



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Miten ja miksi yritykset hyödyntävät liiketoimintamalleja innovoinnissa?

Näkökulma: Ihmiset

Marjut Mäkinen

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Miten ja miksi yritykset hyödyntävät
liiketoimintamalleja innovoinnissa?
Näkökulma: Ihmiset**

Marjut Mäkinen
Matkailu ja palveluliiketoiminnan
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2018

Marjut Mäkinen

Näkökulma: Ihmiset

Vuosi 2018 Sivumäärä 53

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten ja miksi eri yritykset hyödyntävät liiketoimintamalleja innovoinnissa. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi sisältömarkkinointiin erikoistunut yritys, Differo Oy. Yritys halusi hyödyntää opinnäytetyössä saatuja tutkimustuloksia oman toimintansa kehittämiseen.

Opinnäytetyö toteutettiin kolmen viikon intensiivisenä sprinttinä yhdeksän opiskelijan ryhmässä, jossa jokainen opiskelija teki oman opinnäytetyönsä. Aihe oli kaikille sama, mutta näkökulman sai kukin valita neljästä eri vaihtoehdosta. Valittavia näkökulmia olivat ihmiset, prosessit, tilat ja työkalut. Tämän opinnäytetyön näkökulmana olivat ihmiset ja aihetta tarkasteltiin tarkemmin johtamisen ja työyhteisön roolin näkökulmasta.

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus ja tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Opinnäytetyötä varten haastateltiin kahdeksaa (8) eri yrityksen johtamisesta tai kehittämisestä vastaavaa henkilöä. Haastattelut toteutettiin osin opiskelijaryhmittäin, osin itsenäisesti.

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä toimi liiketoimintamallien innovointi sekä muutosjohtaminen. Vertaamalla teemahaastatteluista saatua tietoa tutkimuskirjallisuuteen, on luotu ymmärrys liiketoimintamallien käytöstä eri yritysten innovoinnissa sekä siitä, miten liiketoimintamallien innovointiin liittyvää muutosta tulisi johtaa niin, että työyhteisö huomioitaisiin siinä mahdollisimman hyvin.

Opinnäytetyön tulokset tuovat esille, että liiketoimintamallit ovat sisällytettynä yritysten työskentelyyn, mutta tämä ei välttämättä ole kovin tiedostettua. Lisäksi tulokset osoittavat, että asiakkaat ovat kaikkein keskeisimmässä roolissa liiketoiminnan kehittämisessä. Asiakkaat ovat sekä liiketoiminnan kehittämisen syy että keino, sillä suurin osa kehittämisestä tapahtuu yhdessä asiakkaan kanssa. Tuloksista ilmenee myös, että yritysten työntekijät osallistuvat ainakin osittain liiketoimintamallien kehittämiseen. Työntekijöiden rooli kehittämisessä koetaan tärkeäksi, mutta se jää osittain melko pieneksi ja toteutuu vain tietyissä kehittämisprosessin vaiheissa. Yrityksen olisi tulosten mukaan tärkeää huomioida työntekijöiden perustarpeet ja johtaa ihmisiä näiden kautta.

Opinnäytetyön tuotoksena on luotu johtajan huoneentaulu, niin sanottu hyvän johtamisen malli. Tätä mallia voi soveltaa erityisesti erilaisissa muutosprosesseissa ja liiketoiminnan kehittämisessä.

Asiasanat: Liiketoimintamalli, innovointi, muutosjohtaminen,

Marjut Mäkinen

How and why companies utilize business models in innovation?

Point of view: People

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

The purpose of this thesis was to research how and why different companies use business models in their innovation. The commission for the thesis was placed from a company named Differo Oy, which is a company specialized in content marketing. Differo Oy wanted to utilize the results of the thesis to develop their own business.

The thesis was executed as an intensive three week sprint in a group of nine students. Every student wrote their own thesis from the same topic but there were four different perspectives to choose from. These perspectives were people, processes, spaces and tools. In this thesis the point of view is people. More closely, the topic is examined from the management point of view and the role of the employees.

In this study, qualitative methods were used and the research material was accumulated by theme interviews. Eight (8) people were interviewed for the thesis. These people were responsible either for managing or developing the business in company they represented. All the interviews were made partly with few peer students, partly alone.

The theoretical framework in this thesis is business model innovation and change management. The understanding of utilizing the business models as well as the understanding of how these kind of changing processes should be led so that the employees will be taken account, was created by comparing the theoretical framework and the research material of this study.

The results of the thesis revealed that business models are included to the working basis of the companies, but it is not necessarily recognised so well. In addition the results reveal that the customer plays the key role when developing business. Customers are both the reason and the way, as mostly the developing happens in co-creation with customers. The results also disclose that the employees of the companies are involved in developing at least partly. The role of the employees is considered to be important but it remains quite small. They also have a role usually only in some parts of the developing process. According to the results, it would be really important for companies to pay attention to the basic needs of the employees and lead employees through these basic needs.

As an output of this thesis, a table of management has been created, a so called good leading model. This model can be utilized especially as a guidance for different kinds of changing processes and when developing the business.

Keywords: Business model, innovation, change management

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Työn tausta ja aiheen rajaus	6
1.2	Tutkimuskysymykset.....	7
2	Liiketoimintamallien innovointi.....	7
2.1	Innovointi.....	8
2.2	Liiketoimintamalli	8
2.2.1	Esimerkkejä erilaisista liiketoimintamalleista	10
2.2.2	Liiketoimintamallien esimerkit käytännössä	11
2.3	Liiketoimintamallien innovointiprosessi	11
2.3.1	Nykyisen toiminnan analysointi ja arviointi	13
2.3.2	Ideointi ja mallien adaptointi.....	16
2.3.3	Integrointi	18
2.3.4	Implementointi	19
2.4	Innovointiprosessin johtaminen	20
2.5	Työyhteisön rooli innovointiprosessissa	21
3	Opinnäytetyön toteuttaminen	23
3.1	Opinnäytetyöhön osallistuneet yritykset ja haastateltavien valinta.....	23
3.2	Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu.....	24
3.3	Haastattelujen analysointi	25
3.3.1	Keinoja liiketoimintamallien käyttöön innovoinnissa.....	26
3.3.2	Syitä liiketoimintamallien käyttöön innovoinnissa	28
3.3.3	Haasteita liiketoimintamallien käyttöön innovoinnissa	30
3.3.4	Osaaminen ja muutoksen johtaminen	31
3.4	Netscouting ja opinnäytetyöryhmän tuki	34
4	Tulokset	35
4.1	Liiketoimintamallit käytännön työssä	36
4.2	Innovatiivisen työyhteisön johtaminen.....	37
4.3	Liiketoimintamallien hyödyntäminen innovoinnissa	38
5	Johtopäätökset	41
6	Eettisyys ja luotettavuus opinnäytetyössä	43
7	Pohdinta.....	44
	Lähteet	46
	Kuviot	49
	Liitteet.....	50

1 Johdanto

Maailma on jatkuvassa muutoksessa ja sen kasvu ja kehitys nopeutuvat koko ajan. Globalisaatio, digitalisaatio ja kestävä kehityksen vaatimukset ovat tuoneet paitsi mahdollisuuksia myös haasteita yritysten liiketoimintaan. Nykyajan kuluttajat ovat entistä valveutuneempia siitä, mitä maailmassa tapahtuu ja osaavat näin ollen vaatiakin enemmän. Tämä asettaa yrityksille painetta pysyä maailman vauhdissa. Enää ei riitä, että toimii itsenäisesti ja huomioi asiakkaansa, vaan yritysten on entistä tärkeämpää huomioida koko sitä ympäröivä ekosysteemi ja sen vaikutus omaan liiketoimintaansa.

Gassmanin, Frankenbergin ja Csikin (2014, 3,5) mukaan yritysten pitkäaikainen kilpailukyky onkin tänä päivänä riippuvainen siitä, onko yritys onnistunut luomaan innovatiivisen liiketoimintamallin. Laadukkaat tuotteet ja prosessit ovat kaiken perusta, mutta ne eivät enää määritä, menestykö yritys tulevaisuudessa vai ei. Tärkeintä on onnistua luomaan tarkoituksenmukainen liiketoimintamalli, joka erottaa yrityksen kilpailijoistaan. Huomisen kilpailukyky ei siis perustu innovatiivisiin tuotteisiin ja prosesseihin, vaan nimenomaan innovatiivisiin liiketoimintamalleihin.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan sitä, millaisia liiketoimintamalleja eri yrityksillä on käytössään ja miten ne hyödyntävät näitä liiketoimintamalleja innovoinnissa. Liiketoimintamallien hyödyntäminen innovoinnissa on aiheena tärkeä ja ajankohtainen. Halusin tehdä opinnäytetyöni juuri tästä aiheesta, sillä se kiinnostaa itseäni kovasti. Erityisesti kiinnostavat yritysten haasteet ja keinot työyhteisön mukaan ottamiseksi innovaatiotoimintaan. Haluan tutkia, mitä innovatiivisen työyhteisön johtamiseen vaaditaan sekä miten erilaiset liiketoimintamallit näyttävät innovoinnissa eri yrityksissä. Uskon, että opinnäytetyön tulokset ovat sovellettavissa hyvin erilaisiin yrityksiin niiden koosta tai toimialasta riippumatta.

1.1 Työn tausta ja aiheen rajaus

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Differo Oy. Differo Oy on sisältöstrategiaan ja moderniin markkinointiin erikoistunut tamperelainen yritys, jonka sisältöstrategina työskentelevä Iana Vesa toimii opinnäytetyön mentorina. Opinnäytetyön ohjaa Laurea-ammattikorkeakoulun lehtori Kati Tawast. Opinnäytetyö on osa pilottikokeilua, jossa yhteensä yhdeksän liiketalouden sekä matkailu- ja palveluliiketoiminnan opiskelijaa tekee opinnäytetyön samasta aihepiiristä. Tämä opinnäytetyö on yksi tässä ryhmässä valmistuvasta yhdeksästä opinnäytetyöstä. Liiketoimintamallien hyödyntämistä innovoinnissa tutkitaan siis monesta eri näkökulmasta. Näkökulman opinnäytetyöhönsä on kukin opiskelija valinnut neljästä vaihtoehdosta itse. Vaihtoehtoina ovat olleet ihmiset, prosessit, tilat ja työkalut. Olen kiinnostukseni perusteella valinnut oman opinnäytetyöni näkökulmaksi ihmiset.

Opinnäytetyö on laadullinen. Aineistonkeruumenetelminä on käytetty teemahaastattelua sekä netscoutingia. Myös opiskelijaryhmää on hyödynnetty opinnäytetyöprosessin aikana. Heiltä on saanut vertaistukea sekä mahdollisuuden suurempaan tutkimusaineistoon, kun haastateltavia on jaettu tasaisesti jokaisen opiskelijan kesken. Opinnäytetyön tutkimustuloksiin on päästy laadullisten tutkimusmenetelmien lisäksi Jake Knappin Design Sprint -työskentelymallia mukailen. Opinnäytetyö on toteutettu intensiivisenä kolmen viikon sprinttinä.

Opinnäytetyön aiheeseen on siis perehdytty sekä lähdekirjallisuuden kautta että tutustumalla eri yritysten toimintaan. Vastauksia tutkimusongelmaan on etsitty haastattelemalla eri yritysten johtoa ja kehittämisestä vastaavia henkilöitä. Heidän näkemyksiään on peilattu jo olemassa olevaan lähdekirjallisuuteen ja teorian tietoon.

1.2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi on valikoitunut kaksi alle listattua kysymystä, joiden avulla on pyritty löytämään vastaus opinnäytetyön varsinaiseen tutkimusongelmaan. Tutkimuskysymykset on valittu siten, että ensimmäinen niistä vastaa liiketoimintamallien käyttöön organisaatioissa yleisesti ja toinen johtamiseen sekä työyhteisön rooliin liiketoiminnan kehittämisessä.

- Ovatko yritysten käytössä olevat liiketoimintamallit sisällytettyinä käytännön työhön?
- Osallistetaanko työyhteisö innovointiin johtamisen keinoin?

Tutkimuskysymykset ja niiden suhde päätutkimusongelmaan on vielä kuvattu alla (kuvio 1).



Kuvio 1: Opinnäytetyön tutkimuskysymykset

2 Liiketoimintamallien innovointi

Opinnäytetyön kaksi keskeistä käsitettä ovat innovointi ja liiketoimintamalli. Tutkimuksen kannalta on olennaista, että käsitteet on määritelty selkeästi. Määrittelen tässä luvussa molemmat käsitteet, sekä annan käytännön esimerkkejä erilaisista liiketoimintamalleista. Käyn

lisäksi tässä luvussa läpi liiketoimintamallien innovointiprosessin vaiheet sekä tarkastelen tätä prosessia tarkemmin johtamisen ja työyhteisön näkökulmasta

2.1 Innovointi

Pelkkä idea ilman käytännön toteutuksia ei vielä ole innovaatio. Innovaatio merkitsee, että jokin idea on viety käytäntöön, monesti usean eri kokeilukierroksen kautta. Innovaation tarkoituksena on tuottaa hyötyä niin kehittäjälleen kuin käyttäjälleenkin. Innovaatiolla on myös laajempia vaikutuksia ja se houkuttelee muita tekemään jotain vastaavaa. Innovaatio on toistettavissa ja sillä on useita mahdollisia toteutustapoja. Innovaatio voi siis olla jokin uusi tai parannettu tuote tai palvelu, uusi toimintatapa, palvelutason parannus tai uudenlainen näkökulma tekemiseen. (Inno-vointi 2018.)

Innovaatiossa on siis kyse jostain uudesta, tai uudella tavalla ajatellusta, hyötyä tuottavasta asiasta. Innovaatiotoiminta eli innovointi on puolestaan näiden innovaatioiden luomista. Innovointi on olennaisen tärkeä osa menestyvää liiketoimintaa (Luukkonen 2018). Kun organisaatiossa halutaan luoda innovaatioita, tulee asettaa yhteisiä ja pitkäjänteisiä tavoitteita, jotka motivoivat henkilöstöä. Selkeät tavoitteet auttavat huomaamaan asioita, joilla tuotetta, palvelua tai toimintatapaa voidaan parantaa entisestään. Tavoitteet auttavat myös huomaamaan uusia toteutuksen mahdollisuuksia, joilla innovaatiota voidaan soveltaa muihinkin palveluihin. Yksi innovaatio voi helposti johtaa toiseen. (Inno-vointi 2018.) Luukkosen (2018) mukaan innovoinnissa liiketoiminnan kannalta tärkeintä on painottaa innovaation kaupallista puolta teknisen sijaan.

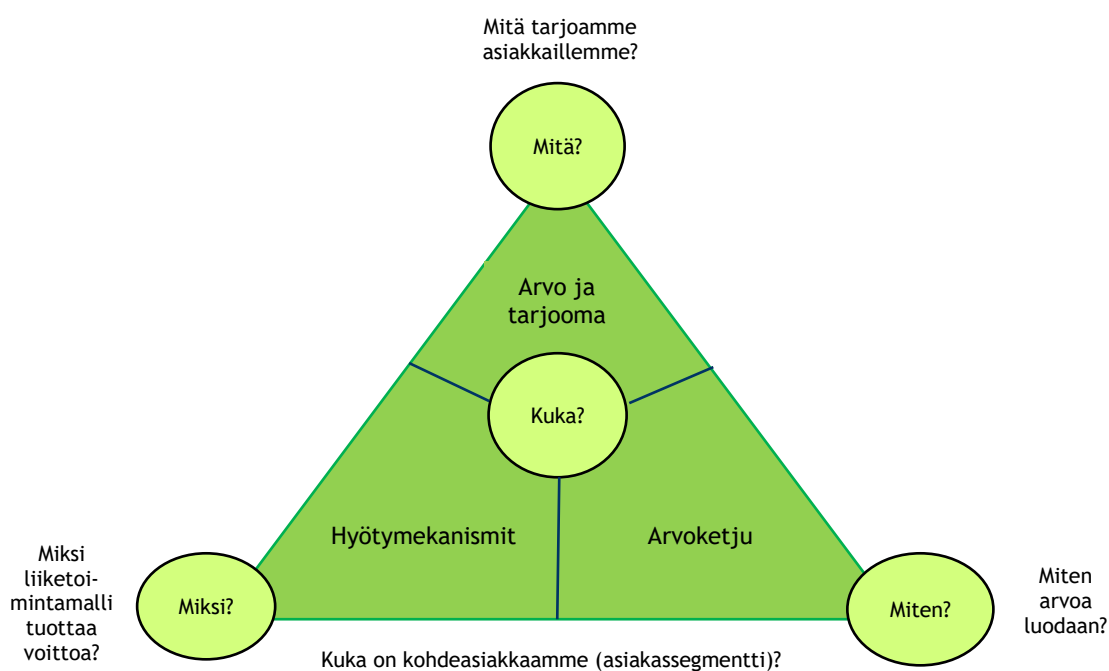
2.2 Liiketoimintamalli

Nykyisessä organisaatioiden alati muuttuvassa toimintaympäristössä ei ole enää järkevää pohdita, pitäisikö yrityksen luoda itselleen liiketoimintamalli. Kysymys on siitä, miten, milloin ja millä laajuudella tämä tapahtuu. Jokaisella toiminnassa olevalla organisaatiolla on jo olemassa jonkinlainen liiketoimintamalli, joko hyvin selkeä tai vähemmän selkeä sellainen. Liiketoimintamallien innovoinnista onkin tullut tänä päivänä entistä tärkeämpää ja se on elintärkeässä osa yrityksistä, jotta ne voivat erottua edukseen kilpailijoistaan. (Volberda, Van den Bosch & Hejk 2018, 2.)

Jokaisen menestyvän yrityksen takana on toimiva liiketoimintamalli. Bockin ja Georgen (2018, 12) mukaan menestyvä liiketoimintamalli perustuu seuraaviin lähtökohtiin: Se kohtaa asiakkaiden tarpeet, se luo arvoa yritykselle sekä yhteistyökumppaneille, se maksimoi ja laajentaa yrityksen käytössä olevat resurssit ja kapasiteetin, se on tehokas, se erottaa yrityksen muista ja se kestää kauemmas kuin lähitulevaisuuteen.

Liiketoimintamallin käsite saattaa vaihdella paljonkin kontekstista riippuen ja se ymmärretään eri yhteyksissä hieman eri tavoin. Tässä opinnäytetyössä liiketoimintamalli ymmärretään

Gassmannin ym. (2014, 6-7) yksinkertaisen määritelmän mukaisesti. Liiketoimintamalli selventää, ketkä ovat yrityksen asiakkaita, mitä yritys myy, miten arvoketju luodaan sekä miksi liiketoiminta on kannattavaa. ”Maaginen kolmio” sisältää nämä neljä peruselementtiä, jotka kysyvät *kuka, mitä, miten* ja *miksi* (kuvio 2). Ensimmäiset kaksi kysymystä, kuka ja mitä, liittyvät yrityksen ulkoiseen toimintaan ja kysymykset miten ja miksi yrityksen sisäisiin toimintamalleihin. (Gassmann ym. 2014, 6-7.)



Kuvio 2: Maaginen kolmio, Gassmannia ym. (2014, 7) mukaillen

Gassmannin ym. (2014, 6) mukaan kysymällä kuka, haetaan vastausta asiakasnäkökulmaan eli kuka, tai ketkä ovat kohderyhmäämme ja kuka on asiakkaamme. On erittäin tärkeää ymmärtää tarkalleen, mitkä asiakassegmentit ovat relevantteja juuri kyseiselle yritykselle ja sen liiketoimintamallille ja minkä asiakasryhmien kanssa taas ei työskennellä. Asiakas on kuitenkin poikkeuksetta jokaisen liiketoimintamallin keskiössä. Toinen kysymys, mitä, vastaa arvonluontiin. Tämän kysymyksen kautta määritellään yrityksen tarjooma eli mitä tuotteita ja palveluita yritys tarjoaa ja miten se vastaa asiakkaidensa tarpeisiin.

Jotta arvonluonti olisi mahdollista, tarvitaan monenlaisia toimintoja ja prosesseja. Näiden prosessien ja toimintojen yhdistäminen sekä yrityksen resurssit ja kyvyt ja niiden johtaminen vastaavat kysymykseen, miten. Kolmas kysymys koskeekin sitä, miten yrityksen arvoketju luodaan. Neljäs kysymys, miksi, liittyy hyötynäkökulman pohtimiseen. Kysymys miksi selventää, miksi liiketoimintamalli on taloudellisesti kannattava. Tämä on keskeinen kysymys, jota jokaisen yrityksen tulee menestyäkseen pohtia. (Gassmann ym. 2014, 6-7)

Liiketoimintamallissa yrityksen liiketoiminta mielletään kokonaiseksi ja yhtenäiseksi järjestelmäksi, eikä vain yhdistelmäksi erillisiä osa-alueita. Huomioitaessa yrityksen liiketoimintamallin ominaispiirteet ja niiden keskinäiset suhteet, onkin tärkeää muistaa, että toimintaympäristössä ilmenevät uhat ja mahdollisuudet vaativat koko liiketoiminnan logiikan muuttamista sen sijaan, että nykyistä liiketoimintaa vahvistettaisiin sellaisenaan. (Fieldstad & Snow 2017, 38.)

Liiketoimintamalleissa ja niiden innovoinnissa tulee siis huomioida sekä yrityksen sisäiset että ulkoiset tekijät. Lisäksi tulee tunnistaa niiden keskinäiset suhteet ja tehdä valinta siitä, miten liiketoimintamallin kanssa jatkossa edetään. Gassmannin ym. (2014, 9) mukaan nyrkkisääntönä liiketoimintamallin innovoinnissa voidaan pitää sitä, että se vaikuttaa merkittävästi vähintään kahteen edellä kuvattua neljästä elementistä. Tämä sääntö erottaa kokonaisen liiketoimintamallin innovointiprosessin ja pelkän uuden tuotteen tai palvelun innovoinnin toisistaan. (Gassmann ym. 2014, 9.) Liiketoimintamallien kehittäminen onkin kokonaisvaltainen, yrityksen toimintaan vaikuttava prosessi.

2.2.1 Esimerkkejä erilaisista liiketoimintamalleista

Eri yrityksillä on käytössään hyvin erilaisia liiketoimintamalleja riippuen siitä, mitkä ovat juuri heidän liiketoimintansa kannalta oleellisimpia. Edellä on kuvattu liiketoimintamallin käsitettä ja sitä, miten liiketoimintamalli määritellään. Esittelen tässä kolme esimerkkiä erilaisista liiketoimintamalleista. Esittelen liiketoimintamallin nimen ja sen toimintaperiaatteen sekä annan esimerkin kyseistä liiketoimintamallia käyttävästä yrityksestä. Haluan esitellä juuri nämä kolme liiketoimintamallia, koska ne ovat toisistaan hyvin erilaisia, mutta silti niillä on yksi yhteinen nimittäjä - ne ovat kaikki pikaruokaketju McDonald'sin käytössä. Luvussa 2.2.2 selvennän tarkemmin kyseisten liiketoimintamallien käyttöä tosielämässä käyttäen McDonald'sia esimerkkinä.

Ensimmäinen liiketoimintamalli on nimeltään Franchising. Franchise-antajaksi kutsutaan yritystä, joka luovuttaa oikeuden liiketoimintakonseptin hyödyntämiseen toiselle yritykselle. Franchise-ottaja on puolestaan yritys, joka vastaanottaa tämän oikeuden. Franchise-ottaja on franchise-antajasta juridisesti ja taloudellisesti riippumaton yksikkö. (Suomen Franchising Yhdistys ry 2018.) Franchising -liiketoimintamallissa franchise-antajalla, eli yritysketjulla on siis valmis liiketoimintamalli, jonka käyttöoikeuden ketju luovuttaa franchise-ottajalle, eli yrittäjälle. Yrittäjä maksaa ketjulle ketjun jäsenyydestä sekä liiketoimintamallin käyttöoikeudesta. Ketju ohjaa ja kouluttaa franchise-ottajaa määräaikaisen yhteistyösuhteen ajan. Franchiseryrittäjyys on Suomessa kasvava yrittäjyyden muoto. Suomen suurin franchiseyritys on R-kioski. (Värjä 2016.)

Toinen liiketoimintamalli, jonka haluan nostaa tähän esimerkiksi, on itsepalvelumalli. Tätä liiketoimintamallia käyttää muun muassa Ikea. Gassmannin ym. (2014, 290) mukaan itsepalvelumallissa arvo luodaan osittain asiakkaan oman panoksen kautta. Malli soveltuu parhaiten liitettäväksi sellaisiin prosesseihin, jotka ovat kalliita, mutta luovat suhteessa hyvin vähän arvoa asiakkaalle. Sen lisäksi, että itsepalvelulla pystytään alentamaan tuotteen tai palvelun hintaa, asiakkaat voivat kokea säästävänsä aikaa. Itsepalvelumallia käyttämällä liiketoiminnalla on mahdollisuus suuriin säästöihin ja asiakastyöllä voidaankin korvata merkittävä määrä työntekijöitä.

Kolmas liiketoimintamalli, No Frills, on vapaasti suomennettuna ”ei hienostelua”. Liiketoimintamallin idea on nimensä mukaisesti tehdä tarjooma asiakkaille mahdollisimman yksinkertaiseksi ja samalla edulliseksi. Tavoitteena on näin myös saavuttaa mahdollisimman suuri asiakaskunta. Vaikka massa-asiakaskunnassa käytetään yleisesti vähemmän rahaa kuin mitä ylempään yhteiskuntaluokan ostajilla olisi käytössään, voi liiketoimintamalli silti olla erittäin tuottava, kun se on kerran saavuttanut massa-asiakaskunnan. Tie menestykseen on luonnollisesti tässä mallissa se, että onnistuu luomaan sisäisistä prosesseista mahdollisimman edulliset. Tämä on ainoa keino pitää hinnat niin alhaisena, että asiakasmassa säilyy. (Gassmann ym. 2014, 227.)

2.2.2 Liiketoimintamallien esimerkit käytännössä

Kuten edellä todetaan, McDonald’s käyttää jokaista luvussa 2.2.1 esiteltyä, toisistaan hyvin poikkeavaa liiketoimintamallia. McDonald’s onkin mielestäni juuri siksi hyvä esimerkki kuvaamaan sitä, millä tavoin eri liiketoimintamalleja käytetään. Selvennän seuraavassa vielä tarkemmin, miten liiketoimintamallit näyttävät McDonald’s ketjussa käytännössä.

Franchising liiketoimintamalli vastaa McDonald’sin tapauksessa kysymyksiin mitä, miten ja miksi. Toisin sanoen tarjooma, arvoketju sekä hyötymekanismi on mietitty franchising liiketoimintamallin kautta. McDonald’s on ketju, jossa eri yrittäjien vastuulla on pyörittää yksittäisiä McDonald’s ravintoloita (miten) ja maksaa ketjulle korvausta (miksi). Tarjooma on kaikissa ketjun ravintoloissa sama (mitä). Itsepalvelumalli vastaa niin ikään kysymyksiin, mitä, miten ja miksi. Asiakas menee ravintolaan ja tilaa ruuan (mitä) itsepalveluautomaatista (miten), jonka myötä voidaan vähentää henkilöstökuluja (miksi). No Frills liiketoimintamalli vastaa kaikkiin neljään kysymykseen: kuka, mitä, miten ja miksi. McDonald’s pitää tarjontansa edullisena ja yksinkertaisena (miten ja mitä), jotta saisi tavoitettua mahdollisimman suuren asiakasmassan ja ostovoiman (kuka ja miksi).

2.3 Liiketoimintamallien innovointiprosessi

Liiketoimintamallien innovoinnista puhutaan silloin, kun yritykset parantavat olemassa olevia liiketoimintamallejaan, tai ottavat käyttöönsä uuden (Fjelstad & Snow 2017, 36). Tässä opinnäytetyössä liiketoimintamallien innovointia tarkastellaan ihmisten, tarkemmin sanottuna

työyhteisön ja sen johtamisen näkökulmasta. Esittelen tässä luvussa liiketoimintamallien innovointiprosessia yleisesti ja käyn läpi prosessin eri vaiheet (kuvio 3). Annan myös muutamia esimerkkejä erilaista työkaluista, jotka voivat olla avuksi prosessin johtamisessa sen eri vaiheissa. Luvuissa 2.4 ja 2.5 kerron vielä tarkemmin niistä erityispiirteistä, jotka liittyvät innovointiprosessien johtamiseen ja työyhteisön rooliin.

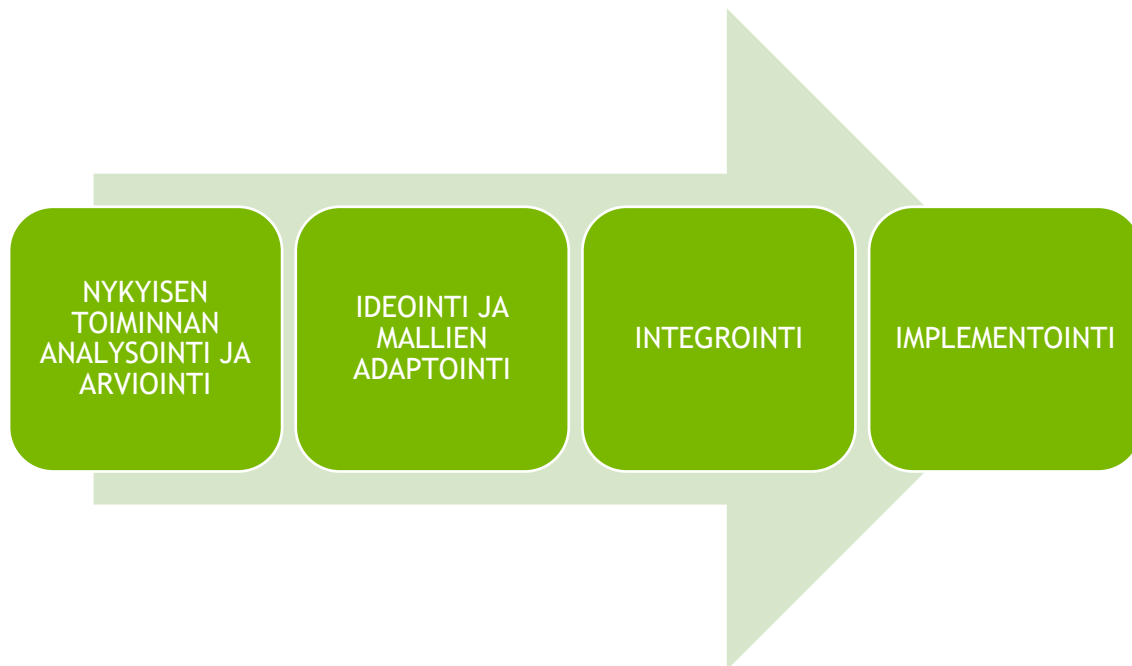
Innovaatiot ovat usein variaatioita jostakin, mikä on jo olemassa esimerkiksi toisella alalla, toisilla markkinoilla tai toisessa kontekstissa. Pyörää ei siis tarvitse keksiä jokaisen innovointiprosessin kohdalla uudelleen. Sen sijaan inspiraation voi löytää jostain jo olemassa olevasta. Tutkimuksen mukaan 90 prosenttia kaikista menestyvistä liiketoimintamalleista ovatkin oikeastaan yhdistelmä olemassa olevien liiketoimintamallien elementtejä. Innovaatio perustuukin muiden yritysten menestyvien liiketoimintamallien osien ymmärtämiseen, yhdistelemiseen ja niiden siirtämiseen ja muokkaamiseen omaan yritykseen sopivaksi. (Gassmann ym. 2014, 21.)

Liiketoimintamallien innovoinnissa ei siis ole kyse varsinaisesti minkään uuden asian keksimisestä. Kuten aiemmasta luvusta kävi ilmi, esimerkiksi Ikea ja McDonald's käyttävät samoja liiketoimintamalleja. Liiketoimintamalleja voikin soveltaa omaan liiketoimintaansa sopivaksi. Myös Volbertan ym. (2018, 29, 34) mukaan liiketoimintamallien innovointia toteutetaan pääsääntöisesti kahdella tavalla: uudistamalla (renewal) tai toisintamalla (replication). Uudistaminen voidaan määritellä joko täysin uusien liiketoimintamallien osien käyttöönotoksi, tai nykyisen liiketoimintamallin eri osien keskinäisten suhteiden uudistamiseksi. Uudistamisessa niin sanotusti rikotaan nykyisen liiketoimintamallin rajoja ja yritys alkaa näin luoda ja saada itselleen uudenlaista arvoa. Vaihtoehtona radikaalille uudistamiselle on liiketoimintamallin toisintaminen. Toisintamisessa yrityksen olemassa olevan liiketoimintamallin osia tai niiden välisiä suhteita jalostetaan paremmaksi, tai nykyisen liiketoimintamallin käyttöä yrityksessä laajennetaan. Toisintamisessa keskeistä on nykyisten liiketoimintamallien osien kehittäminen tai optimoiminen, jotta yritys pystyisi luomaan ja saamaan enemmän arvoa.

Sekä Gassmann ym. (2014) että Volberta ym. (2018) puhuvat siitä, että keskeistä liiketoimintamallien käytössä ja niiden innovoinnissa on arvon luominen ja sen saaminen. Bock ja George (2018, 91) kiinnittävät huomiota myös aineettoman arvon luomiseen ja saantiin. Heidän mukaansa aineeton arvo, voimavara tai kyky, on yleisesti tunnistamaton elementti liiketoimintamalleissa. Se on kuitenkin usein juuri liiketoimintamallin menestyksen avain, sillä kilpailijoiden on vaikeaa kopioida, hankkia tai pakkolunastaa tätä.

Gassmann ym. (2014) toteavat myös, että monissa innovatiivisissa liiketoimintamalleissa onnistutaan kyllä usein hyvin arvon luomisessa, mutta epäonnistutaan sen saamisessa (Gassmann ym, 2014, 9). Vaikuttaakin siltä, että moni liiketoimintamalli onnistuu vastaamaan kolmeen ensimmäiseen kysymykseen, kuka, mitä ja miten, mutta kaikista olennaisin kysymys, miksi, jää liian vähälle huomiolle. Liiketoimintamallien innovointiprosessille onkin syytä antaa aikaa

ja se tulee tehdä huolellisesti, jotta jokaiseen vaiheeseen ehditään panostaa tarpeeksi hyvin. Vain tällä tavoin onnistutaan luomaan toimivia ja menestyviä liiketoimintamalleja ja tätä kautta myös yritys voi menestyä myös tulevaisuudessa. Esittelen seuraavissa luvuissa jokaisen liiketoimintamallin prosessin vaiheen, joita Gassmannin ym. (2014) mukaan on neljä: nykyisen toiminnan analysointi ja arviointi, ideointi ja mallien adaptointi, integrointi ja implementointi (kuvio 3).



Kuvio 3: Liiketoimintamallin innovointiprosessin vaiheet Gasmannia ym. (2014, 21) mukailten

2.3.1 Nykyisen toiminnan analysointi ja arviointi

Liiketoimintamallin kehittäminen alkaa aina nykyisen toiminnan analysoinnilla ja sen arvioinnilla. Ennen kuin aletaan kehittää täysin uutta liiketoimintamallia, tai edes parantamaan vanhoja, tulee olla selvillä nykytilanteesta. Gassmannin ym. (2014, 25-26) mukaan liiketoimintamallia ei voida rakentaa muusta maailmasta erillään, vaan se rakentuu vuorovaikutuksessa yrityksen alati muuttuvan ekosysteemin ja monimutkaisen suhdeverkoston kanssa. Aivan aluksi tuleekin hankkia perusteellinen ymmärrys sekä oman yrityksen toiminnasta että kaikista erilaisista liiketoimintaan vaikuttavista tekijöistä: asiakkaista, yhteistyökumppaneista ja kilpailijoista.

Asiakkaiden ja heidän tarpeidensa ymmärtäminen on keskeisessä roolissa. Tämä ei koske vain nykyisten, vaan myös potentiaalisten ja tulevien asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä. (Gassmann ym. 2014, 29.) Asiakasymmärrystä voidaan hankkia eri tavoin, esimerkiksi haastattelujen, kyselyjen ja havainnoinnin keinoin. Hankittua asiakasymmärrystä voi olla helpompi hyödyntää, kun sen saa hahmoteltua visuaaliseen muotoon. Yksi tapa visualisoida asiakasymmär-

rystä on käyttää persoonakortteja (kuvio 4). Innokylä (2018) on määritellyt persoonakortit havainnollistaviksi kuvauksiksi palvelun käyttäjistä tai potentiaalisista käyttäjistä. Käyttäjäprofiilien avulla hahmotetaan eri asiakassegmenttien tyypillisiä ominaisuuksia. Profilointi helpottaa kuvitellun käyttäjän maailman ymmärtämistä. Kuvitteelliset persoonakortit pohjautuvat todellisiin asiakkaisiin ja heistä saatuun tietoon, esimerkiksi haastatteluihin tai havainnointiin. Kaikille persoonille etsitään vastauksia samoihin kysymyksiin, jotta persoonia pystyy vertailemaan keskenään ja johdonmukaisuus säilyy. Persoonakorttiin luodaan aineistoon perustuen kuva käyttäjän elämään kuuluvista asioista: haaveet, harrastukset, perhe ja niin edelleen. (Innokylä 2018.) Eri persoonien, tai asiakasprofiilien kautta asiakkaiden tarpeita on helppompaa käsitteellistää ja ymmärtää. Seuraavassa vielä kuvattuna yksi esimerkki persoonakortista (kuvio 4).



Kuvio 4: Persoonakortti (Nordén 2017)

Kuten edellä kerrotaan, asiakasymmärryksen lisäksi myös yhteistyökumppanit ovat tärkeässä roolissa ja kilpaileviltakin yrityksiltä voi oppia paljon. Tuulaniemi (2013, 187) pitää benchmarkkausta eli olemassa olevien palvelujen, tuotteiden ja ratkaisujen etsimistä ja vertaamista tärkeänä. Se on tärkeää sen vuoksi, ettei kehitettäisi jo olemassa olevia palveluja ilman erottuvuutta ja kilpailuetua, mutta myös siksi, että muiden käytössä olevia hyviä ideoita voidaan käyttää hyödyksi. Ideoita ei voi omistaa, ja näin ollen kaikkien hyväksi havaittujen ideoiden kopiointi, lainaaminen ja hyödyntäminen on paitsi sallittua, myös suositeltavaa.

Toimintaympäristön roolin ymmärtäminen on analysointivaiheessa niin ikään merkityksellistä. Kattavan analyysin ja tätä kautta vankan liiketoimintamallin pohjan luomiseksi huolellinen ja

monitahoinen lähestyminen aiheeseen on tärkeää. Toimintaympäristön analysoinnissa voi hyödyntää erilaisia menetelmiä. Puusan, Reijosen, Juutin ja Laukkasen (2014, 41) mukaan PESTEL-analyysi on menetelmä, jonka avulla tarkastellaan sellaisia tekijöitä, joihin yksittäinen yritys ei omilla strategiavalinnoillaan pysty vaikuttamaan. PESTEL-analyysissa tutkitaan poliittisia (political), taloudellisia (economical), sosiaalisia (social), kulttuurillisia (cultural), teknologisia (technological) sekä ympäristöön (environmental) liittyviä tekijöitä. Analyysin pohjalta voidaan tarkastella laajasti poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia ja teknologisia kysymyksiä, jotka liittyvät yksittäisten yritysten toimintaan ja toimialoihin. Samalla voidaan ottaa huomioon myös kulttuurisia ja demografisia, eli väestön rakenteeseen liittyviä tekijöitä sekä asioita, jotka liittyvät yrityksen liiketoiminta- ja luonnolliseen ympäristöön. Gassmannin ym. (2014, 29) mukaan menestyksekkään liiketoimintamallin suunnittelussa tuleekin ymmärtää kaikkien sen ekosysteemiin liittyvien, sekä sisäisten että ulkoisten tekijöiden yhteisvaikutus.

Gassmann ym. (2014, 33, 38-39) mukaan liiketoimintamalleihin vaikuttavien tekijöiden analysoinnissa ratkaisevimpina ovat kaksi tekijää: teknologia ja megatrendit. Teknologia on mahdollistanut monien liiketoimintamallien menestymisen. Toisaalta, pelkästään teknologia ei takaa yrityksen menestystä, vaan teknologia pitää yhdistää toimivaan liiketoimintamalliin. Tärkeintä on pitää mielessä tulevaisuus ja se, että teknologia kehittyy sekä nopeasti että eksponentiaalisesti. Liiketoimintamallien kehittämisessä suurta osaa näyttelevät myös tulevaisuuden megatrendit. Koska yritysten johtajat eivät pysty muuttamaan niitä tai vaikuttamaan niihin, on tärkeää, että he miettivät niitä säännöllisesti. Näin he varmistavat sen, että he reagoivat megatrendeihin ajoissa ja jopa osittain hieman ennakkoiden.

Ennakoinnin johtava asiantuntija Mikko Dufva Sitralta on pohtinut blogikirjoituksessaan vuoden 2018 megatrendejä. Dufvan mukaan sekä teknologian nopean kehityksen että maapallon kantokyvyn suhteen nykytilanne ja sen haasteet tunnistetaan ja niihin etsitään ratkaisuja. Dufva nostaa blogissaan esiin esimerkiksi tekoälyyn liittyvät keskustelut, jotka ovat suuntautuneet nykyisellään enemmän yhteisten, käytännön pelisääntöjen laatimiseen, eivätkä enää vain sovellusten ja tekoälyn mahdollisuuksien esittelyyn. Myös kiertotalous nähdään ennusteissa Dufvan mukaan paitsi mahdollisuutena, myös välttämättömyytenä. (Dufva 2018). Itse ajattelen juuri megatrendien vaikuttavan erittäin paljon liiketoimintamallien kehittämiseen. Uskoakseni kysymys kuka, nousee entistä suurempaan rooliin liiketoimintamallien kehittämisessä. Asiakaskunta on entistä tietoisempaa niin laadun, kestävän kehityksen, ympäristön kuin teknologiankin suhteen. Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja niin sanotut laatuvaatimukset vaikuttavat toki myös muihin liiketoimintamallin elementteihin. Yrityksen tulee miettiä entistä tarkemmin, miten ja mitä myydään - ja vielä niin että siitä jäädään voitolle.

2.3.2 Ideointi ja mallien adaptointi

Gassmannin ym. (2014, 43-45) mukaan liiketoimintamallin innovointiprosessin toiseen vaiheeseen liittyy toisten liiketoimintamallien adaptointi eli soveltaminen. Se voidaan tehdä kahdella tavalla - joko käyttämällä yhtäläisyysperiaatetta tai vastakkainasettelua. Yhtäläisyysperiaate kulkee niin sanotusti yrityksen sisältä ulos päin. Siinä yritys etsii ensin samanlaisia, omaan toimialaansa liittyviä liiketoimintamalleja ja etenee vähitellen omasta toiminnastaan eroaviin, kuitenkin samalla toimialalla käytössä oleviin liiketoimintamalleihin, jotka sitten mukautetaan omaa liiketoimintamallia hyödyttäväksi. Kun yhtäläisyysperiaatteessa etsitään tarkkaan uusia liiketoimintamalleja samalta toimialalta, vastakkainasettelussa toimitaan sen sijaan päinvastoin. Vastakkainasettelussa omaa liiketoimintaa peilataan täysin eri toimialojen liiketoimintamalleihin ja pohditaan, miten ne voisivat mahdollisesti vaikuttaa omaan liiketoimintamalliin myönteisesti. Vastakkainasettelussa edetään siis ulkoa sisälle pyrkien näin häivyttämään mielestä tyypilliset ja tavalliset liiketoimintamallit ja tätä kautta innovoimaan jotain täysin uudenlaista.

Jos ajatellaan, että jo aiemmin esimerkkinä käytetty McDonald's haluaisi kehittää liiketoimintamallejaan, sen tulisi vertailla muiden yritysten liiketoimintamalleja ja sovittaa niitä omaansa. Jos McDonald's lähtisi ideoiden ja mallien adaptointiin yhtäläisyysperiaatteen mukaisesti, sen tulisi etsiä liiketoimintamalliesimerkkejä ravintola-alalta. Jos nyt mietitään Suomen McDonald'sia ja muitakin suomalaisia yrityksiä, esimerkiksi Kotipizza voisi toimia tässä malliesimerkkinä. Kotipizza on tänä vuonna lanseerannut täysin uudenlaisen No Pizza -konseptin, jossa pizzan syönnistä on pyritty tekemään enemmän fine dining -tyylinen, hieman erilainen elämys. No Pizza -konseptin pohjana ovat sourdough-taikinasta tehty pizzapohja, korkea-laatuiseet ja vastuullisesti tuotetut raaka-aineet, selkeä visuaalinen ilme sekä perinteisistä ketjuravintoloista poikkeava ravintolaympäristö ja asiakaskokemus (STT 2018). McDonald's voisi siis pohtia, miten tämänkaltainen uudistus sopisi heidän konseptiinsa ja miettiä mitä he voisivat omaksua tästä. Vastakkainasetteluperiaatetta taas voidaan pohtia jo edellä esitetyn Ikean itsepalveluesimerkin kautta. Täysin eri toimialan yritys käyttää samaa liiketoimintamallia McDonald'sin kanssa, mutta sekä Ikea että McDonald's käyttävät kyseistä liiketoimintamallia itselleen sopivalla tavalla.

Toisten liiketoimintamallien soveltaminen on siis osa ideointivaihetta. Sen tarkoituksena on auttaa yritystä löytämään sellaisia esimerkkejä muiden liiketoimintamalleista, joista olisi apua oman liiketoimintamallin suunnittelussa ja jalostamisessa. Toisten esimerkeistä voi näin ollen olla hyötyä, olivatpa ne sitten omalta toimialalta tai eivät. Tuulaniemi (2013, 187) pitääkin erittäin hyödyllisenä sitä, että menestyneitä ratkaisuja tutkitaan kaikilta toimialoilta. Tällöin niitä voidaan yhdistellä ja muokata niistä omaan toimialaan sopivia ratkaisuja.

Ideoinnin tarkoituksena on kehittää mahdollisimman paljon ratkaisuehdotuksia. Ideoinnin tulokseksi toivotaan suurta määrää ideoita, sillä oletetaan, että jossain niiden joukossa on jokin

erityisen hyvä idea. Ei siis pidä hylätä mahdolltomaltakaan tuntuvia ideoita heti alussa, sillä alkuvaiheessa ei edes tiedetä, minkälainen lopputulos tulee olemaan. Myös uusi tai vasta tu-
lossa oleva teknologia saattaa tehdä mahdolltomaksi ajatellun toteuttamisen arkipäiväiseksi. Ideoita on myös hyvä yhdistellä, jottei jokin idea henkilöidy liiaksi ja koko työryhmä voi kokea sen omakseen. Ideoiden yhdistelemiseen voi käyttää visuaalisia työkaluja. Visualisointi on muutenkin erittäin tärkeää, sillä sen avulla ideoista luodaan yhteisymmärrys. Visualisointiin voidaan käyttää esimerkiksi piirroksia tai mallia. (Tuulaniemi 2013, 182, 186, 188)

Yksi hyvä menetelmä ideointiin on brainwriting. Stckdornin (2018) mukaan brainwriting on erityisen hyvä menetelmä juuri mahdollisimman monen erilaisen idean luomiseen, minkä lisäksi menetelmä soveltuu hyvin myös hieman epäroivimmille ihmisille. Menetelmässä osallistujat tuottavat hiljaisuudessa omia ideoitaan erillisille paperipaloille niin, että jokainen idea laitetaan erillisille papereille ja sen jälkeen syrjään odottamaan keskustelua tai jatkojalostusta. Ideapaperit voi myös kierrättää suoraan seuraavalle osallistujalle. Menetelmässä tuotoksena on useita monipuolisia ideoita ja menetelmään voi osallistua kolmesta satoihin henkilöihin kerrallaan.

Runsaasta ideavalikoimasta tulee lopulta valita ne parhaat ideat, joiden kanssa työskentely aloitetaan. Hoehnkenin (2018) mukaan alun perin Yhdysvalloissa kehitetty NABC -menetelmä on tarkoitettu työkaluksi juuri ideoiden esittelemiseen, arviointiin ja kehittämiseen. Nimi NABC tulee sanoista tarve (need), lähestymistapa (approach), hyöty (benefit) ja kilpailu (competition). Myös Gassmann ym. (2014, 51-52) pitävät kyseistä menetelmää hyvänä ideointivaiheessa. Ideaa arvioitaessa pohditaan näitä kaikkia näkökulmia: tarvetta, lähestymistapaa, hyötyjä ja kilpailua. Tarvetta pohditaan asiakasnäkökulmasta, eli miltä yrityksen mahdollisuudet näyttävät idean suhteen asiakkaiden kannalta. Lähestymistapaa pohditaan yrityksen sisäisestä näkökulmasta, eli miten arvotarjooma on ideassa huomioitu. Hyötyjä pohditaan arvonäkökulmasta, eli miten asiakas tai yritys itse ideasta hyötyisi. Kilpailun näkökulmasta tärkeää on pohtia yrityksen ulkoisia tekijöitä idean suhteen, eli miltä kilpailu näyttää ja ketkä ovat yrityksen suurimmat kilpailijat.

Kun useiden ideoiden joukosta saadaan NABC -menetelmää käyttäen valittua sopivimmat ideat, alkaa varsinainen liiketoimintamallin työstäminen. Ideointivaihe on koko liiketoimintamallien innovoinnin runko (Gassmann ym. 2014, 47). Erinomainen idea tai innovaatio ei kuitenkaan johda automaattisesti menestyvään liiketoimintamalliin. Yksi yrittäjien suurimmista virheistä on uskoa siihen, että kunhan idea vain on tarpeeksi hyvä tai tarpeeksi tärkeä, liiketoimintamalli tulee jotenkin perässä. (Bock & George 2018, 239.) Liiketoimintamallin innovointiprosessissa ei siis pidä unohtaa tehdä kaikkia vaiheita yhtä huolellisesti. Innovatiivisista ja hyvistä ideoista lähdetään vasta liikkeelle ja varsinainen työskentely voi alkaa. Ideoinnin jälkeen seuraa vielä kaksi tärkeää prosessin vaihetta.

2.3.3 Integrointi

Kuten edellä todetaan, yrityksen on tärkeää tunnistaa erilaisia liiketoimintamalleja ja soveltaa niitä omaan toimintaansa, jotta se voi kehittää jotain aivan uutta. Ennen kuin varsinaisen uuden liiketoimintamallin syntyminen on mahdollista, kaikki uudet ideat tulee muotoilla yhteiseksi ja sovittaa yhteen yrityksen nykyisen liiketoimintamallin kanssa. Tulee siis jälleen palata peruskysymysten, kuka, mitä, miten ja miksi äärelle. Uudet ideat tulee sovittaa yhteen sekä yrityksen sisäisten vaatimusten että ulkoisten vaikutteiden kanssa (Gassmann ym. 2014, 53.)

Gassmannin ym. (2014, 53-54) mukaan tärkeää on pitää mielessä nimenomaan liiketoimintamallin johdonmukaisuus sekä yrityksen omien sisäisten tekijöiden että ulkoisten tekijöiden suhteen. Sisäinen johdonmukaisuus voidaan määritellä harmoniaksi neljän elementin (kuka, mitä, miten ja miksi) kanssa. Onkin suositeltavaa alkaa kuvaamaan uutta liiketoimintamallia vastaamalla näihin kysymyksiin. Ulkoinen johdonmukaisuus puolestaan merkitsee yhteensopiavuutta uuden liiketoimintamallin sekä yrityksen toimintaympäristön välillä, eli miten hyvin uusi liiketoimintamalli vastaa sidosryhmien tarpeisiin ja kuinka hyvin yritys on varustautunut vastaamaan vallitseviin trendeihin ja kilpailuun. Toimintaympäristön muuttuva luonne tuleekin pitää mielessä koko liiketoimintamallin kehittämisprosessin ajan.

Integrointivaiheessa siis nimensä mukaisesti integroidaan uusia, muista liiketoimintamalleista sovitettuja ideoita omaan liiketoimintaan. Palataan jälleen McDonald's esimerkkiin. Mikäli McDonald's päättäisi alkaa jäljitellä Kotipizzan No Pizza -konseptia, sen tulisi ensin pohtia neljää liiketoimintamallin keskeistä elementtiä kuka, mitä, miten ja miksi. Kuka, eli kenelle konsepti suuntautuisi ja olisiko tämä ristiriidassa yrityksen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kanssa. Kuten edellä on todettu, McDonald's käyttää No Frills liiketoimintamallia. Tämä perustuu kuka -kysymyksen osalta massa-asiakkuuksiin, joten miten se toimisi tässä yhteydessä? Kysymykset mitä ja miten, eli miten McDonald's saisi tehtyä burgereistaan fine diningia ja edelleen, olisiko se yhteneväinen muuhun konseptiin ja yleiseen mielikuvaan McDonald'sista. Toisaalta No Pizza -konseptin yhtenä ideana on vedota milleniaaleihin ja painottaa vastuullisia, paikallisia ja tuoreita raaka-aineita (Perttula, 2017). No Pizza -konseptissa pizzat myös tilataan netistä etukäteen, mikä voisi soveltua juuri nuorille laatua arvostaville asiakkaille. Toimintaympäristö ja asiakaskunta siis muuttuvat, joten McDonald's voisikin saavuttaa vastaavanlaisella konseptilla hieman toisenlaisen asiakaskunnan itselleen. Jäljelle jää kysymys, miksi. Eli miksi tämänkaltaisen liiketoiminta olisi McDonald'sin näkökulmasta kannattavaa.

Integrointi on koko liiketoimintamallin innovointiprosessin kolmas vaihe. Integrointivaiheen jälkeen seuraa vielä yksi vaihe, implementointi. Implementointivaiheessa uusi liiketoimintamalli otetaan lopulta käyttöön.

2.3.4 Implementointi

Liiketoimintamalli on juuri niin hyvä kuin sen toteutuskin on - erinomainen liiketoimintamalli vaatii tehokasta ja harkittua toteutusta. Johtajan tulee sovittaa kuvattu liiketoimintamalli yhteen yrityksen eri prosessien ja toimintojen kanssa siten, että yrityksen resurssit muuntuvat liiketoimintamalliin sopivaksi ja tulevat hyödynnetyksi parhaalla mahdollisella tavalla. Kun hyvä liiketoimintamalli implementoidaan huonosti, on lopputulos sama kuin huonolla liiketoimintamallilla. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää panostaa työryhmän kykyihin ja kapasiteettiin. (Bock & George 2018, 45.)

Gassmannin ym. (2014, 57-60) mukaan implementointivaihe onkin mahdollisesti koko prosessin kaikista haastavin vaihe. Implementointivaiheeseen sisältyy neuvottelua uusista sopimuksista uusien yhteistyö tahojen kanssa, uusien myyntikanavien luomista, markkinoille siirtymiseen liittyvän strategian terävöittämistä ja paljon muuta. Tämä vaihe edellyttää kaikkien aikaisempien oletusten kyseenalaistamista niin markkinoiden, yhteistyökumppanien kuin omien työntekijöidenkin taholta. Viimeinen vaihe olisikin hyvä toteuttaa askel askeleelta. Suunnittelusta liiketoimintamallista tulisi tehdä prototyyppi ja sitä tulisi tämän jälkeen testata. Prototyypin avulla suunniteltu liiketoimintamalli visualisoidaan ja näin ollen ihmiset saavat siitä selkeämmän käsityksen. Sen testaaminen taas merkitsee sitä että pohditaan, mihin eri elementteihin uusi liiketoimintamalli vaikuttaa myönteisesti ja mistä näkökulmasta se ei toimi. Testausvaiheessa tulisikin koota niin paljon tietoa liiketoimintamallin eri alueilta, kuin mahdollista.

Hyvänä välineenä liiketoimintamallin visualisoinnille implementointivaiheessa voisi toimia usein tutkimuskirjallisuudessa esiintyvä Business Model Canvas (kuvio 5). Tuulaniemen (2013) mukaan Business Model Canvas on hyvä visuaalinen työkalu liiketoimintamallin innovointiin ja kehittämiseen. Erityisen hyvin Business Model Canvas soveltuu käytettäväksi työpaikatyöskentelyyn. Tämän työkalun avulla on helpompi hahmottaa yrityksen kannalta keskeiset toiminnot ja havainnollistaa niiden keskinäistä vuorovaikutusta. Business Model Canvasin avulla voidaan konkreettisesti todeta ja tehdä näkyväksi se, miten organisaatio luo arvoa asiakkailleen. Business Model Canvas on taulu, tai piirtoalue, joka on jaettu yhdeksään osaan liiketoimintamallin läpikäymiseksi. Nämä yhdeksän osiota ovat: asiakassegmentit, arvolupaus, arvolupauksen jakelukanavat, asiakassuhde, ansaintamalli, resurssit, ydinprosessit, kumppanuudet sekä kulurakenne. (Tuulaniemi 2013, 177-178.) Business Model Canvasin avulla on helppo kuvata konkreettisesti suunniteltua liiketoimintamallia ja nähdä siihen vaikuttavien tekijöiden merkitys ja vuorovaikutus. Seuraavana vielä suomenkielinen esimerkki Business Model Canvas -työkalusta (kuvio 5).



Kuvio 5: Business Model Canvas -malli (Paju 2018.)

Olen edellä kuvannut liiketoimintamallin innovointiprosessin eri vaiheet teoreettisesta näkökulmasta ja pyrkinyt antamaan käytännön esimerkkejä eri vaiheisiin. Liiketoimintamallien innovointi ei siis ole yksinkertainen, hetkessä tapahtuva toimenpide, vaan nimenomaan prosessi, mikä vaatii aikaa, suunnittelua ja tahtotilaa. Prosessi vaatii myös johtamista. Seuraavissa luvuissa kerronkin tarkemmin, mitä erityispiirteitä liiketoimintamallien innovointiprosessiin liittyy johtamisen näkökulmasta ja miten työyhteisö tutkimuskirjallisuuden mukaan suhtautuu muutoksiin.

2.4 Innovointiprosessin johtaminen

Jokainen prosessi tarvitsee onnistuakseen johtajan - tahon, joka vie prosessia eteenpäin ja on tilanteen tasalla. Seeck (2012, 20) on määritellyt johtamisen toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti jonkin tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tarkoitus on saada erilaiset, usein eri asemissa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset yksilöt toimimaan työorganisaation arjessa, jossa yhteistoiminta on välttämätöntä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Yhteiset tavoitteet ja onnistunut johtaminen ovat tärkeitä myös innovointiprosesseissa. Liiketoimintamallien innovointiprosessi vaatii yritykseltä sen toimintojen, resurssien ja kumppanuussuhteiden uudelleenorganisointia ja koko tästä prosessista vastaavan johdon rooli on elintärkeä (Volberta, ym. 2018, 89). Liiketoimintamallien innovointiprosessi on suuri ponnistus, mikä vaatii onnistuakseen yrityksen johdolta paljon.

Organisaation ylin johto määrittelee aina sen, lähdetäänkö liiketoimintamallien innovointiin vai ei. Ylimmän johdon päätettävissä on myös se, mihin suuntaan tätä innovointiprosessia aletaan viedä - uudistetaanko liiketoimintamalleja kokonaan, vai toisinnetaanko niitä. Ylimmällä

johdolla on päätäntävällän lisäksi suuri vaikutus siihen, miten työntekijät motivoituvat muutoksen läpiviemiseen. Ylimmän johdon lisäksi myös keskijohto osallistuu innovointiprosessiin. Keskijohdolla on yleensä aina kaikista ajantasaisin tieto ja kokemus, minkä lisäksi he ovat lähempänä tiedonlähteitä ja asiakkaita. (Volberta ym. 2018, 192-193.)

Ylin johto varmasti tekee sen lopullisen päätöksen liiketoimintamallien innovointiprosessin aloittamisesta, mutta mikäli johto on muutosmyönteinen, se voi myös ohjata työyhteisöä kehittämisen suuntaan. Kehittämiseen kannustavan johdon myötä työyhteisön on helpompi ideoida ja antaa ikään kuin signaaleja johdolle siitä, mihin suuntaan toimintaa voisi kehittää. Esimerkiksi SATO Oyj:n StudioKoti -konsepti on saanut alkunsa nimenomaan henkilöstön innovaatioryhmytyöstä, mistä idea on jalostettu valmiiksi konseptiksi (Sato 2017). Henkilöstölle tulisi-kin missä yrityksessä tahansa luoda mahdollisimman rohkaiseva ja kannustava ilmapiiri sekä puitteet innovointityöskentelyyn.

2.5 Työyhteisön rooli innovointiprosessissa

Liiketoimintamallien innovointiprosessi vaatii siis koko johdolta - niin ylimmältä kuin keskijohdoltakin päämäärätietoisuutta, pitkäjänteisyyttä ja kykyä motivoida koko organisaatio mukaan yhteiseen prosessiin. Kehittäminen vaatii myös työyhteisön osallistumista. Kun päätös liiketoimintamallien innovoinnista on tehty, alkaa varsinainen työskentely. Kyseessä on yleensä suuri muutosprosessi, johon on erittäin tärkeää saada jokainen työntekijä mukaan. Työyhteisön jäsenet suhtautuvat muutokseen eri tavoin. Kuten edellä todettiin, johdolla on suuri vaikutus työntekijöiden motivointiin ja sitoutumiseen.

Ilman muutosjohtamista parhainkaan suunnitelma ei johda mihinkään. On ensisijaisen tärkeää, että johtaja osoittaa sitoutumisensa tähän muutosprosessiin. Työntekijät ovat näet yleensä hyvin muutosvastaisia siihen asti, kunnes he vakuuttuvat siitä, että johto seisoo heidän takanaan. Työntekijät on ehdottomasti otettava aidosti mukaan muutosjohtamiseen. (Gassmann ym. 2014, 64-65) Myös Pirinen (2014, 14, 29) puhuu sitoutumisen tärkeydestä muutosjohtamisessa, sillä esimies saa muutoksessa tuloksia aikaan nimenomaan tiiminsä avulla. Tulokset ovat hyviä silloin, kun tiimi on sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin ja pelisääntöihin ja luottaa toisiinsa. Organisaatiomuutoksissa tavoitellaan työntekijöiden käyttäytymisen, toimintatapojen ja asenteiden muuttamista. Tällainen muutos onnistuu, mikäli kaikki työntekijät ovat siinä mukana, motivoituneita ja sitoutuneita viemään tavoitteet sisulla loppuun asti.

Mikäli muutosvastaisuutta syntyy, saattaa syy olla puutteellisessa viestinnässä. Jos työntekijät kokevat, että muutosta ohjataan vain niin sanotusti ylhäältä alaspäin ja vielä niin, että heille ei kerrota kaikkea, ei ole ihmeäkään että työyhteisö kokee itsensä ulkopuoliseksi. Hyvä työyhteisöviestintä onkin koko muutosjohtamisen perustana ja jotta työyhteisö saadaan mukaan kehittämiseen, tulee viestinnän onnistumiseen kiinnittää erityistä huomiota.

Työyhteisön kokonaisviestintään vaikuttavat neljä elementtiä: perustoimintojen tuki, profilointi, informointi sekä kiinnittäminen. Perustoimintojen tuki on koko työyhteisöviestinnän perusta - mikäli se ei toimi, ei työyhteisökään toimi. Perustoimintojen tukeen kuuluu operatiivinen työyhteisöviestintä, joka on jokaisen esimiehen vastuulla. Profilointi, eli tavoitekuvan rakentaminen kytkeytyy organisaation visioon ja missioon, eli mitkä ovat organisaation tavoitteet ja mihin se on menossa. Profiloinnissa yhtä tärkeää on kuitenkin muistaa organisaatiokulttuurin rakentumiseen liittyvät asiat eli se, mistä organisaatio on lähtenyt. Profilointi viestinnän elementtinä merkitseekin eräänlaista koko organisaation profiilin rakentamista yhdessä työyhteisön kanssa. Informointi puolestaan on nimensä mukaisesti työyhteisön tapahtumista kertovaa viestintää. Informointia on sekä ulkoista että omaan henkilöstöön kohdistuvaa sisäistä informointia. Viimeinen työyhteisön kokonaisviestintään liittyvä elementti, kiinnittäminen, on olennainen osa työyhteisön palveluksessa olevien perehdyttämistä omaan työhönsä ja työyhteisöön. Kiinnittäminen ei kuitenkaan kohdistu vain uusiin työntekijöihin, vaan siihen tulee kiinnittää huomiota erilaisissa muutostilanteissa. (Åberg, 2006, 98-103.)

Sujuva viestintä ja työyhteisön tukeminen ovatkin onnistuneen muutosprosessin läpiviemisen edellytyksiä. Muutoksessa kun on kuitenkin aina kyse jostain uudesta, vielä tuntemattomasta asiasta. Pirisen (2014) mukaan muutosvaiheessa työn hallinnan tunne heikkenee, mikä aiheuttaa epävarmuutta työntekijöille. Ihmiset ovat useimmiten hyvin sitoutuneita työhönsä ja haluavat suoriutua siinä mahdollisimman hyvin. Muutos vaatii uusien työtehtävien ja toimintatapojen omaksumista nopealla tahdilla ja vähäisellä perehdytyksellä. Samaan aikaan vanhasta poisoppiminen vaatii aikaa työntekijältä, yleensä enemmän kuin uuden oppiminen. (Pirinen 2014, 15.) Tämä on mielestäni tärkeä muistutus muutosjohtamisesta. Mikään ei tapahdu hetkessä ja sekä työyhteisölle että koko liiketoimintamallin innovointiprosessille on annettava aikaa.

Liiketoimintamallien innovointiprosessia ja sen johtamista voisi myös eräällä tavalla ajatella liiketoimintamallista tuttujen neljän kysymyksen kautta. Johtaja voisi aloittaa esittämällä itselleen aivan samat kysymykset, kuin itse liiketoimintamalliakin pohtiessaan. Kuka, vastaisi kysymykseen, keitä organisaatioon tai työryhmään kuuluu, millaista osaamista löytyy ja onko työntekijöillä toiveita. Miten, puolestaan auttaisi johtajaa pohtimaan, miten liiketoimintamallin innovointiprosessi toteutetaan. Eli osallistuvatko työntekijät jollain lailla suunnittelu-prosessiin ja jos, niin miten ja kuinka lopullinen implementointi tapahtuu mahdollisimman jouhevasti. Uuden liiketoimintamallin tuominen organisaatioon on aina eräänlainen muutosprosessi. Kuten edellä todettiin, muutokseen saatetaan suhtautua hieman epäilevästi. Onkin hyvä aloittaa selventävällä muutoksen tarvetta, eli kysyä kysymys, miksi. Miksi juuri nyt, miksi juuri tällä tavoin ja niin edelleen. Tämän kysymyksen kuulee kuitenkin varmasti ainakin jossain vaiheessa prosessia, joten siihen on myös hyvä varautua vastaamaan. Kysymys mitä, olisi tässä tapauksessa ehkä se oleellisin. Jotta organisaatiolla ja sen jäsenillä olisi luottamus johtoon, on tärkeää olla selvillä siitä, mitä tapahtuu ja mitä ollaan viemässä eteenpäin.

3 Opinnäytetyön toteuttaminen

Tässä luvussa kerron, miten opinnäytetyö on toteutettu. Opinnäytetyössä on käytetty laadullisia tutkimusmenetelmiä. Jyväskylän yliopisto (2015) on määritellyt laadullisen tutkimuksen olevan tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään kohteen laadun, ominaisuuksien ja merkityksien kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa monenlaisilla menetelmillä. Yhteistä näille menetelmille on muun muassa kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen, ilmaisuun ja kieleen liittyvien näkökulmien korostuminen. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Useista aineistonkeruuta ja tutkimusmenetelmävaihtoehdoista tähän opinnäytetyöhön ovat valikoituneet teemahaastattelu, havainnointimenetelmiin lukeutuva netscouting sekä laadullinen sisällönanalyysi. Kukaan opinnäytetyössä käytetyt aineistonkeruu ja -analysointimenetelmät tarkemmin tässä luvussa jäljempänä.

Laadullinen tutkimus on luonnehdittavissa prosessiksi kahdestakin syystä. Ensimmäinen laadullisen tutkimuksen aineistonkeruun väline on inhimillinen eli tutkija itse. Tämä aiheuttaa sen, että aineistoon liittyvien näkökulmien ja tulkintojen voidaan katsoa kehittyvän tutkijan tietoisuudessa vähitellen tutkimuksen edetessä. Toisekseen laadullisen tutkimuksen eteneminen ei välttämättä ole etukäteen jäseneltävissä selkeästi eri vaiheisiin, vaan esimerkiksi ratkaisut koskien tutkimustehtävää tai aineistonkeruuta voivat muodostua vähitellen tutkimuksen edetessä. (Kiviniemi 2010, 70.) Tutkimuksen prosessinomaisuus on ollut havaittavissa myös opinnäytetyötä tehdessä. Vaikka eri vaiheet onkin jäsenelty melko selkeästi niin, että ensin tehdään teoriaosuus ja sen jälkeen haastattelut ja analysointi, olen silti aina välillä palannut teoriaosioon uudelleen saadessani lisää tietoa. Myös haastattelukysymykset (liite 2) ovat vähän muokkautuneet matkan varrella tiedon lisääntyessä. Kiviniemen (2010, 70) mukaan laadullinen tutkimus edellyttääkin tutkijalta, että hän tiedostaa oman tietoisuutensa kehittymisen tutkimuksen kuluessa ja on näin ollen valmis myös tutkimuksellisiin uudelleenlinjauksiin.

3.1 Opinnäytetyöhön osallistuneet yritykset ja haastateltavien valinta

Olen hyvin iloinen saadessani esitellä tässä opinnäytetyöhöni osallistuneet yritykset, joiden edustajia olen saanut haastatella. Yritykset ovat: Telia Finland Oyj, Kesko Oyj, Kapsari Oy, Tapaste Oy, Lassila & Tikanoja Oyj sekä Sujuwa Oy. Opinnäytetyöhön on haastateltu yhteensä kahdeksaa työelämän edustajaa näiden eri toimialojen yrityksistä. Haastateltavat ovat valikoituneet opinnäytetyöhön kolmesta syystä. Ensimmäinen haastateltavat ovat olleet sellaisessa asemassa, että olen arvioinut saavani heitä haastattelemalla arvokasta tietoa opinnäytetyöhön. Kaikki haastateltavat ovat olleet johtavassa asemassa, tai vastanneet jollain tavalla organisaation kehittämisestä. Toiseksi haastateltavat ovat edustaneet hyvin erilaisia ja erikokoisia yrityksiä, minkä arvioin antavan mahdollisimman kattavaa tietoa eri toimialojen liiketoimintamallien käytöstä. Kolmanneksi kaikki haastateltavat ovat olleet mukana omasta tahdos-

taan. Jokaiselta haastateltavalta on pyydetty vielä ennen haastattelua suullinen lupa haastattelun nauhoittamiseen, haastattelun käyttöön aineistona sekä yrityksen nimen julkistamiseen opinnäytetyössä.

Opinnäytetyötä varten haastateltavat henkilöt on hankittu eri kanavista. Kuusi haastateltavaa on saatu mukaan käyttäen opinnäytetyön toimeksiantajan sekä opinnäytetyön ohjaajan kontakteja. Kaksi haastatteluista olen sopinut itse. Olen ensin sopinut haastattelusta puhelimitse, minkä jälkeen olen lähettänyt haastateltavalle tiedotteen opinnäytetyöstä ja haastatteluun osallistumisesta sähköpostitse (liite 1). Yhdelle haastateltavista olen pyynnöstä lähettänyt myös haastattelurungon (liite 2) etukäteen sähköpostitse.

Olen tässä halunnut mainita nimeltä opinnäytetyöhöni osallisena olleet yritykset kiitokseksi siitä suuresta määrästä tietoa, jota olen saanut analysoitavakseni opinnäytetyöhön. En kuitenkaan halua sen tarkemmin esitellä haastatteluihin osallistuneita henkilöitä nimeltä. Olenkin vain numeroinut haastattelut itselleni analysointia varten. Jäljempänä viitatessani johonkin haastatteluun en siis erittele sitä, kenen henkilön haastattelusta viittaus on.

3.2 Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu

Teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelu on avoimuudessaan lähellä syvähaastattelua. Teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten, etukäteen valittujen teemojen mukaan ja keskustelun edetessä kysytään tarkentavia kysymyksiä. Etuna teemahaastattelussa on se, että tarkentavia kysymyksiä voidaan esittää aina haastateltavien vastauksiin perustuen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88.) Opinnäytetyön tiedonkeruussa on käytetty teemahaastatteluja. Teemahaastatteluun valitut kysymykset (liite 2) on valikoitu siten, että niiden avulla saataisiin mahdollisimman kattavaa tietoa opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ajatellen. Haastattelukysymykset on suunniteltu mahdollisimman kattavan ymmärryksen hankkimiseksi yrityksistä ja ne on luokiteltu kolmeen eri teemaan: yleistä yrityksen toiminnasta ja liiketoimintamalleista, asiakkaiden osallistuminen palvelujen kehittämiseen sekä johtaminen ja työyhteisön rooli innovaatiotyöskentelyssä.

Teemahaastattelujen ensimmäinen teema johdattelee aiheeseen ja käsittelee sekä haastateltavan omaa työnkuvaa että yrityksen sisäistä toimintaa ja liiketoimintamallien käyttöä. Tämän teeman avulla haetaan vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, ovatko liiketoimintamallit sisällytettynä käytännön työhön. Toinen ja kolmas teema koskevat liiketoimintamallien innovointiprosessia asiakkaiden ja organisaation itsensä näkökulmasta. Tämän teeman kysymykset on suunniteltu opinnäytetyön toista tutkimuskysymystä silmällä pitäen, eli osallistetaanko työyhteisö innovointiin johtamisen keinoin. Kaikkien kolmen teeman kautta on pyritty löytämään myös vastaus opinnäytetyön varsinaiseen tutkimusongelmaan, eli miten ja miksi yritykset käyttävät liiketoimintamalleja innovointiin.

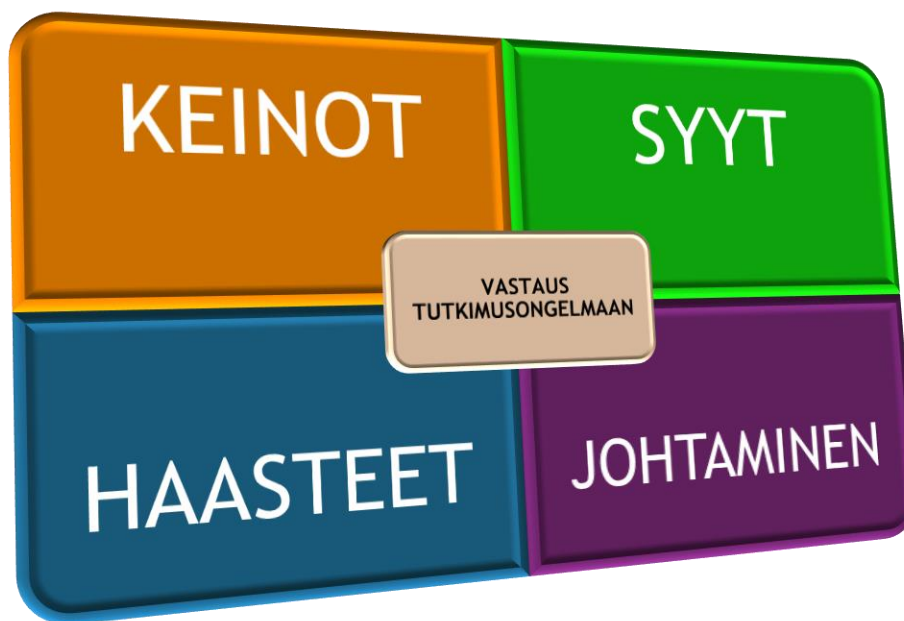
Kaikki haastattelut on toteutettu yritysten omissa toimitiloissa. Kuusi haastattelua on toteutettu yhdessä kahden muun opiskelijan kanssa ja kaksi haastattelua olen sopinut ja hoitanut itsenäisesti. Kahden muun opiskelijan kanssa toteutetut haastattelut ovat olleet hieman laajempia ja poikenneet rakenteeltaan hieman omista haastatteluistani, sillä niissä on keskitytty vielä tarkemmin asiakasnäkökulmaan. Jokainen edellä mainittu teema on kuitenkin käyty läpi kaikkien haastateltavien kohdalla.

3.3 Haastattelujen analysointi

Kun tutkimusaineisto on kerätty, se pitää muuttaa analyysin mahdollistavaan muotoon. Haastatteluaineiston kohdalla se tarkoittaa nauhoitusten muuttamista tekstimuotoon. Haastatteluaineiston muuttamista tekstimuotoiseksi kutsutaan litteroinniksi. Haastatteluaineiston muuttaminen tekstimuotoon helpottaa tutkimusaineiston analysointia, eli aineiston järjestelmällistä läpikäyntiä, aineiston ryhmittelyä ja luokittelua. (Vilka 2015, 137.) Kaikki kahdeksan haastattelua on nauhoitettu ja litteroitu. Kuusi yhteishaastattelua on jaettu litteroitavaksi siten, että jokainen opiskelija on litteroinut kaksi haastattelua. Kaksi itse sopimaani haastattelua olen litteroinut yksin.

Aineiston luokittelu on olennainen osa analyysia ja se luo pohjan, jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita sekä yksinkertaistaa ja tiivistää. Luokat voidaan mieltää käsitteellisiksi työkaluiksi, joiden varassa voi kehitellä esimerkiksi teoriaa tai nimetä abstraktilla tasolla suuresta aineistomassasta tärkeät ja keskeiset piirteet. Usein laadullista tutkimusta tekevä pohtii, miten luokkia synnytetään tai luodaan. Kriteerit luokkien muodostamiselle ovat yhteydessä tutkimustehtävään, aineiston laatuun sekä tutkijan omaan teoreettiseen tietämykseen asiasta. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 147-148.)

Olen luokitellut aineiston neljään eri luokkaan (kuvio 6) opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä silmällä pitäen. Luokat ovat: keinoja liiketoimintamallien käyttöön innovoinnissa, syitä liiketoimintamallien käyttöön innovoinnissa, haasteita liiketoimintamallien käyttöön innovoinnissa sekä osaamisen ja muutoksen johtaminen. Olen käyttänyt luokittelussa apuna värikoodeja ja värittänyt eri luokkiin liittyvät haastattelujen kohdat omilla väreillään. Olen näiden eri luokkien avulla pyrkinyt löytämään vastauksia opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Luokat ovat nähtävillä vielä seuraavassa kuviossa (kuvio 6).



Kuvio 6: Analysoinnin luokittelu

Aineiston luokittelun jälkeen on useimmiten vuorossa aineiston uudelleen järjestely laaditun luokittelun mukaisesti (Hirsjärvi & Hurme 2014, 149). Aineiston luokittelun jälkeen olen koonnut kaikki omiin luokkiinsa liittyvät aineistot omille erillisille papereilleen ja etsinyt näiden alta yhtäläisyyksiä eli teemoja. Hirsjärvi ja Hurme (2014) tarkoittavat teemoittelulla sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Analyysistä esiin nousseet teemat pohjautuvat tutkijan tulkintaan haastateltavien sanomisista. On hyvin epätodennäköistä, että kaksi haastateltavaa ilmaisevat saman asian täysin samoin sanoin, mutta tutkija koodaa ne kuitenkin samaan luokkaan. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 173.)

Esittelen seuraavassa eri luokkien alta löytämäni teemat luokittain omina alalukuinaan. Käytän myös suoria lainauksia. Suorissa lainauksissa käytän kolmea pistettä (...) mikäli olen jättänyt lauseesta pois jotain irrelevanttia, tai jotain sellaista, josta haastateltavan ja yrityksen voisi tunnistaa. Lisäksi käytän kolmea viivaa (---), mikäli lainaukseen on koottu saman haastateltavan näkemyksiä useammasta kohtaa haastattelua. Joissain tapauksissa olen merkinnyt sekä kysymyksen että vastauksen, jolloin olen käyttänyt isoa O-kirjainta kuvaamaan opiskelijaa (O) ja H-kirjainta kuvaamaan haastateltavaa (H). Muutoin lainaukset ovat vain haastateltavien sanomaa.

3.3.1 Keinoja liiketoimintamallien käyttöön innovoinnissa

Ensimmäisessä luokassa nousee esiin neljä selkeää teemaa. Nämä teemat toistuvat useammissa haastatteluissa, hieman eri tavoin sanotettuna. Olen nimennyt teemat haastatteluista

nousseiden ilmaisujen mukaan seuraavalla tavalla: jalostaminen, strateginen valinta, keskittäminen ja co-creation (kuvio 7). Jalostaminen liittyy vahvasti jo teoriaosiossa esiteltyyn liiketoimintamallin toisintamiseen, jossa olemassa olevan liiketoimintamallin osia tai niiden välisiä suhteita jalostetaan paremmaksi. Strategisessa valinnassa puolestaan korostuu yrityksen halu pitää oma linjaus vahvana läpi kehittämistyön. Kuten edellä luvussa 2.3.3 todetaan, on tärkeää pitää kehittämistyö johdonmukaisena ja niin sanotusti linjassa yrityksen ulkoisten ja sisäisten tekijöiden kanssa. Haastattelujen perusteella keskittämisen keinoja käytetään lähinnä isommissa yrityksissä, eli varsinainen innovaatiotoiminta oli keskitetty jollekin erilliselle tiimille. Co-creation liittyy arvon luontiin asiakkaalle eli siihen, miten liiketoimintaa kehitetään asiakkaiden kanssa yhdessä. Käyn tässä kyseiset teemat tarkemmin läpi.

Co-creation, eli yhdessä tekeminen asiakkaan kanssa korostuu lähes jokaisessa haastattelussa ylivoimaisesti. Seitsemässä haastattelussa yhteistyön asiakkaiden kanssa todetaan suoraan olevan yksi keino liiketoimintamallien kehittämiseen. Tämä teema liittyy myös hyvin monen muun teeman kanssa yhteen, esimerkiksi liiketoimintamallien jalostaminen tapahtui lähes aina yhdessä asiakkaiden kanssa. Asiakkaat halutaan mukaan kehittämiseen jo heti alkuvaiheessa ja samalla heitä pyritään sitouttamaan tiukemmin yritykseen. Jalostaminen koettiin hyväksi myös siitä syystä, että olemassa olevasta liiketoiminnasta pystytään ottamaan käyttöön toimivat osiot, eli jättämään se mikä toimii ja parantamaan muilta osin. Jalostaminen keinona onkin löydettävissä kaikista kahdeksasta haastattelusta.

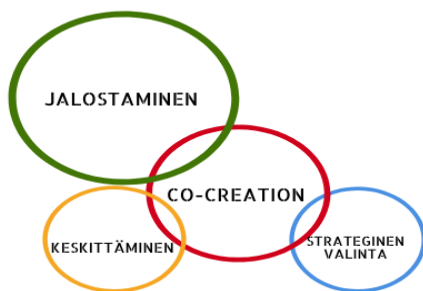
”Yks meidän liiketoimintamalli on tosiaan, ideana se että meillä on niitä asiakas-kohtaisia projekteja mistä syntyy sitten uusia ideoita mitkä voi olla monistettavia...sieltä pystytään tunnistamaan se aihio jalostettavaks eteenpäin...ettei katota koko maailmaa, että mitä ideoita täällä on sitten ja sitä ruveta katsomaan. Sitten haetaan niitä, asiakasta workshoppaamaan meidän kanssa et näyttäkää, katsotaan minkälainen teidän maailmanne on...”

Strateginen valinta keinona liiketoimintamallien kehittämisessä on erotettavissa viidessä haastattelussa. Strategisen valinnan teemassa korostuu ajatus peruspalvelun ja -liikeidean säilyttämisessä kehittämistyössä. Selkeä pohja liiketoiminnalle koetaan tärkeäksi ja helpottavaksi tekijäksi liiketoimintaa kehitettäessä, jotta kehittäminen pysyy niin sanotusti linjassa yrityksen perimmäisen liikeidean kanssa.

Keskittämisestä liiketoiminnan kehittämisen keinona kertoo viisi haastateltavaa. Etenkin suu-remmissa yrityksissä koetaan, että isompien linjojen kehittämistoimintaan tarvitaankin jokin oma tiimi. Kaikkien työntekijöiden osallistuminen koetaan kuitenkin tärkeäksi kehittämistyölle.

”Yrityksellä pitää olla joku malli siihen innovaatiotoimintaan. Usein se on dedikoitu tiimi...ja he on yleensä henkilöinä sellasia, et heil on kyky ymmärtää maailmasta niit isoja muutoksia. --- ...todelliset innovaatiot harvoin syntyvät niiltä just siinä kiinni olevilta ihmisiltä. Siel syntyvät niit pieniä tarpeita, et niinkun mikrotarpeita... --- Mut jos heiltä ei kysyttäs mitään ja hifisteltäs vaan niit innovaatioita niin tulis tää 'not invented here' reaktio et noi nyt vaan tekee jotain tuolla ja me ei tiedetä mitä ne tekee...”

Alla vielä kuvattuna, miten edellä esitetyt neljä teemaa esiintyvät haastatteluissa (kuvio 7).



powered by
PIKTOCHART

Kuvio 7: Keinoja liiketoimintamallien käyttöön innovoinnissa

3.3.2 Syitä liiketoimintamallien käyttöön innovoinnissa

Kuten edellä, myös toisessa luokassa on selkeästi nostetavissa esiin neljä teemaa, jotka toistuvat suurimmassa osassa haastatteluja. Olen nimennyt teemat seuraavasti: lisäarvon luonti, vastuullisuus, kilpailussa pärjääminen sekä tulevaisuuteen valmistautuminen (kuvio 8). Lisäarvon luonti ja sen merkitys liiketoimintamallien kehittämisessä on vahvasti esillä jokaisessa haastattelussa ja suurin syy koko liiketoiminnan olemassaoloon. Kilpailussa pärjäämisen teemassa on kyse enemmän nykyhetkestä ja yritysten tämänhetkisistä kehittämistarpeista, kun taas tulevaisuuteen valmistautumisen teemassa keskustelua käydään enemmänkin tulevaisuuden megatrendeistä, teknologian ja toimintaympäristön muutoksesta sekä sellaisista odottamattomistakin muutoksista, joihin ei vielä osata valmistautua. Vastuullisuutta pidetään kehittämisessä niin ikään tärkeänä. Käyn tässä läpi kaikki teemat ja lainaan haastatteluja suoraan tehdäkseeni teemojen sisällöstä ymmärrettävämmät.

Lienee itsestäänselvyys, että kilpailussa pärjääminen on yksi liiketoiminnan kehittämisen syy. Tämä teema nouseekin esiin seitsemässä haastattelussa. Myös tulevaisuuteen valmistautuminen, teknologian kehityksen ja megatrendien huomioiminen, esiintyvät seitsemässä haastattelussa.

”Ollaan isossa murroksessa... Markkina ja maailma muuttuu. --- Häviäjiä on ne, jotka ei osaa kriittisesti, siis etabloituneet toimijat, jotka ei osaa kriittisesti tarkastella voidaaks me tulevaisuudes toimia samalla tavalla... Voittavii on ne jotka osaa uudistuu ajassa. --- Tokihan sitä mietitään ihan megatrendeistä lähtien et mihinkä maailma menee, kestävään kuluttamiseen ja...”

Lisäarvon luonnista puhuu niin ikään seitsemän haastateltavaa. Lisäarvon luonti koetaan tärkeäksi useastakin syystä. Toisaalta se on tärkeää ihan jo asiakkuuksien säilyttämiseksi ja kilpailijoiden karsimiseksi, toisaalta se on helpompi väylä lisämyynnille.

”Kyllä meidän pitää pystyä tarjoamaan niitä... Sillon meil on pahasti sanottuna valtaa, tai siis me ollaan isompi kumppani sen asiakkaan kanssa. Jos joku muu tarjooo ne lisäarvopalvelut ja meil on vaan se... niin on helppo vaihtaa.”

”Et onhan se huomattavasti helpompaa kaupanteko jo olemassa olevaan asiakkuuteen, kun uuteen, niin sanottuun kylmään asiakkuuteen mihin ei oo kontaktia.”

Myös vastuullisuus on yksi syy toiminnan kehittämiseen. Vastuullisuuden merkitystä korostaa neljä haastateltavaa. Vastuullisuudella haluttiin toisaalta antaa viesti asiakkaille ja toisaalta se oli arvo sinänsä.

Seuraavassa kuviossa olen vielä kuvannut neljää edellä esitettyä teemaa ja niiden painottumista haastatteluissa (kuvio 8).



Kuvio 8: Syitä liiketoimintamallien käyttöön innovoinnissa

3.3.3 Haasteita liiketoimintamallien käyttöön innovoinnissa

Tästä luokasta on selkeimmin nostettavissa esiin kaksi teemaa, jotka näyttäytyvät haastatteluissa eri tavoin. Olen nimennyt teemat seuraavasti: tietoisuus ja resurssit. Tietoisuuden teema liittyy siihen, että tieto liiketoimintamalleista saattaa yrityksen sisällä olla hajanaista, eikä liiketoimintamallien käyttö innovoinnissa tämän vuoksi välttämättä ole kovinkaan organisoitua. Tätä teemaa ei välttämättä nostettu haastatteluissa suoraan esille, mutta se oli joistakin haastatteluista tulkittavissa. Resurssin teema taas liittyy siihen, että monessa yrityksessä kehittämistyö tai innovointi tuntuu olevan erillinen osa työtä, johon normaaleilta työtehtäviltä ei liikene aikaa. Selvennän seuraavassa molempia teemoja hieman tarkemmin.

Vain jotkut haastateltavista antavat selkeästi ymmärtää tietävänsä, mistä liiketoimintamalleissa on kysymys. Monet haastateltavista eivät osanneet ajatella, mitä liiketoimintamallilla tarkoitetaan. Tietoisuuden teemaa kuvaakin mielestäni hyvin erään haastateltavan vastaus siitä, miten hän ymmärtää liiketoimintamallin käsitteen:

”Joo, liiketoimintamalli on niinkun, sil on jokasella varmaan tietentyypinen mielipide et mitä se pitää sisällään ja se on mun mielestä hirveän laava käsite.”

Tietoisuuden haaste nousee esiin viidessä haastattelussa. Haastatteluista jää tulkinta, että kaikissa yrityksissä kyllä käytetään erilaisia liiketoimintamalleja, niitä kehitetään ja niiden avulla kehitetään liiketoimintaa. Tämä ei kuitenkaan välttämättä ole kovin tiedostettua, ainakaan koko henkilöstön kesken. Tietoisuus liiketoimintamalleista saattaa olla jakaantunutta, eikä näin ollen kaikkien tiedossa. Tähän teemaan liittyy osassa yrityksiä selkeän kehittämissprosessin puute, mikä ilmenee kahdella tavalla. Saattaa ensinnäkin olla, että prosessi puuttuu kokonaan. Toisaalta voi olla, että se on olemassa, mutta tiedossa vain osalla henkilökunnasta, esimerkiksi juuri kehittämiseen keskittyneellä tiimillä, jolloin koko henkilöstö ei pysty osallistumaan kovinkaan hyvin.

”O:...miten muuten organisaatiossa työyhteisö on mukana tässä innovoinnissa ja uuden kehittämisessä?

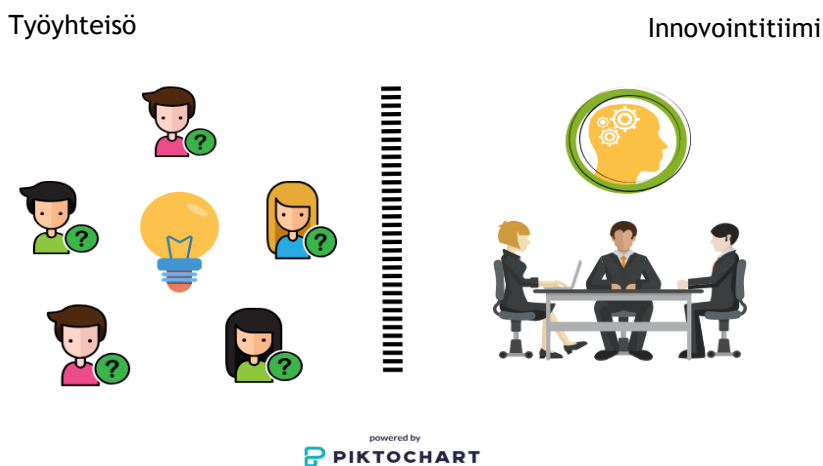
H: Mun mielestä hyvin on mukana, mutta se mikä tavallaan puuttuu on innovoinnin johtaminen, että meillä olis selkeät yhtenäiset prosessit siihen, et näin kannattaa toimia kun lähtee ideoimaan uusia asioita.”

Resurssien haastetta kuvataan neljässä haastattelussa. Resurssit näyttäytyvät monessa yrityksessä haasteena nimenomaan niin sanottujen rivityöntekijöiden osalta.

”Ja sit se on tietysti ajallinen, ajankäyttöllinenkin kysymys. Että kun sen saa toki tehdä työajalla, mut se ei saa häiritä niitä päivittäisrutiineja niin sit se ei kaikilla ehkä... Tai sit he kokee et se voi olla vähän työlästä sitte.”

Osassa yrityksiä on oma kehittämiseen ja/tai palvelumuotoiluun suuntautunut tiiminsä. Haasteena on kuitenkin näissäkin jo edellä mainittu tiedonkulun puute (kuvio 9). Eli siinä missä tavan työntekijöillä ei välttämättä ole aikaa kehittämiseen, vaikka ideoita olisikin, eivät kehittämistiimit tule näistä ideoista tietoisiksi.

”...kyl mä tiedän et meil niit ideoita on jotka ei niinkun etene ja sit meil saat-
taa olla useampi paikka mitä kautta niitä, niinkun useampi kanava mihin niitä
ideoita laitetaan et ei oo vaan yhtä kanavaa...meil pitäis olla prosessi.”



Kuvio 9: Tiedonkulun puute

3.3.4 Osaaminen ja muutoksen johtaminen

Luokassa osaaminen ja muutoksen johtaminen keskitytään enemmän yrityksen sisäisiin asioihin ja työyhteisön rooliin toiminnan kehittämisessä. Tähän luokkaan liittyen haastatteluista nousee esiin useita eri teemoja siitä, mitä pidetään osaamisen johtamisen kannalta tärkeänä. Eräässä haastattelussa haastateltava puhuu työntekijöiden perustarpeista. Tästä olen saanut idean käyttää tämän luokan teemoittelussa apuna itselleni ennestään sosiaalialalta tuttua viitekehystä, Good Lives Modelia. Good Lives Modelin johtoajatukseksi on se, että jokaisella ihmisellä on tiettyjä perustarpeita, joita he tavoittelevat elämässään. Haluan soveltaa juuri kyseistä viitekehystä tämän luokan teemoitteluun sen vuoksi, että jokaisesta tämän viitekehysten perustarpeesta puhutaan jollain tasolla kaikissa haastatteluissa.

Selvennän tässä Good Lives Modelin mukaisia perustarpeita ja jäljempänä kerron, miten olen sovittanut nämä haastatteluista esiin nouseviin teemoihin. Good Lives Modelin mukaisia perustarpeita on 11. Näitä ovat hyvinvointi, tietämys, pystyvyys työssä, pystyvyys vapaa-ajalla,

toimijuus, liittyminen ihmissuhteissa, liittyminen johonkin suurempaan yhteisöön, mielenrauha, tarkoitus, onnellisuus ja luovuus (Good Lives Model). Kaksi näistä perustarpeesta on yhdistetty siten, että pystyvyys ja liittyminen ovat yhtenä perustarpeena, jolloin niitä on yhteensä yhdeksän. Esittelen seuraavassa kappaleessa näiden yhdeksän perustarpeen sisällön Good Lives Modelin mukaisesti.

Hyvinvointiin sisältyvät terveelliset elämäntavat ja toiminnot. Tietämykseen kuuluu kokemus siitä, että on tietoinen asioista jotka koskettavat itseä. Pystyvyydessä on kyse hallinnantunteesta työn ja vapaa-ajan suhteen. Toimijuudessa puolestaan on kyse autonomian ja itsemääräämisoikeuden tunteesta. Liittymiseen kuuluu kokemus yhteenkuuluvuudesta johonkin suurempaan sosiaaliseen yhteisöön sekä hyvistä ihmissuhteista. Mielenrauha syntyy stressittömyydestä ja selkeydestä omassa mielessä. Tarkoitus syntyy tunteesta, että on löytänyt elämäänsä jotain merkityksellistä ja tärkeää. Onnellisuus on mielihyvää tässä ja nyt. Luovuus merkitsee mahdollisuutta ilmaista itseään eri tavoin. (Good Lives Model.)

Haastatteluista on löydettävissä jokainen näistä Good Lives Modelissa esitetyistä perustarpeista. Olen teemoittelussani vapaasti mukaillut perustarpeita paremmin työympäristöön soveltuvaksi (taulukko 1). Olen jättänyt hyvinvoinnin perustarpeen omasta teemoittelustani pois. Perustelen tätä sillä, että lienee selvää, että työntekijän pitää olla terve ja hyvinvoiva, jotta hän voi osallistua kehittämiseen, tai ylipäättään työskennellä. Olen muokannut kahdeksaa muuta perustarvetta vastaamaan paremmin työelämässä ilmeneviä ja haastatteluissa esiin nousseita tarpeita. Ainoa perustarve, jota en ole muokannut on luovuus. Se sopii mielestäni tarpeena sellaisenaan myös työympäristöön.

Good Lives Modelin mukaiset perustarpeet	Työntekijän perustarpeet
TIETÄMYS	TIEDONKULKU
PYSTYVYYS	OSAAMINEN
TOIMIJUUS	AUTONOMIA
LIITTYMINEN	OSALLISUUS
MIELENRAUHA	OMAT MIELIPITEET JA ARVOT
TARKOITUS	TYÖN MERKITYKSELLISYYS
ONNELLISUUS	POSITIIVISET KOKEMUKSET
LUOVUUS	LUOVUUS

Taulukko 1 Good Lives Model / työntekijän perustarpeet

Jokainen edellä esitellyistä työntekijän perustarpeista on löydettävissä vähintään kolmesta haastattelusta (kuvio 10). Tiedonkulun merkitys kehittämisessä nousee esiin viidessä haastattelussa. Osaaminen ja hallinnantunteen merkitys korostuu kaikissa kahdeksassa haastatte-

lussa. Autonomian merkityksestä puhuu kuusi haastateltavaa, myös liittyminen nostetaan tärkeäksi kuudessa haastattelussa. Omien mielipiteiden ja arvojen merkitys ilmenee viidessä haastattelussa, samoin kuin työn merkityksellisyys. Positiivisten kokemusten tarpeen tuo esiin viisi haastateltavaa. Luovuudesta puhutaan kolmessa haastattelussa.

Haastattelemani henkilöt pitävät näitä perustarpeita tärkeinä työntekijöiden hyvinvoinnin ja työssä viihtymisen kannalta. Työhyvinvointi on tärkeä osa organisaatioon sitoutumista sekä positiivista ja kannustavaa työkuilttuuria. Olen jo aiemmin teoriaosiossa kuvannut sitä, miten merkittävää työntekijöiden motivoituminen ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin etenkin muutosprosesseissa on. Muutosprosesseissa korostuu työyhteisöviestintä, mikä linkittyy vahvasti tiedonkulun ja osaamisen perustarpeeseen. Kuten luvussa 2.5 todetaan, on tärkeää, että hallinnan ja osaamisen tunne omasta työstä muutoksessa säilyy. Lisäksi on tärkeää, että työntekijät ovat tietoisia organisaatiossa tapahtuvista ja samalla itseä koskettavista muutoksista.



Kuvio 10: Työntekijän perustarpeet ja niiden esiintyvyys haastatteluissa

3.4 Netscouting ja opinnäytetyöryhmän tuki

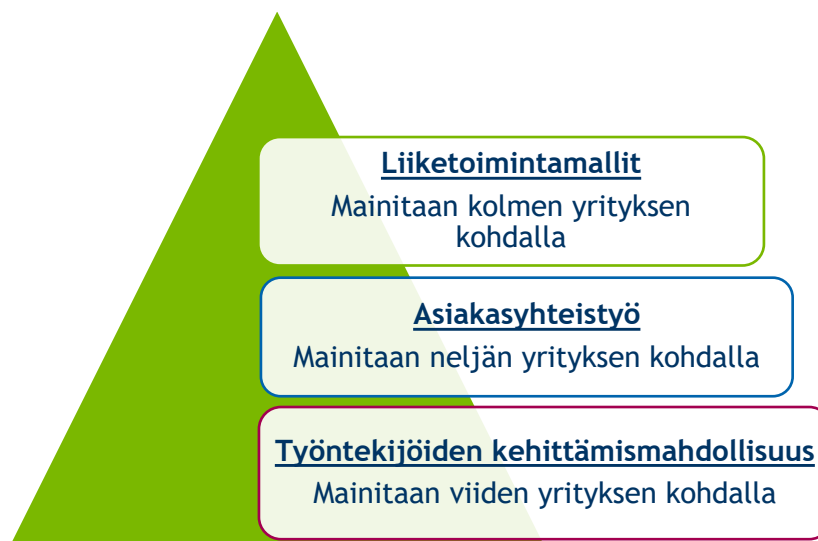
Olen edellä kuvannut teemahaastatteluista saamaani aineistoa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteerinä on aina lopulta tutkija itse, sillä arvioinnin kohteena ovat aina hänen tutkimuksessaan tekemät teot, ratkaisut ja valinnat (Vilkkä 2015, 196). Varmistaakseni että oma opinnäytetyöni on mahdollisimman luotettava, olen käyttänyt teemahaastattelujen lisäksi myös muita tiedonkeruumenetelmiä. Olen valinnut tutkimustulosteni tueksi havainnointimenetelmiin lukeutuvan netscoutingin. Tämän lisäksi olen hyödyntänyt opiskelijaryhmämme saamia tutkimustuloksia ja vertailut niitä omiini.

Tutkimuksellinen havainnointi on systemaattista tarkkailua, jota käytetään joko itsenäisesti, tai yleensä esimerkiksi haastattelun lisänä ja tukena (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 114). Havainnointi voi kytkeä muita aineistonkeruumenetelmiä saatuaan tietoon paremmin, kun asiat nähdään havainnoinnin avulla ikään kuin oikeissa yhteyksissään. Havainnoinnilla voidaan myös monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä saatua tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 94.)

Itse olen käyttänyt havainnointia nimenomaan vahvistamaan teemahaastatteluista saatua tietoa. Olen havainnoinut opinnäytetyössä mukana olevia yrityksiä netscouting -menetelmän avulla. Moritzin (2005, 194) mukaan netscouting on oiva menetelmä alustavaan tiedonhakuun, jotta voidaan paremmin ymmärtää tutkimusympäristöä. Internet on pullollaan tietoa historiasta nykyyhetkeen. Netscouting -menetelmässä tuleekin huomioida tiedon laajuus internetissä ja näin ollen tulee olla selkeänä mielessä, millaista tietoa etsitään. Tiedon laajuus huomioiden myös lähdekriittisyys on erittäin tärkeää.

Olen etsinyt netscouting -menetelmää käyttäen selkeästi vastausta kolmeen kysymykseen. Olen muotoillut kysymykset teemahaastatteluissa käyttämiäni teemoja (liite 2) mukaillen. Ensimmäiseen teemaan liittyvä kysymys on, mainitaanko yrityksen internetsivuilla tai vuosikertomuksessa liiketoimintamallit. Toiseen teemaan liittyvä kysymys on, mainitaanko yrityksen internetsivuilla tai vuosikertomuksessa yhteistyö asiakkaiden kanssa. Kolmanteen teemaan liittyvä kysymys on, mainitaanko yrityksen internetsivuilla tai vuosikertomuksessa työntekijöiden mahdollisuus kehittämistyöhön.

Olen kuvannut netscouting -menetelmällä tekemiäni löydöksiä (kuvio 11) paljastamatta kuitenkaan, minkä yrityksen kohdalla mikäkin tieto on löytynyt. Kaikilta opinnäytetyöhön osallistuneilta yrityksiltä ei löytynyt vuosikertomusta, eivätkä kaikkien yritysten nettisivut olleet kovin tarkat. Näissä tapauksissa nettisivut oli suunnattu lähinnä asiakkaille, eikä varsinaista yritystietoa ollut saatavilla. Kolmen yrityksen osalta löytyi maininta liiketoimintamalleista. Asiakkaiden kanssa tehtävä yhteistyö mainittiin neljän yrityksen kohdalla ja työntekijöiden mahdollisuus kehittämiseen mainittiin viiden yrityksen kohdalla. Seuraavassa vielä kuvattuna eri kysymysten vastaukset teemoittain (kuvio 11).



Kuvio 11: Netscouting -menetelmällä saadut tulokset

Opinnäytetyössä on hyödynnetty myös opinnäytetyöryhmän yhteistyötä haastattelujen suhteen. Mahdollisimman kattavan laadullisen aineiston saamiseksi opinnäytetyössä on käytetty myös toisten, tässä opinnäytetyöryhmässä mukana olevien opiskelijoiden haastattelumateriaalia. Myös muut opiskelijat ovat voineet hyödyntää minun haastatteluaineistoani omista töistään. Haastateltavia on informoitu haastattelumateriaalien käytöstä (liite 1). Olen käyttänyt toisten opiskelijoiden haastatteluja lähinnä vahvistaakseni omien haastattelujeni analysoineista tekemiäni tulkintoja. En siis ole varsinaisesti analysoinut muita, kuin omat haastatteluni. Olen kuitenkin lukenut läpi viisi muiden opiskelijoiden tekemää haastattelua varmistaakseni sen, että omat tulokseni opinnäytetyössä ovat mahdollisimman luotettavia ja paikkansapitäviä.

4 Tulokset

Olen edellä kuvannut niitä aineistonkeruu- ja analysointimenetelmiä, joiden kautta olen päätenyt tässä esitettyihin tuloksiin. Kokoan tässä vielä yhteen varsinaiset opinnäytetyön tulokset tutkimuskysymyksittäin omassa alaluvuissaan. Luvussa viisi, kerron tuloksiini pohjautuen tarkemmin omat johtopäätökseni sekä kehittämissuositukseni liiketoimintamallien innovointiin ja työyhteisön osallistamiseen liittyen.

Kertaan vielä ennen tuloksia teoriaosiossa esittelemäni määritelmän liiketoimintamallista. Liiketoimintamalli vastaa siis neljään kysymykseen, kuka, mitä, miten ja miksi. Jotta liiketoimintaa kehitettäessä ei puhuttaisi vain yksittäisen tuotteen tai palvelun kehittämisestä vaan kokonaisten liiketoimintamallien kehittämisestä, tulisi yrityksessä sisäistää tämä neljän elementin kokonaisuus. Edellä teoriaosiossa kerrotaan myös, että liiketoimintamallien innovoinnissa ohjenuorana voidaan pitää sitä, että se vaikuttaa merkittävästi vähintään kahteen

edellä kuvatusta neljästä elementistä. Olen ottanut tämän huomioon tuloksia analysoidessani ja pyrkinyt löytämään vastauksia nimenomaan tätä näkökulmaa mielessä pitäen.

4.1 Liiketoimintamallit käytännön työssä

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni koskee sitä, ovatko olemassa olevat liiketoimintamallit sisällytetty käytännön työhön eri yrityksissä (kuvio 12). Kuten olen edellä todennut, liiketoimintamalli sinällään tuntuu osalle yrityksistä hieman vieraalta käsitteeltä sekä haastattelujen että netscouting -menetelmällä saadun tiedon perusteella. Kaikissa yrityksissä ei puhuta liiketoimintamallien kehittämisestä tai liiketoimintamallien käytöstä innovoinnissa. Kuitenkin analysoidessani haastatteluja on käynyt selväksi, että yrityksillä on käytössään melko selkeät käytännön työskentelyä ohjaavat liiketoimintamallit. Yrityksissä on pohdittu vastausta neljään peruskysymykseen kuka, mitä, miten ja miksi. Lisäksi toimintaa kehitetään näitä neljää kysymystä silmällä pitäen. Vaikka näiden neljän kysymyksen pohtiminen ei välttämättä ole kovin tietoista, toimivat erilaiset liiketoimintamallit, kuten esimerkiksi jo teoriaosiossa esittelemäni franchising ja no frills, suuntaviittana käytännön työssä sekä pohjana työn kehittämiseksi.

Selkeimmin käytännön työssä korostuu jo olemassa olevien liiketoimintamallien jalostaminen yhdessä asiakkaiden kanssa. Asiakkaat halutaan mukaan toiminnan kehittämiseen jo hyvin varhaisessa vaiheessa. Asiakkaan (kuka) kanssa siis kehitetään liiketoimintamalliin kuuluvia kolmea muuta elementtiä, mitä, miten ja miksi. Asiakkaan kanssa saatetaan esimerkiksi neuvotella jostain tietyistä palveluista (mitä) ja palvelun hinnoittelusta (miksi) ja pohtia sitten, kuinka asiakkaan toiveisiin vastataan (miten). Jo olemassa olevaa liiketoimintamallia siis jalostetaan asiakkaan kanssa paremmaksi muuntamalla vähintään kahta liiketoimintamallin elementtiä vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin.

Vaikuttaa myös siltä, että työntekijät on perehdytetty hyvin noudattamaan yrityksen liiketoimintamalleja. Vaikka työntekijät eivät siis välttämättä olekaan tietoisia yrityksen eri liiketoimintamalleista ja siitä miksi kyseiset mallit ovat yrityksen käytössä, on heillä silti tiedossa miten, heidän tulee niiden puitteissa toimia. Työntekijöitä esimerkiksi kannustetaan kehittämään ja kokeilemaan uusia asioita siten, että niin sanottu organisaation linjaus säilyy. Työntekijöille on myös annettu erilaisia työkaluja toiminnan kehittämiseen. Haasteena on kuitenkin jo edellä esitetty tietoisuuden ja toimivien prosessien puute. Tieto liiketoimintamalleista tuntuu olevan hajanaista ja kokonaiskuva organisaation toiminnasta vain osan tiedossa.

Yritysten liiketoimintamallit ovat sisällytettyinä käytännön työhön, mutta se ei välttämättä ole ainakaan kaikkien osalta kovin tietoista.

Ovatko käytössä olevat liiketoimintamallit sisällytettyinä käytännön työhön?

Kuvio 12: Liiketoimintamallit käytännön työssä

4.2 Innovatiivisen työyhteisön johtaminen

Toinen tutkimuskysymykseni koskee sitä, osallistetaanko työyhteisö innovointiin johtamisen keinoin. Tässä kohtaa vastaukset jakaantuvat hieman (kuvio 13). Toisaalta haastatteluissa kerrotaan, että työntekijöitä kannustetaan osallistumaan kehittämiseen, ideoimaan uutta ja ottamaan osaa workshoppeihin, kouluttautumaan ja kehittämään omaa osaamistaan ja tätä kautta myös koko organisaation osaamista. Toisaalta haastatteluissa käy ilmi, että yksittäisten työntekijöiden mahdollisuus osallistua kokonaisvaltaisesti kehittämiseen on melko pieni, sillä prosessit innovoinnin johtamiseen ovat puutteellisia ja tiedonkulussa on haasteita.

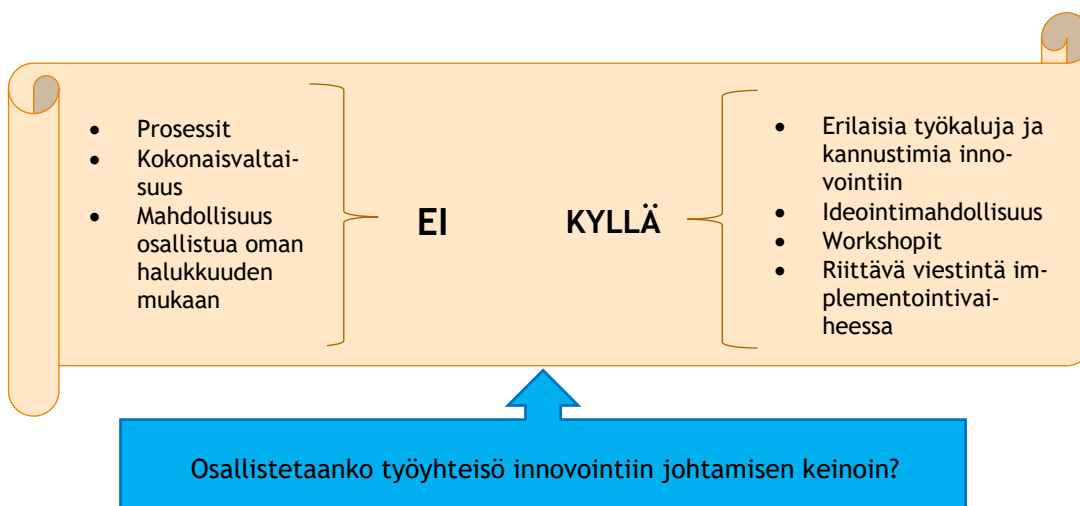
Työntekijät osallistuvat omalla toiminnallaan innovointiprosessin ensimmäiseen vaiheeseen, nykytilanteen arviointiin. Eräs haastateltava kertoo, että työntekijöiltä saadaan signaaleja siitä, mihin suuntaan asioita tulisi lähteä kehittämään. Eri kanavia näiden signaalien lähettämiseen onkin, mutta se ei kuitenkaan vaikuta olevan kovin systemaattista.

Kehittämisprosessiin kuuluu olennaisena osana myös ideointivaihe, kuten edellä luvussa 2.3.2 todetaan. Ideointi on luonteeltaan laajenevaa (divergenssi) tai supistuvaa (konvergenssi), eli ensin tehdään suuri määrä ideoita kriittikittömästi, minkä jälkeen niitä ammutaan alas ja yhdistellään toisiinsa (Tuulaniemi 2013, 182). Haasteita työntekijöiden mahdollisuuteen osallistua ilmenee haastattelujen perusteella tässäkin vaiheessa prosessia. Vaikka työntekijöillä olisikin ideoita, heillä ei välttämättä ole ajallisia resursseja niiden toteuttamiseen. Toinen haaste on jo edellä mainittu systemaattisuuden puute, mikä ilmenee jo nykytilanteen arviointivaiheessa. Eli vaikka työntekijöillä olisikin kehittämisideoita, työntekijät eivät ole varmoja, minne ideat tulisi viedä, jotta ne menisivät eteenpäin. Tai sitten eri viestintäkanavia on liiankin paljon, mikä aiheuttaa epäselvyyttä. Kolmantena haasteena on se, että vaikka ideat etenisivätkin, prosessi saattaa tyssätä konvergenssivaiheeseen. Eli ideoita kyllä kerätään, mutta kukaan ei tiedä, tapahtuuko niille mitään.

Teoriaosuudessa todetaan, että liiketoimintamalli on juuri niin hyvä, kuin sen toteutuskin on. Implementointivaiheeseen tulee siis panostaa huolellisesti. Tässä kohtaa tulee kyseeseen teoriaosiossa kuvaamani muutosjohtamisen ja viestinnän merkitys. Jotta työntekijät voivat osallistua, tulee viestinnän toimia ja heillä tulee olla todellinen kokemus mukanaolosta. Haastatteluista jää vaikutelma, että tässä vaiheessa prosessia työntekijät ovatkin hyvin mukana ja heitä on informoitu riittävästi. Useassa haastattelussa tuotiin esiin työntekijöiden osallistuminen erilaisiin workshoppeihin ja kehittämiseen. Itselleni jääkin vaikutelma, että viimeistään siinä vaiheessa kun niin sanottu pohjatyö on tehty, työntekijät halutaan osallistaa ja siinä haastattelemissani yrityksissä myös onnistutaan melko hyvin.

Tutkimukseni perustella vaikuttaa siis siltä, että työntekijöitä osallistetaan kyllä innovointiin, mutta se ei ole kovin kokonaisvaltaista. Työntekijöiden perustarpeet huomioidaan ja työntekijöitä arvostetaan. Kaikkien työntekijöiden osallistumiseksi on kehitetty erilaisia työkaluja ja

kannustimia. Työhyvinvoinnista huolehditaan ja tahtotila kaikkien osallistamiseen organisaation kehittämisessä löytyy. Kuitenkin työntekijöiden osuus innovointiprosessissa rajoittuu lähinnä osittain ideointivaiheeseen ja lopulta varsinaiseen implementointivaiheeseen, jossa koko työyhteisön mukanaolo onkin tärkeää. Työntekijöillä ei siis välttämättä ole mahdollisuutta osallistua kehittämisprosessin jokaiseen vaiheeseen, vaan kehittäminen tulee lopulta usein ylhäältä annettuna.



Kuvio 13: Työyhteisön osallistaminen innovointiin

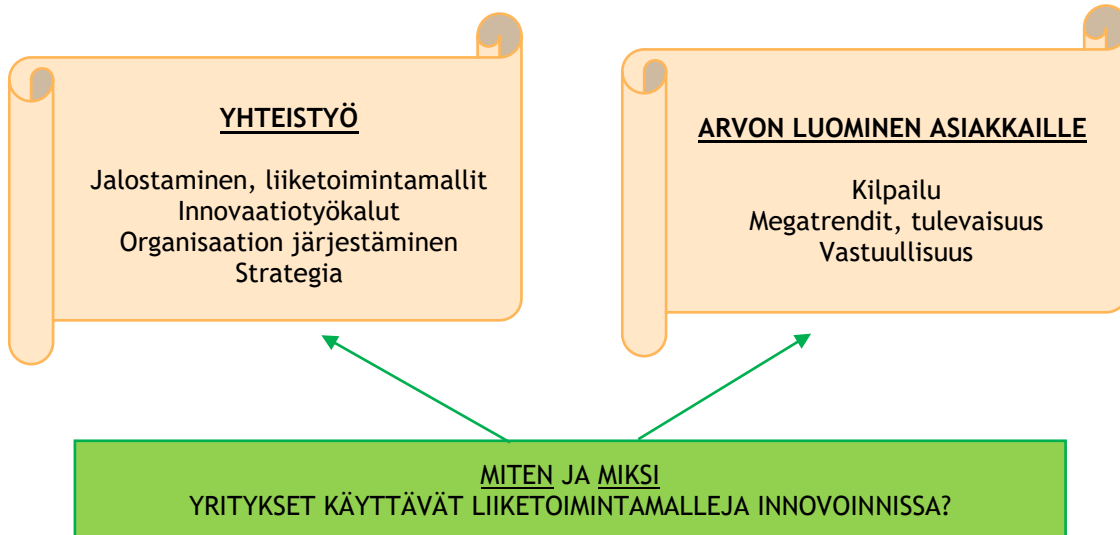
4.3 Liiketoimintamallien hyödyntäminen innovoinnissa

Opinnäytetyön varsinaisena tutkimusongelmana on, miten ja miksi yritykset hyödyntävät liiketoimintamalleja innovoinnissa. Kokoan tässä opinnäytetyön tulokset yhteen. Olen jakanut tutkimusongelman kahteen osaan, jotta voisin vastata selkeämmin molempiin kysymyksiin, miksi ja miten (kuviot 14). Olen myös huomioinut edellä ilmenneet haasteet ja sen, ettei liiketoimintamalleja välttämättä käytetä innovointiin niin systemaattisesti kuin voitaisiin käyttää. Käyn vielä tähän liittyviä tuloksia läpi luvun lopussa.

Kysymykseen, miksi yritykset hyödyntävät liiketoimintamalleja innovoinnissa, voidaan vastata hyvin yksiselitteisesti: arvon luomiseksi asiakkaille. Palataan jälleen teoriaosiossa esitettyyn liiketoimintamallin määritelmään ja neljään ydinkysymykseen: kuka, mitä, miten ja miksi. Määritelmässä kysymykset mitä, miten ja miksi yritys palveluitaan tarjoaa, vastaavat oikeastaan kysymykseen kuka. Kysymys kuka on suurin syy näiden kolmen elementin määrittelemiseen. Kuten jo teoriassa todetaan, asiakas on kaiken keskiössä. Tämä on todennettavissa haastattelujen perusteella myös käytännössä. Kysymykseen, miksi liiketoimintamalleja hyödynnetään innovoinnissa, voitaisiin toki vastata myös jo edellä ilmenneitä syitä, kuten kilpailussa pärjääminen, vastuullisuus ja tulevaisuuteen valmistautuminen. Nämä ovat tulosteni perusteella kuitenkin vain välillisiä syitä. Toki kilpailussa pärjääminen on yrityksen menestymi-

sen kannalta itsestään selvää, mutta senkin takana on vielä arvon luominen asiakkaalle. Todellinen syy siihen, miksi liiketoimintaa kehitetään tai sitä ylipäätään on olemassa, on asiakas ja arvon luominen hänelle.

Kysymys miten yritykset hyödyntävät liiketoimintamalleja innovoinnissa, onkin hieman moniselitteisempi. Haastatteluissa on ilmennyt monia eri tapoja, joiden kautta asiaa voitaisiin tarkastella. On esimerkiksi esitelty erilaisia innovaatiotyökaluja ja erilaisia tapoja organisaation järjestämiseen, kuten oma innovaatiotiimi. On tuotu esiin strategiset linjaukset ja liiketoimintamallien jalostaminen. Myös yhteiskehittämistä asiakkaiden kanssa on korostettu useissa haastatteluissa. Erilaisia keinoja liiketoimintamallien hyödyntämiseen innovoinnissa löytyy siis useitakin. Olen kuitenkin päätenyt yksinkertaistamaan tulokseni myös tämän kysymyksen kohdalla yhteen sanaan: yhteistyö. Liiketoimintamalleja kehitetään ennen kaikkea yhteistyössä. Tämä yhteistyö pitää sisällään niin kilpailijoiden ja megatrendien tarkkailemisen kuin sidosryhmien, kumppaneiden, organisaation sisäisen ja ennen kaikkea asiakkaiden kanssa tehtävän yhteistyön. Yritys on aina väistämättä osa suurempaa kokonaisuutta ja tätä kautta myös kehittäminen tapahtuu yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Yhteistyö pitää sisällään myös jokaisessa haastattelussa ilmi tulleen jalostamisen, sillä jalostaminen tapahtui useimmiten yhdessä asiakkaiden kanssa. Jalostamisen voidaan mieltää myös yhteistyöksi eri liiketoimintamallien välillä.

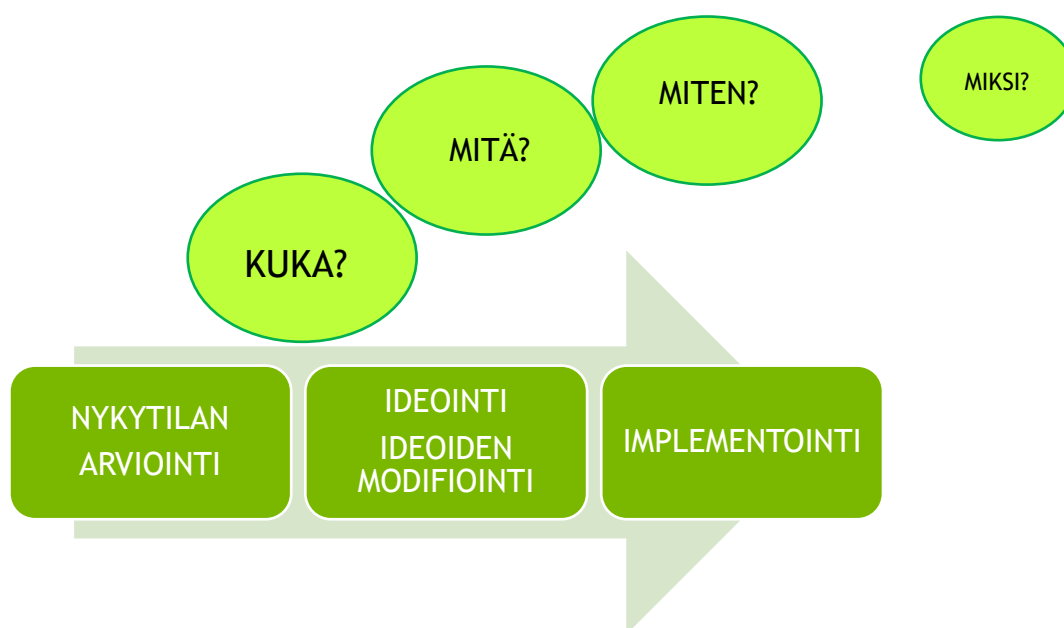


Kuvio 14: Liiketoimintamallien hyödyntäminen innovoinnissa, miten ja miksi

Useassa yrityksessä liiketoimintamalleja käytetään innovoinnissa, kuten edellä olen kuvannut. Vastattaessa opinnäytetyön tutkimuskysymykseen ei kuitenkaan voida olla huomioimatta jo edellä ilmi tulleita haasteita. Resurssien ja tietoisuuden puute ovat haasteita, jotka osaltaan jarruttavat liiketoimintamallien käyttöä innovoinnissa. Jos liiketoimintamallin käsite ja sen neljä ulottuvuutta eivät ole täysin kirkkaana tiedossa yrityksen sisällä, ei liiketoimintamallien

käyttö innovoinnissa voi luonnollisestikaan olla kovin systemaattista. Tietoisuuden puute vaikuttanee osaltaan myös resursseihin. Kun liiketoimintamallien kokonaisuutta ja tarvetta niiden kehittämiseen ei tunnisteta, ei kehittämiseen välttämättä osata myöskään resursoida aikaa saati rahaa.

Koko liiketoimintamallin käsitteen ymmärtäminen vaikuttaa siis olevan hieman haasteellista yrityksissä. Näin ollen myös aiemmin teoriaosiossa esitelty liiketoimintamallien innovointiprosessi saattaa jäädä vaillinaiseksi. Esimerkiksi innovointiprosessin ideointivaiheeseen kuuluva liiketoimintamallien adaptointi ja sitä seuraava integrointivaihe eivät ehkä tule hyödynnetyksi kunnolla. Mikäli yrityksissä ei ole selkeää kokonaiskuvaa sen käyttämisestä liiketoimintamalleista, saattaa innovointiprosessi rajoittua karkeasti sanottuna nykytilan arviointiin ja laajaan ideointivaiheeseen, jonka jälkeen valikoidusta ideasta muokataan jokin uusi toimintamalli tai palvelu implementoitavaksi (kuvio 15). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että liiketoimintamallien innovointiprosessia ei ole käyty koko laajuudessaan läpi ja omalle yrityksille uudenlaisten liiketoimintamallien hyödyntäminen on saattanut jäädä puutteelliseksi. Yrityksissä saatetaan siis jalostaa joitain omia liiketoimintamalleja paremmaksi yhdessä asiakkaan kanssa, mutta mitään täysin uutta ei tällä tavalla välttämättä pääse syntymään.



Kuvio 15: Liiketoimintamallien innovointiprosessi suomalaisissa yrityksissä

Tietoisuuden puutteeseen liittyy vielä yksi näkökulma. Jokaisessa yrityksessä tuodaan esiin se, että palveluja kehitetään asiakkaiden tarpeisiin ja onkin äärimmäisen tärkeää, että asiakas on mukana kehittämisprosessissa mahdollisimman alusta asti. Asiakkaan kanssa ei kuitenkaan lopulta kehitetä toimintaa miettimällä kaikkia liiketoimintamallin neljää ulottuvuutta (kuvio 15). Saattaakin helposti käydä niin, kuten jo teoriaosiossa todettiin useamman liiketoimintamallin kohdalla käyvän, että liiketoimintamallilla onnistutaan luomaan arvoa asiakkaalle,

mutta epäonnistutaan luomaan arvoa yritykselle. Mikäli yrityksessä ei siis tietoisesti mietitä kaikkia liiketoimintamallin neljää elementtiä, saattaa kysymys miksi, jäädä liian vähälle huomiolle ja arvon luonti yritykselle epäonnistuu.

5 Johtopäätökset

Kuten edellä olen kuvannut, liiketoimintamallien käyttö innovoinnissa jakautuu hieman kahtia. Toisaalta liiketoimintamalleja käytetään innovoinnissa, toisaalta niiden käyttö ei kuitenkaan ole täysin selkeää, eikä yrityksissä useinkaan puhuta juuri liiketoimintamallien kehittämisestä. Tulosteni perusteella suomalaisissa yrityksissä on liian vähän tietoa liiketoimintamalleista kokonaisuutena, jotta niitä voitaisiin hyödyntää innovoinnissa parhaalla mahdollisella tavalla.

Olen esitellyt edellä innovointiprosessin nykytilaa suomalaisissa yrityksissä. Voidaan todeta, että juuri tiedonpuutteen vuoksi monissa yrityksissä toisten liiketoimintamallien adaptointi ja niiden integrointi omaan yrityksen liiketoimintamalleihin jää puuttumaan. Mikäli suomalaisten yritysten tietoisuutta liiketoimintamalleista lisättäisiin ja laajennettaisiin, tämä voisi helpottaa täysin uudenlaisten liiketoimintamallien syntymistä. Tätä kautta yritykset voisivat vielä paremmin vahvistaa asemaansa ja pärjätä kilpailussa myös tulevaisuudessa.

Osassa yrityksiä liiketoimintamallit ovat jollain tasolla sisällytettynä yrityksen strategiaan. Kuten aiemmin teoriassa on todettu, on tärkeää, että yrityksen liiketoimintamallit ovat linjassa yrityksen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kanssa. Toisin sanoen, liiketoimintamallien tulee olla yrityksen strategian ja brändin mukaisia. Yritykset voisivatkin sisällyttää liiketoimintamallit ja niiden kehittämisen paremmin strategiaansa. Näin ajatus liiketoimintamalleista kokonaisuutena olisi paremmin linkitettävissä perustehtävään ja tietoisuus koko organisaatiossa lisääntyisi.

Kuten edellä todetaan, eri yrityksille on toimialasta riippumatta ehdottoman tärkeää saada luotua arvoa asiakkailleen. Liiketoimintaa kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa ja asiakkaiden vuoksi. Arvon luontia pidetään koko liiketoiminnan kulmakivenä ja niin sen yrityksen menestyksen kannalta tulee ollakin. Useassa haastattelussa korostuvat lopputuloskeskeisyys ja loppuarvo. Pelkistettynä voisi kuvata, että asiakkaat eivät tarvitse siivouskertoja vaan puhutaan kodin, tai että asiakkaiden tarve ei ole puhelinliittymä, vaan yhteydenpito ystäviin ja niin edelleen. Asiakkaiden perimmäisen tarpeen selvittämiseksi käytetään aikaa ja vaivaa. Tämä vaivannäkö palkitaan sitoutuneilla ja lojaaleilla asiakkailla ja tätä kautta yrityksen menestyksellä.

Tulosteni perusteella työntekijät osallistuvat nimenomaan kolmeen tuloksissa kuvattuun prosessin vaiheeseen, nykytilan arviointiin, ideointiin ja implementointivaiheeseen. Vaikuttaakin

siltä, että työntekijät toden totta halutaan osallistaa innovointiprosessiin ja yrityksillä on tahotonta kaikkien työntekijöiden osallistumisesta liiketoiminnan kehittämiseen. Myös netscouting -menetelmän kautta saadut tulokset osoittavat, että työntekijöiden osallistuminen kehittämiseen itseasiassa sai eniten mainintoja yritysten sivuilla. Jotta työntekijät saataisiin osallistettua ja motivoitua kehittämiseen entistä paremmin, voitaisiin asiaa myös tässä pohtia arvon luonnin kautta. Asiakkaiden tarpeiden selvittämiseen käytetään runsaasti aikaa, mutta ollaanko yrityksissä tietoisia työntekijöiden tarpeista ja siitä, mikä on niin sanottu työntekijän loppuarvo. Yritysten on tärkeää tietää, miksi työntekijä haluaa pysyä juuri heidän palkkailtoillaan, eikä vie osaamistaan kilpailevalle yritykselle.

Eräs haastateltavista toteaa että yrityksessä tulee ymmärtää se, että kyseinen yritys on juuri niin hyvä kuin siinä työskentelevät ihmiset. Tämä nimenomainen toteamus saa minut pohtimaan arvon luontia työntekijöille. Suurimmassa osassa haastatteluja käy ilmi, että työntekijöiden vaihtuvuus kyseisissä yrityksissä on pieni, työntekijöistä pidetään hyvää huolta, he ovat motivoituneita työhönsä ja viihtyvät. Tämä on hienoa ja myös yrityksen kehittymisen kannalta erittäin merkittävää. Näissä yrityksissä työntekijöiden tarpeet on huomioitu ja yritykseen on näin saatu luotua kannustava ja hyvinvoiva työilmapiiri. Tässä konkretisoituu jo teoriaosiossa kuvailtu liiketoimintamallien aineeton arvo. Vaikka kilpailijat voisivat kopioida liiketoimintamallin ja lähes kaiken muun sellaisenaan, on erinomaisen ja taidolla luodun työkalutuurin kopiaaminen lähes mahdotonta.

Liiketoimintamallien innovoinnissa olisikin ensisijaisen tärkeää tuntee paitsi asiakkaansa, myös organisaationsa ja siinä työskentelevät ihmiset. On toki selvää, että satoja, saati tuhansia työntekijöitä työllistävässä yrityksessä ei mitenkään voida tuntee jokaista työntekijää henkilökohtaisesti. Kuitenkin tietyt, luvussa 3.3.4 esitellyt perustarpeet ovat kaikille samat. Olen koonnut liitteenä olevaan, niin sanottuun johtajan huoneentauluun (liite 3) sellaiset seitsemän perustarvetta, jotka olen arvioinut tulosteni perusteella kaikkein tärkeimmiksi. Näitä ovat tiedonkulku, osaaminen, autonomia, osallisuus, omat arvot ja mielipiteet, merkityksellisyys sekä positiiviset kokemukset. Olen jättänyt kahdeksannen perustarpeen, eli luovuuden huoneentaulusta pois, sillä sen esiintyvyys haastatteluissa oli verraten pieni. Siinä missä muilta osin kaikki esiintyivät vähintään viidessä haastattelussa, oli luovuuden esiintyvyys havaittavissa epäsuorasti vain kolmessa haastattelussa.

Aiemmin esiteltyä Good Lives Model -viitekehystä mukaillen huoneentaulussa kehoitetaan johtoa tai johtajaa pohtimaan kolmea kysymystä jokaisen perustarpeen näkökulmasta. Eli mitä kyseinen perustarve merkitsee tässä yrityksessä, miten kyseinen tarve toteutuu tässä yrityksessä ja mistä yrityksessä tiedetään, että kyseinen tarve toteutuu. Huoneentaulu on tarkoitettu ohjenuoraksi johdosta tai kehittämisestä vastaavalle taholle, joka haluaa todella kehittää toimintaa niin, että loppuarvoon kiinnitetään huomiota paitsi asiakkaan, myös työyhteisön

näkökulmasta. Huoneentaulu saattaa helpottaa myös huomion kiinnittämistä tiettyihin tarpeisiin. Esimerkiksi tiedonkulussa on todettu olevan suurimpia haasteita. Tätä haastetta voi lähteä miettimään etsimällä konkreettisia vastauksia ja toimenpiteitä tiedonkulun perustarpeeseen taulussa olevien kolmen kysymyksen kautta. Uskon, että mikäli näitä asioita pysähdytään miettimään organisaation tasolla ja näihin asioihin löydetään jotain konkreettisia vastauksia, työyhteisö voi paremmin ja tätä myötä myös koko yritys voi kehittyä yhdessä. Parastahan olisi, jos tämänkaltaiset perustarpeet käytäisiin läpi esimerkiksi jonkin ohjatun workshopin avulla ja konkreettisia vastauksia saataisiin myös työntekijöiltä.

Teoriaosiossa todetaan, että työn hallinnan tunne heikkenee muutostilanteessa. Muutosjohtamisessa tuleekin näin ollen ottaa huomioon riittävä viestintä ja työntekijöiden sitouttaminen yhteiseen prosessiin. Ajattelen, että juuri muutosprosessissa korostuvat kaikkien näiden seitsemän perustarpeen huomioiminen. Tiedonkulun tulee olla onnistunutta ja riittävää. Työntekijöiden mielipiteitä tulee kuulla ja heidät tulee osallistaa kehittämiseen kokonaisvaltaisesti niin, että heille jää kokemus osallistumisen merkityksestä, eikä vain näennäistä osallistumisen tunnetta. Lisäksi muutosten ei tulisi tapahtua liian nopeasti, jotta osaamisen ja hallinnan tunne säilyy ja muutosprosessissa voi saada positiivisia kokemuksia ja hyvää palautetta. Osamista pitää myös tukea, kuitenkin niin että työntekijöiden autonomia säilyy ja he voivat kokea olevansa itsenäisiä ammattilaisia.

Kautta linjan opinnäytetyössä liiketoimintamallien innovointi on määritelty muutosprosessiksi. Tämä on tullut ilmi sekä teorian että haastatteluista saadun tiedon myötä. Kun liiketoimintamalleja kehitetään maailman muuttuessa tulevaisuuteen valmistautuen, kilpailussa pärjäämisen, vastuullisuuden ja uudenlaisen arvon luomisen paineessa, tulisi aina muistaa myös se, että jokainen muutos vaatii tekijänsä. Liiketoimintamallien innovoinnissa tuleekin mielestäni kiinnittää vielä entistä enemmän huomiota työyhteisöön ja sen rooliin muutoksessa. Vaikka muutosajurit usein tulevatkin ulkoa päin ja liittyvät kokonaisvaltaisesti yrityksen paikkaan ekosysteemissä, muutos tapahtuu aina myös yrityksen sisällä. Työyhteisö on siis yritykselle tärkeä ja välttämätön voimavara. Erään haastateltavan sanoin: ”Se on ainoa mitä meillä on”.

6 Eettisyys ja luotettavuus opinnäytetyössä

Tutkimusetiikka on tärkeä osa opinnäytetyötä ja se tulee huomioida opinnäytetyöprosessin eri vaiheissa. Tutkimusetiikka on erityisen tärkeää silloin, kun opinnäytetyötä varten haastatellaan ihmisiä ja heidän sanomisiaan tulkitsemalla saadaan vastauksia opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa tärkeimpinä eettisinä periaatteina mainitaan yleensä informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys (Hirsjärvi & Hurme 2014, 20). Olen pyrkinyt ottamaan opinnäytetyössäni tutkimusetiikan huomioon eri tavoin. Haastattelemani henkilöitä on informoitu opinnäytetyön tarkoituksesta ja opinnäytetyön tulosten julkisuudesta. Lisäksi haastateltavilta on kysytty lupa haastatteluun ja haastattelumateriaalin käyttöön sekä yrityksen nimen mainitsemiseen opinnäytetyössä. Olen

myös huomionut haastateltavien yksityisyyden ja käyttänyt haastatteluaineistoa siten, ettei haastateltavia voi tunnistaa.

Opinnäytetyössä on tärkeää ottaa huomioon myös sen luotettavuus ja laatu. Jyväskylän yliopiston (2010) mukaan määrällisessä tutkimuksessa käytettävien reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä voidaan soveltuvin osin käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa. Reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa toteutettu analyysi on johdonmukainen ja toistettavissa. Validiteetti puolestaan tarkoittaa, että analyysissa käytettävät mittarit ovat asianmukaiset ja mittaavat niitä asioita, mitä niiden on tarkoituskin mitata. Käsitteitä voidaan ajatella laadullisen tutkimuksen näkökulmasta siten, että tutkimustulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja että tutkimuksessa käytettävillä menetelmillä voidaan tutkia sitä, mitä on tarkoituskin tutkia. (Jyväskylän yliopisto 2010.)

Olen opinnäytetyötä tehdessäni pyrkinyt tulosten luotettavuuteen. Olen hyödyntänyt opinnäytetyössäni tuoretta teorian tietoa aiheesta sekä käyttänyt teemahaastattelujen lisäksi toista aineistonkeruumenetelmää, netscoutingia. Netscouting -menetelmällä olen pystynyt vahvistamaan haastatteluista saamaani tietoa. Olen myös voinut vertailla opinnäytetyöni tuloksia muiden opinnäytetyöryhmässä mukana olevien opiskelijoiden saamiin tuloksiin ja havainnut niiden olevan yhteneväisiä. Myös tämä lisää opinnäytetyön tulosten luotettavuutta.

Opinnäytetyössäni on ollut riittävä määrä haastateltavia, sillä haastatteluissa on tapahtunut niin kutsuttu saturaatio. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että henkilöitä haastatellaan niin kauan, kunnes uudet haastateltavat eivät anna enää mitään olennaisesti uutta tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2014, 60). Teemahaastatteluja toteuttaessani, ovat samat teemat alkaneet toistua viimeisten haastattelujen kohdalla.

Kaiken kaikkiaan olen huolehtinut siitä, että opinnäytetyöni tulokset ovat mahdollisimman objektiivisia. Opinnäytetyön tulokset on saatu puhtaasti teoriakirjallisuuden ja nimenomaisesti tätä opinnäytetyötä varten kerätyn aineiston kautta, eikä tuloksilla ole ollut painetta muodostua tietynlaiseksi. En itse ole ollut missään haastattelemassani yrityksessä työntekijänä tai varsinaisena asiakkaana, joten olen opinnäytetyön tekijänä pystynyt toimimaan täysin ulkopuolisena. Tämä tukee opinnäytetyön tulosten objektiivisuutta.

7 Pohdinta

Tämä opinnäytetyö on yksi yhdeksästä opinnäytetyöstä, jossa on tutkittu eri yritysten liiketoimintamalleja ja niiden käyttöä innovoinnissa. Mielestäni tutkimus on pilottiluontoisesta, kii-vastahtisesta kolmen viikon intensiivisestä toteutuksesta huolimatta onnistunut hyvin. Opinnäytetyön valmistumista ovat edesauttaneet ennen kaikkea toiset opinnäytetyöryhmän opiskelijat ja heiltä saatu tuki.

Opinnäytetyön tilaana Differo Oy on uskoakseni hyötynyt sekä opinnäytetyön prosessissa mukanaolosta että kaikkien yhdeksän opinnäytetyön tuloksista. Kaikki opinnäytetyöt ovat erilaisia ja vaikka tutkimusaineisto on osin samanlainen, ovat kaikki opiskelijat työstäneet sitä hyvin eri tavoin, kukin omasta näkökulmastaan käsin. Ajattelen, että kaikkien opinnäytetyöt ovat hyödynnettävissä myös jatkossa. Itse pidän tärkeänä myös opinnäytetöiden tulosten esittelemistä opinnäytetyöhön osallistuneille yrityksille. Uskon, että he ovat kiinnostuneita näkemään, miten heiltä saatua materiaalia on opinnäytetöissä hyödynnetty.

Yhtenä opinnäytetyön tuloksista on liiketoimintamallien tietoisuuden puute ja johtopäätöksissä tuon esiin sen, miten tärkeää olisi saada liitettyä liiketoimintamallit paremmin yritysten strategiaan. Uskon, että juuri tästä tiedosta on eniten hyötyä opinnäytetyön tilaajalle, sisältöstrategiaan erikoistuneelle Differo Oy:lle. Differo Oy voi huomioida opinnäytetyöstä saamansa tiedon omassa työssään ja lisätä tietoisuutta liiketoimintamalleista eri yrityksissä. Näin yritykset voivat hyödyntää liiketoimintamalleja innovoinnissa jatkossa entistä paremmin.

Opinnäytetyöprojektia on pyritty pitämään yllä myös sosiaalisessa mediassa, kuten LinkedInissä ja Twitterissä. Opinnäytetyön tilaaja ja ohjaaja ovat esittäneet toiveen niin sanotusta opinnäytetyön markkinoinnista jo prosessin aikana, jotta opinnäytetöiden tulokset saavuttaisivat julkistettaessa suuremman yleisön. Opinnäytetöiden tarkoitus kun ei kuitenkaan ole päätyä arkistoon, vaan tuloksia on tarkoitus hyödyntää tosielämässä. Itse olen jakanut tai kirjoittanut joitain postauksia LinkedInissä ja opinnäytetyöryhmälle perustetussa WordPress -blogissa sekä Facebookissa. Tekstit ovat toimineet eräänlaisena oppimispäiväkirjana ja tilannekatsauksina paitsi muille, myös itselleni.

Opinnäytetyön prosessi on kaiken kaikkiaan ollut intensiivinen ja mielenkiintoinen. Prosessin aikana on käynyt selväksi, että liiketoimintamalleista ja niiden käytöstä yrityksissä on toisaalta hirveästi tietoa saatavana, mutta toisaalta tieto on pirstaleista. Uskonkin, että tämän kaltaista liiketoimintamallien kehittämiseen keskittyvää tutkimusta tarvitaan ja tullaan jatkossa tekemään vielä paljon paitsi opiskelijoiden myös yritysten itsensä toimesta. Itseäni jää näin työyhteisön näkökulmasta kiinnostamaan, mitä työntekijät itse ovat tästä aiheesta mieltä. Seuraavaan tutkimukseen voitaisiinkin haastatella nimenomaan työntekijöitä. Tai miksipä seuraava tutkimus ei voisi olla esimerkiksi toimintatutkimus jonkin liiketoimintamallin innovaatioprosessin vaiheesta - joko johdon tai työntekijöiden silmin katsottuna.

Lähteet

Painetut

Bock, A.J & George, G. 2018. The business model book: Design, build and adapt business ideas that thrive. United Kingdom: Pearson Education.

Gassman, O., Frankenberger, K. & Csik, M. 2015. The Business Model Navigator: 55 Models that will revolutionise your business. United Kingdom: Pearson Education.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. Uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS Kustannus.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2014. Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. 3. painos. Helsinki: Talentum.

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. Uudistettu painos. Jyväskylä: PS Kustannus.

Volberda, H., Van der Bosch, F. & Heij, K. 2018. Reinventing Business Models - How firms cope with disruption? Oxford: University Press.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

Sähköiset

Dufva, M. 2018. Vuodelle 2018 povataan toivoa mullistusten melskeessä. Viitattu 22.8.2018. <https://www.sitra.fi/blogit/vuodelle-2018-povataan-toivoa-mullistusten-melskeessa/>

Fjelstad, O.D. & Snow, C.C. 2017. Business models and organization design. Elsevier Ltd. Viitattu: 9.8.2018. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630117303151>

Good Lives Model. Information. Viitattu 8.9.2018. <https://www.goodlivesmodel.com/information#General>

Hoehnke, A. 2018. NABC method by the Stanford Research Institute. Viitattu 16.8.2018. <https://sembassy.com/nabc>

Innokylä. 2018. Käyttäjäprofiilit ja persoonat. Viitattu 17.8.2018. <https://www.innokyla.fi/web/malli111484>

Inno-vointi. 2018. Mitä ovat innovaatiot ja innovointi? Viitattu 4.9.2018. <http://www.innovointi.fi/fi/innovoinnin-periaatteet/innovaatio-ja-innovointi-myos-julkisella-sektorilla>

Jyväskylän yliopisto. 2015. Laadullinen tutkimus. Viitattu 7.9.2018. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Jyväskylän yliopisto. 2010. Tutkimuksen toteuttaminen. Viitattu 18.9.2018. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>

Luukkonen, O. 2018. Näin innovaatiot syntyvät. Viitattu 4.9.2018. <https://www.tieto.fi/nakemyksia-ja-visioita/nain-innovaatiot-syntyvat>

Moritz, S. 2005. Service Design: Practical access to an evolving field. Viitattu 5.9.2018. https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/15

Nordén, A. 2017. Vaikuttava Vantaalainen. Viitattu 10.9.2018. <https://digivan-taa.wordpress.com/2017/03/09/vaikuttava-vantaalainen/>

Paju, S. 2018. Kokeilemalla kehittämisen työkaluja. Viitattu 10.9.2018. <http://kehitakokeilen.fi/tyokalut/>

Perttula, V. 2017. Kotipizza lähtee valloittamaan maailmaa No Pizza -ravintolakonseptilla - "Uudentyyppinen brändiajattelu puuttuu Pohjoismaista". Viitattu 7.9.2018. <https://www.marmai.fi/uutiset/kotipizza-lahtee-valloittamaan-maailmaa-no-pizza-ravintolakonseptilla-uudentyyppinen-brandiajattelu-puuttuu-pohjoismaista-6692091>

Sato. 2017. Sato studiokoti. Viitattu 7.9.2018. <https://www.sato.fi/fi/usein-kysytyta-vuokra-asunnot/studiokoti>

STT. 2018. Ensimmäinen No Pizza ravintola avataan Helsinkiin. Viitattu 7.9.2018. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/ensimmainen-no-pizza--ravintola-avataan-helsinkiin?publishe-rid=57487700&releaseld=66794415>

Suomen Franchising Yhdistys ry. 2018. Mikä franchising? Franchising käsitteitä. Viitattu 21.8.2018. <https://www.franchising.fi/franchising>

Värjä, J. 2016. Valmis liiketoimintamalli houkuttelee franchiseyrittäjäksi – ala työllistää jo 100 000 ihmistä. Viitattu 21.8.2018. <https://kouvolansanomat.fi/uutiset/lahella/69672374-08af-46df-81a5-e2844da27585>

Julkaisemattomat

Stickdorn, M. (2018). This is service design methods. Optima-materiaalit.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön tutkimuskysymykset	7
Kuvio 2: Maaginen kolmio, Gasmannia ym. (2014, 7) mukailten	9
Kuvio 3: Liiketoimintamallin innovointiprosessin vaiheet Gasmannia ym. (2014, 21) mukailten	13
Kuvio 4: Persoonakortti (Nordén 2017)	14
Kuvio 5: Business Model Canvas -malli (Paju 2018.)	20
Kuvio 6: Analysoinnin luokittelu.....	26
Kuvio 7: Keinoja liiketoimintamallien käyttöön innovoinnissa	28
Kuvio 8: Syitä liiketoimintamallien käyttöön innovoinnissa	29
Kuvio 9: Tiedonkulun puute	31
Kuvio 10: Työntekijän perustarpeet ja niiden esiintyvyys haastatteluissa	33
Kuvio 11: Netscouting -menetelmällä saadut tulokset	35
Kuvio 12: Liiketoimintamallit käytännön työssä.....	36
Kuvio 13: Työyhteisön osallistaminen innovointiin.....	38
Kuvio 14: Liiketoimintamallien hyödyntäminen innovoinnissa, miten ja miksi	39
Kuvio 15: Liiketoimintamallien innovointiprosessi suomalaisissa yrityksissä	40
Taulukko 1 Good Lives Model / työntekijän perustarpeet	32

Liitteet

Liite 1: SAATEKIRJE HAASTATTELUUN OSALLISTUVALLE	51
Liite 2: HAASTATTELUKYSYMYKSET	52
Liite 3: GOOD LEADING MODEL (Good Lives Model -viitekehystä mukailten)	53

Liite 1: SAATEKIRJE HAASTATTELUUN OSALLISTUVALLE

Hei!

Opiskelen Laurea-ammattikorkeakoulussa matkailu- ja palveluliiketoimintaa (restonomi) ja olen tekemässä opinnäytetyötä liiketoimintamalleista. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten ja miksi yritykset käyttävät liiketoimintamalleja innovointiin.

Opinnäytetyö toteutetaan ryhmämuotoisena ja siihen osallistuu kaiken kaikkiaan kymmenen opiskelijaa matkailu- ja palveluliiketoiminnan sekä liiketalouden (tradenomi) koulutusohjelmista. Opinnäytetyö toteutetaan intensiivijaksona ajalla 27.8-14.9.2018 ja se on ensimmäinen laatuaan Suomessa.

Opinnäytetyön tilaajana toimii sisältömarkkinointiin ja sisältöstrategiaan erikoistunut konsulttiyritys Differo Oy. Differo Oy on kiinnostunut eri yritysten tavoista käyttää liiketoimintamalleja ja opinnäytetöiden tutkimustuloksia onkin tarkoitus käyttää heidän toimintansa kehittämiseen. Tutkimustulokset ovat julkisia ja toki kaikkien muidenkin, myös Teidän hyödynnettävissä.

Opinnäytetyötä varten haastatellaan johtavassa asemassa olevia, tai jollain tavalla yrityksen kehittämistoiminnassa mukana olevia henkilöitä. Jokaista opinnäytetyötä kohden haastatellaan henkilöitä useammasta, eri toimialan yrityksestä.

Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan niiden analysointia varten. Haastattelunauhut eivät ole julkisia. Huomioithan kuitenkin, että litteroitu materiaali on käytössä opinnäytetyöryhmän sisällä, yhteensä yhdeksällä eri henkilöllä siihen asti, kunnes opinnäytetyöt ovat valmistuneet. Myös muilla opiskelijoilla on siis halutessaan oikeus käyttää haastatteluvastauksia omissa työssään, niitä kuitenkin muuttamatta ja kontekstista irrottamatta.

Sinulla on oikeus kieltäytyä haastattelusta, tai haastattelun käytöstä sen missä vaiheessa tahansa. Voit niin ikään halutessasi jättää vastaamatta joihinkin kysymyksiin. Sinulla on myös halutessasi oikeus tarkistaa opinnäytetyö ennen sen julkistamista. Kysythän rohkeasti, mikäli jokin asia jää askarruttamaan.

Kiitos, kun olet mukana tuottamassa tietoa yritysten tavoista käyttää liiketoimintamalleja innovoinnissa. Panoksesi opinnäytetyölle on erittäin tärkeä!

Ystävällisin terveisin,
Marjut Mäkinen
Puh: xxx xxxxxxx

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Laurea-ammattikorkeakoulu

Liite 2: HAASTATTELUKYSYMYKSET

Yleiset teemat ja apukysymykset opinnäytetyön teemahaastatteluun.

Yleistä yrityksen toiminnasta ja liiketoimintamalleista

- Kerro jotain itsestäsi, minkälainen työnkuva sinulla on?
- Mikä on tämän yrityksen liikeidea?
- Miten ymmärrät käsitteen *liiketoimintamalli*, mitä se mielestäsi tarkoittaa?
- Minkälaista liiketoimintamallia / -malleja yrityksenne käyttää? Kuvaile niitä.

Asiakkaiden osallistuminen toiminnan kehittämiseen

- Miten saatte uusia asiakkaita, miten pidätte vanhat?
- Miten yrityksenne luo arvoa asiakkaalle?
- Millä tavoin asiakkaat osallistetaan liiketoiminnan kehittämiseen?

Johtaminen ja työyhteisön rooli innovaatiotyöskentelyssä

- Miten työyhteisö osallistuu innovointityöskentelyyn ja liiketoiminnan kehittämiseen?
- Millaisia työkaluja teillä on käytössä innovointityöskentelyyn?
- Miten luodaan innovatiivisuuteen rohkaisevaa kulttuuria työyhteisöön

Lopuksi:

- Millaiset tekijät ovat mielestäsi tärkeimpiä siinä, että tämä yritys menestyy ja pärjää kilpailussa vielä esimerkiksi viiden vuoden kuluttua?
- Haluatko vielä sanoa jotain?

Liite 3: GOOD LEADING MODEL (Good Lives Model -viitekehystä mukailten)

Good Leading Model (Wardin kehittämä Good Lives Model -viitekehystä mukailten)

Liiketoimintamallien innovoinnin johtaminen

Ymmärrä organisaatiosi

Liiketoimintamallien innovointiprosessissa on aina kyseessä muutos ja muutoksen johtaminen.

Jokainen työntekijä kokee muutoksen eri tavoin. Alle on koottuna seitsemän perustarvetta, jotka ovat tärkeitä jokaiselle yksittäiselle työntekijälle. Näiden perustarpeiden huomioiminen on erityisen tärkeää etenkin muutostilanteissa.

Kolme kysymystä

Näiden kolmen kysymyksen avulla voitte pohtia perustarpeiden merkitystä ja toteutumista omassa organisaatiossanne.

1. Mitä perustarve merkitsee tässä yrityksessä?
2. Miten perustarve toteutuu tässä yrityksessä?
3. Mistä tiedämme että perustarve toteutuu yrityksessämme?

Työntekijän perustarpeet



1
TIEDONKULKU



2
OSAAMINEN



3
AUTONOMIA



4
OSALLISUUS



5
OMAT ARVOT
JA
MIELIPITEET



6
MERKITYKSELLI
SYYS



7
POSITIIVISET
KOKEMUKSET



Muutosten kautta menestykseen!

Tämä malli on tarkoitettu ohjenuoraksi sinulle, Johtaja. Hyvinvoiva ja vahva työyhteisö on menestyvän yrityksen kulmakivi.

Johda ihmistä, kehittykää yhdessä.

Lähde: www.goodlivesmodel.com/information

powered by

 PIKTOCHART