sanomat. N:o 229 (42919). Helsinki: Sanoma Media Finland Oy. Viitattu 26.8.2018.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press. Viitattu 7.9.2018.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Porvoo: Bookwell Oy. Viitattu 7.9.2018.

Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G. & Deimler, M.S. 2009. Business Model Innovation. When the Game Gets Tough, Change the Game. Boston: The Boston Consulting Group. Viitattu 20.7.2018.

Nenonen, S. 2004. Analysing the intangible benefits of work space. Facilities. 22(9/10). Viitattu 14.8.2018.

Seddon, P.B., Lewis, G.P., Freeman, P. & Shanks, G. 2004. The case for viewing business models as abstractions of strategy. The Communications of the Association for Information Systems, 13(1). Viitattu 20.7.2018.

Stickdorn, M., Hormess, M.E., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World. Canada: O'Reilly Media, Inc. Viitattu 9.8.2018.

Tukiainen, M. 2010. Luova tila. Tulevaisuuden työpaikka. Rakennustieto Oy. Viro: Kolofon Baltic OÜ. Viitattu 19.8.2018.

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi. Viitattu 1.9.2018.

Sähköiset

Amit, R. & Zott, C. 2015. Creating Value Through Business Model Innovation. MIT Sloan Management Review. SloanSelect Collection Summer 2015. Top 10 Lessons on Strategy. Viitattu 19.9.2018. <http://marketing.mitsmr.com/PDF/STR0715-Top-10-Strategy.pdf#page=38>

Arene ry. 2018. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 19.9.2018. <http://www.arene.fi/wp->

content/uploads/Raportit/2018/arene_ammattikorkeakoulujen-opinnaytetoiden-eettiset-suositukset.pdf?t=1526903222

Bashir, M. & Verma, R. 2017. Why Business Model Innovation Is the New Competitive Advantage. ResearchGate. Viitattu 20.9.2018.

https://www.researchgate.net/publication/316644311_Why_Business_Model_Innovation_is_the_New_Competitive_Advantage

Differo. 2018a. Differo mukana edistämässä liiketoimintamuotoilua Suomessa. Differo mentoroi syksyllä 2018 Laurea-ammattikorkeakoulun #Business Design #ThesisHack -sprinttiä. Viitattu 16.7.2018. <https://differo.fi/differo-edistamassa-liiketoimintamuotoilua-suomessa/>

Differo. 2018b. Differon tavat toimia. Strategisemmin, tavoitteellisemmin ja kohdennetummin! Yrityksen verkkosivut. Viitattu 16.7.2018.

<https://differo.fi/differo/differo-style/>

Haapamäki, J., Nenonen, S. & Vartiainen, M. 2011a. Uudet työnteon tavat haastavat kehittämään työympäristöjä. Teoksessa Käyttäjälähtöiset tilat. Uutta ajattelua tilojen suunnitteluun. Helsinki: Tekesin julkaisu. Viitattu 27.7.2018. <https://docplayer.fi/41064414-Kayttajalahtoiset-tilat-uutta-ajattelua-tilojen-suunnitteluun.html>

Haapamäki, J., Nenonen, S. & Vartiainen, M. 2011b Uudet tilat vaikuttavat koko organisaation tapaan toimia. Teoksessa Käyttäjälähtöiset tilat. Uutta ajattelua tilojen suunnitteluun. Tekes. Helsinki: Tekesin julkaisu. Viitattu 27.7.2018. <https://docplayer.fi/41064414-Kayttajalahtoiset-tilat-uutta-ajattelua-tilojen-suunnitteluun.html>

Hemminki, M. 2016. Innovaatioiden kehittäminen uudeksi liiketoiminnaksi vakiintuneissa yrityksissä: Tapaustutkimus Suomessa toimivissa lääketeollisuuden yrityksissä. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. Viitattu 18.9.2018.

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/50707/URN:NBN:fi:jyu-201607043467.pdf?sequence=1>

Hietanen, P., Mikkonen, V., Nenonen, S. & Nissinen, S. 2011. Tilojen käyttö muuttuu - uudistuvatko suunnittelu ja toteutus. Teoksessa Käyttäjälähtöiset tilat. Uutta ajattelua tilojen suunnitteluun. Helsinki: Tekesin julkaisu. Viitattu 27.7.2018.

<https://docplayer.fi/41064414-Kayttajalahtoiset-tilat-uutta-ajattelua-tilojen-suunnitteluun.html>

Kauppila, A. 2015. Liiketoimintamalli-innovaatiot rakentamisen toimialalla. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Tampere. Viitattu 22.8.2018

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/97342/GRADU-1434021157b.pdf?sequence=1>

- Korhonen, S. 2017. Tieto joutui pulittamaan puolen miljoonan korvaukset - it-projekti meni mönkään Virossa. Kauppalehti. Viitattu 20.8.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tieto-joutui-pulittamaan-puolen-miljoonan-korvaukset---it-projekti-meni-monkaan-virossa/GPUb5Gy5>
- Management Study Guide. 2018. What is Creativity? Viitattu 23.8.2018. <https://www.managementstudyguide.com/what-is-creativity.htm>
- Nenonen, S. 2011. Työympäristökokemus ja elvyttävä tila. Aalto yliopisto. Luentomateriaali. Viitattu 18.8.2018. https://www.martela.fi/files/Finland/Ergonomia-artikkelit/suvi_nenonen_03112011.pdf
- Pekuri, A. & Haapasalo, H. 2011. Liiketoimintamallien hyödyntäminen rakennushankkeiden ja -liiketoiminnan suunnittelussa. Teoksessa Rakentajain kalenteri 2012. Rakennustieto Oy, Hämeenlinna. Viitattu 20.7.2018. <https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK120304.pdf>
- Penttilä, V. 2016. Fyysisen palveluympäristön vaikutus asiakaskokemukseen. Opinnäytetyö ylempi AMK. Lahden Ammattikorkeakoulu. Lahti. Viitattu 22.8.2018. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/122938/Penttila_Virve.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Validiteetti. KvaliMOT - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 20.9.2018. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Reliabiliteetti. KvaliMOT - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 20.9.2018. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html
- Tiensuu, V. & Lammi, M. 2012. Tilan vaikutus käyttäjien luovuuteen innovaatiotoiminnassa, osa 1. Tilan vaikutus luovuuteen innovoinnissa. Tutkimusraportti. Aalto-yliopisto. Helsinki: Unigrafia Oy. Viitattu 22.8.2018. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11828/isbn9789526047263.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tieto. 2017. Martela valitsi Tiedon älytoimistoratkaisun. Viitattu 7.9.2018. <https://www.tieto.fi/uutiset/martela-valitsi-tiedon-alytoimistoratkaisun>
- Vänskä, O. 2018. It-hankkeiden budjetit paukkuvat ja aikataulut venyvät - nyt apua etsitään rakennusalalta. Tivi. Viitattu 20.8.2018. https://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/it-hankkeiden-budjetit-paukkuvat-ja-aikataulut-venyvat-nyt-apua-etsitaan-rakennusalalta-6701335

Kuviot

Kuvio 1: Päättökysymys ja alakysymykset.....	8
Kuvio 2: Liiketoimintamallin ja strategian suhde toisiinsa (Seddon ym. 2004, 428).....	9
Kuvio 3: Liiketoiminnan eri tasot (Pekuri & Haapasalo 2012, 69).....	9
Kuvio 4: Liiketoimintamallin neljä ulottuvuutta (Gassmann ym. 2014, 7).....	11
Kuvio 5: Tilojen sopivuus tekijälle (Nenonen 2011)	19
Kuvio 6: Malli tilan vaikutuksesta luovuuteen innovaatiotoiminnassa (Tiensuu & Lammi 2012, 69)	21
Kuvio 7: Liiketoimintamalli käsitteenä.....	28
Kuvio 8: Kuinka tiloilla voidaan tukea liiketoimintamallien innovointia?	41

Taulukot

Taulukko 1: Havainnoinnissa käytettyjä teemoja	26
Taulukko 2: Miksi liiketoimintamalleja innovoidaan?.....	39
Taulukko 3: Miten liiketoimintamalleja innovoidaan?	40

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelurunko.....	53
-------------------------------------	----

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Liiketoimintamalli

Miten määrittelet liiketoimintamallin?

Millainen on yrityksenne nykyinen liiketoimintamalli?

Miten pitkäikäisenä koette yrityksenne nykyiset liiketoimintamallit? Miksi?

Onko yrityksenne liiketoimintamalleja innovoitu tai muutettu? Miksi, miten, ketkä?

Miten liiketoimintamallien innovointi on sujunut, mitä sillä on saavutettu?

Miten paljon toimialan logiikka ohjaa teidän liiketoimintamallia? Noudattaako se toimialanne vallitsevaa logiikkaa?

Miten liiketoimintamallien innovoinnilla voidaan vaikuttaa tilaratkaisuihin asiakkaan näkökulmasta?

Ovatko tilat muuttuneet liiketoimintamallin muuttumisen yhteydessä? Miten?

Millaisia muutoksia koette asiakkaiden kaipaavan tiloihin?

Mikä on tilan vaikutus yrityksen kehittämään liiketoimintamalliin tai mikä on liiketoimintamallin vaikutus tiloihin?

Millaisessa roolissa tilat ovat liiketoimintamallissanne?

Voisiko tilat olla erilaisessa roolissa?

Onko fyysisten ja virtuaalisten tilojen suhde muuttunut? Miten/Miksi?

Miten tiloilla voidaan tukea liiketoimintamallien innovointia?

Millainen on innovoiva tila?

Millaisissa tiloissa teette innovointityöskentelyä? Oletteko hyödyntäneet yrityksen ulkopuolisia tiloja innovoinnissa?