



Vertikaalin muotoiluprosessin kehittäminen

Susanna Collan-Karikoski

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Toimintatutkimus  
Vertikaalin muotoiluprosessin kehittäminen  
Susanna Collan-Karikoski

Susanna Collan-Karikoski  
Yrityksen kasvun johtaminen  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2019 2019

Toimintatutkimus Vertikaalin muotoiluprosessin kehittäminen

Susanna Collan-Karikoski  
Vuosi 2019/2019

Sivumäärä 72

---

Organisaatioiden on pystyttävä nopeasti valikoimaan juuri oikeat liiketoiminta-aihiot monien, samoista resursseista kilpailevien, aiheiden joukosta. Palveluiden kohdalla kaupalliset mahdollisuudet eivät perustu pelkkään osto- ja myyntihinnan välisen katteen tuotto-odotukseen, vaan asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää malli muotoiluprosessista, jolla Yritys X:n on mahdollista analysoida liiketoiminta-aihionsa kaupallisuuden mahdollisuuksia ja tunnistaa monen aiheiden joukosta se kaupallisesti kaikkein potentiaalisin ottamatta kantaa palvelun tuotannon hintaan tai volyymiin.

Tämän opinnäytetyön kehitystyön pohjaksi tutkittiin Yritys X:n innovaatio- ja yhteisluontikyvyyksiä ja perusteltiin sen ansaintalogiikkaa alustatalouden avulla sekä tarkasteltiin yrityksen kasvua jarruttavia tekijöitä visiotyöskentelyn, strategioiden ja palveluinnovaatioiden avulla. Uuden muotoiluprosessin luomista varten perehdyttiin palvelumuotoilun menetelmään ja markkinamuotoiluun. Opinnäytetyön empiirisessä osassa suoritettiin yhteiskehittämisen työpaja, jossa koko yrityksen henkilökunta otettiin mukaan tutkimaan liiketoiminta-aihion kaupallisuutta. Työpajassa pohdittiin tuotteen tuomaa hyötyä usealle asiakassegmentille ja pohdittiin mahdollisuuksia muotoilla tuotetta niin, että mahdolliset negatiiviset seuraukset palvelun käytöstä minimoituvat. Empiirisessä osassa sovellettiin palvelumuotoilun prosessia. Muotoiluprosessi yhteisluotiin vastaamalla kartoitettuihin asiakastarpeisiin osassa esiteltyjen tietojen ja menetelmien keinoin. Prosessista syntyi konkreettinen malli, jota voidaan käyttää jatkossa liiketoiminta-aihion kaupallisuuden arviointia varten. Jatkokehitysehdotuksena esitettiin jatkuvaa prosessia, jossa jokainen yrityksen tuotannossa oleva liiketoiminnan osa asetetaan alttiiksi kriittiselle muotoiluprosessia hyödyntävälle tarkastelulle aika ajoin. Pitkän seuranta-ajanjakson jälkeen olisi myös hyvä pysähtyä arvioimaan nyt syntyneen muotoiluprosessin toimivuutta ja hyödyllisyyttä yrityksen kasvun ja liikevaihdon generoitumisen kannalta.

Asiasanat: Alustatalous, Palvelumuotoilu, Arvon yhteiskehittäminen, Innovaatio

Susanna Collan-Karikoski Susanna Collan-Karikoski

Developing the process to design a vertical

Year	20192019	Pages	72
------	----------	-------	----

---

Organizations need to be able to quickly select the right emerging business initiatives from a pool of initiatives all competing for the same resources. In services the commercial opportunities are not based simply on the expected margin between purchase and selling price but are also based on customer needs and expectations. The goal of this thesis was to develop a process model with which it would be possible for the company X to analyse the potential of a business initiative, and to identify that initiative which has the highest commercial potential without regard for production cost or volumes.

In the theory review section of this thesis the innovation and co-creation abilities of the company X were investigated, its business logic was analyzed with the theories on platform economy, and issues slowing its growth examined with theories on vision work, strategy and service design. In order to create a new process model, a method of service design and theory of market design were examined. In the empirical section of this thesis a co-creation workshop was held, in which the entire staff of the company was included to investigate the commercial potential of a business initiative. In the workshop the benefits of the product to multiple client segments was investigated and the potential for such product design examined, that would minimise the negative consequences of using the product. In the empirical section a model of service design was utilized. A process model was co-created by fulfilling the analyzed customer needs by using theories from the theory section. A concrete model was created with this process, that can be used in assessing the commercial potential of a business initiative in the future.

As further development a continuous process was suggested, in which each operational business segment of the company would periodically be subjected to a critical review using the process model as commercial environment and consumption patterns are constantly changing. After a lengthy review period the viability and usability of the created process model and its ability to generate business growth and turnover should be examined.

Keywords: Platform economy, Service Design, Co-creation, Innovation

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Tutkimuksen taustat ja Yritys X .....	7
1.2	Opinnäytetyön taustat ja tavoitteet.....	13
2	Tietoperusta.....	14
2.1	Alustatalous .....	14
2.2	Strategia ja visio kasvun keskiössä .....	17
2.3	Innovaatiot .....	23
2.4	Markkinamuotoilu .....	29
2.5	Palvelumuotoilu .....	33
2.6	Arvon yhteiskehittäminen .....	38
2.7	Kansainväliset markkinat ja kansainvälistyminen .....	40
2.8	Tietoperustan yhteenveto .....	44
3	Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät .....	46
3.1	Toimintatutkimus .....	46
3.2	Case- tutkimus.....	49
3.3	Tutkimusprosessi .....	51
3.4	Etiikka ja luotettavuus .....	53
4	Muotoiluprosessin luominen työpajassa .....	55
5	Tutkimustulokset ja johtopäätökset .....	65
5.1	Kehitysehdotukset ja jatkotutkimus.....	68
6	Pohdinta.....	70
	Lähteet .....	72

## 1 Johdanto

Elämme aikakautta, jota hallitsee vahvasti digitalisoitumisen megatrendi. Uusia sovelluksia luodaan ladattavaksi puhelimiin ja älylaitteisiin loputtomasti. Ihmiset vauvasta vaariin ovat yhä tottuneempia etsimään tarjontaviidakon joukosta sopivaa sovellusta ja yhtä tottuneita vaihtamaan sovellusta, mikäli siinä ei jokin miellytä. Sovellusten käyttäjäystävällisyys on tärkeää. Segue Creative Teamin (2017) mukaan tyypillinen käyttäjä muodostaa viidessäkymmenessä milisekunnissa mielipiteensä sovelluksesta perustuen sen käytettävyyteen. Tämä on lisännyt ohjelmistokehitykseen painetta ja luonut uusia tarpeita. Enää ei riitä, että sovellus on erottuakseen ja asiakkaita haaliakseen teknisesti toimiva. Sen on oltava myös helppokäyttöinen, asiakaslähtöinen ja houkuttelevan näköinen ja vakuutettava käyttäjänsä silmänräpäyksessä. Lisäksi sen on tarjottava palveluita kilpailukykyiseen hintaan. Ohjelmistokehittämisestä on tullut design-työtä.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Helsingissä toimiva Yritys X. Yritys X on teknologiayritys, jonka toimiala on ohjelmistokehitys. Sen tuote on digitaalinen alusta. Alustan kautta eri alojen jälleenmyyjien on mahdollista myydä palveluitaan ja tuotteitaan suoraan oikealle kohderyhmälle. Alusta toimii kahdensuuntaisesti, joten myös asiakkaan on mahdollista käyttää sitä sopivan jälleenmyyjän etsimiseen ja palautteen sekä arvion antamiseen sekä arvioiden vertailuun ostotapahtuman jälkeen. Näin yritys X mahdollistaa eri aloille omia digitaalisia kauppa- paikkoja, vertikaaleja, joilla vuorovaikutus on kahdensuuntaista ja arvonluonti arvoketjun molemmissa päässä mahdollista. Moazed & Johnsonin mukaan (2016, 7) alustaliiketoiminta on tällä hetkellä suosittua ja yleisesti tunnettua. Amazon ja Apple ovat laajasti tunnettuja yrityksiä, jotka toimivat alustaliiketoiminnan keinoin.

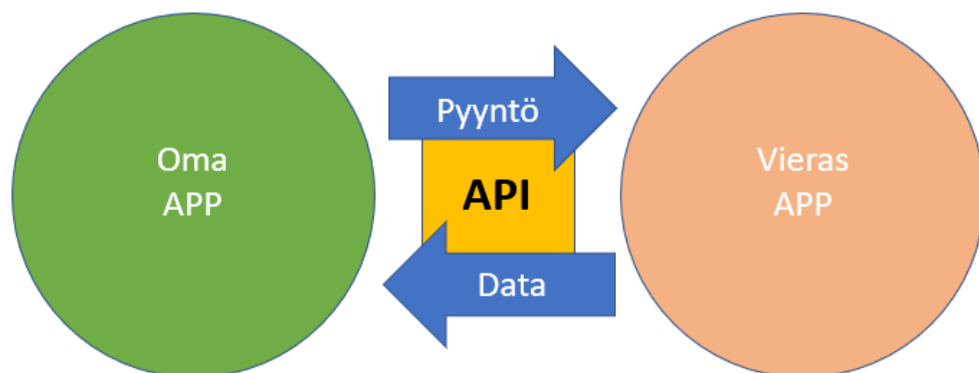
Yritys X on vuonna 2015 perustettu yritys, jota johtavat sen perustajat. Yritys työllistää tällä hetkellä omistajiensa lisäksi kuusi sovelluskehittäjää ja kaksi hallintohenkilöä. Yritys ei teknisesti toimivasta tuotteestaan, eli sen taustajärjestelmästä, huolimatta ole kasvanut ja tuottanut tulosta sijoittajien odotusten mukaisesti. Yrityksen tekniikan erinomaisuus perustuu sen sijaintiin pilvessä ja sen kapasiteettiin. AWS (Amazon Webservices) -pilvitekniikalla luotu taustajärjestelmä ei tarvitse fyysisiä palvelimia eikä järjestelmä näin ollen vie sen enempää fyysistä tilaa kuin tarvitse ylläpitokustannuksiaan. Pilvessä sijaitsevaan sovellukseen ei tarvitse ostaa lisätilaa ja olemassa oleva taustajärjestelmä tallentaa ostotapahtumia äärettömän määrän. AWS -pilvitekniikka on paitsi resurssitehokas, myös turvallinen sovelluskehityksen menetelmä. Yrityksen tekniikka on vakuuttanut monta yhteistyökumppania ja saanut laajalti kehuja potentiaalistaan. Yritys tavoittelee voimakasta kasvua ja toivoo tämän opinnäytetyön tuottavan heidän tuotekehityksensä käyttöön muotoiluprosessin, jonka avulla heidän visionsa muuntuu kaukallisesti menestyviksi vertikaaleiksi. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on siis luoda

Yritys X:lle malli kaupallisen vertikaalin muotoiluprosessista. Prosessia hyödyntämällä Yritys X:n on mahdollista kasvattaa käyttäjämääräänsä ja luoda kasvua.

Nenonen ja Storbacka muistuttavat (2010, 28, 42), että kasvamisen on itsessään oltava yrityksen strategia, jotta kasvu olisi ylipäänsä mahdollista. Kasvustrategian taas on määriteltävä mahdollisimman tarkasti, miten yrityksen on toimittava kasvua luodakseen. Kilpailijoita vastaan kilpaileminen ei ole strategia. Käänteisesti voidaan todeta, että yrityskasvu on paras mittari sen arvioimisessa, onko yritys onnistunut strategiassaan.

### 1.1 Tutkimuksen taustat ja Yritys X

Yritys X on teknologiayritys, jonka tuote on kahdensuuntainen digitaalinen alusta. Se mahdollistaa useiden itsenäisten jälleenmyyjien ja täsmälleen oikean kohderyhmän asiakkaiden kohtaamisen ilman jälleenmyyjän oman sovelluksen kehittämistä ja oman verkkokaupan pyörittämistä. Kohtaaminen tapahtuu joko toimialakohtaisessa vertikaalissa tai näiden vertikaalien välillä. Yrityksen taustajärjestelmä on kokonaan pilveen rakennettu moderni järjestelmä, joka hyödyntää API-teknologiaa eli ohjelmointirajapintoja (application programming interface). API:n avulla taustajärjestelmä on helppo kytkeä toiseen taustajärjestelmään ja yhdistää kahden yrityksen tietokannat näin toisiinsa. Moilasen, Niiniojan, Seppäsen ja Honkasen mukaan (2018, 25) voidaan sanoa, että rajapintoja voidaan kutsua teknologiaksi, jonka avulla pystytään vaikuttamaan yrityksen liiketoimintamalleihin, sillä ne mahdollistavat vuorovaikutuksen eri alustata- louden toimijoiden välillä.

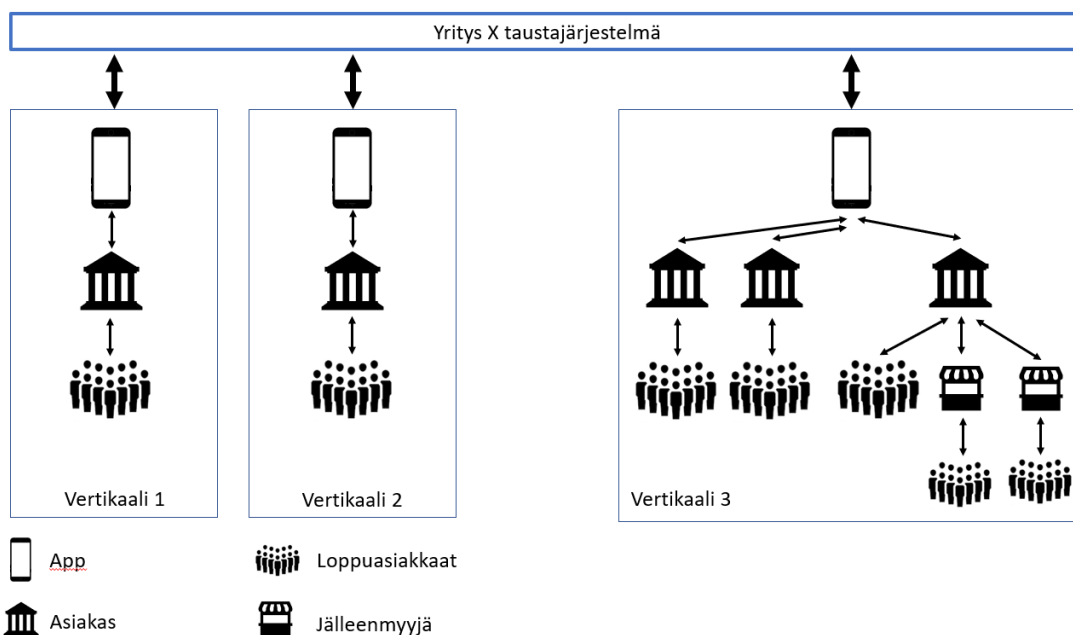


Kuva 1. Avoin ohjelmointirajapinta- eli API- teknologia mahdollistaa kahden tai useamman tietokannan kytkemisen toisiinsa ja avoimen tiedon vaihdon syntyneen laajan tietokannan sisällä. API:n avulla voidaan luoda sovelluksia rakentamalla niille pelkkä pohja ja syöttämällä niihin tiedot toisesta tietokannasta. API liitetään toiseen tietokantaan lähettämällä pyyntö liittymisestä, johon vastataan API:n avauskoodilla.

Alustaliiketoiminta itsessään ei ole aivan uusi toiminta-ajatus. Mikä tahansa fyysinen markkinapaikka, joka houkuttelee ihmisiä ostoksille ja kauppiaita vuokraa vastaan myymään tuotteitaan, toimii samalla periaatteella. Kauppakeskukset ja torit ovat hyviä esimerkkejä tällaisista. Digitalisaatio ja älylaitteiden ja sitä kautta alustojen yleistymisen on mahdollistanut tuhansien kauppapaikkojen siirtymisen suoraan ihmisten taskuihin ja työpöydille. Digitalisaatio on mahdollistanut sekä tuotteitaan myyville palveluntarjoajille että tuotteita ostaville asiakkaille muitakin etuja. Ostaminen ja myyminen digitaalisen alustan kautta on merkittävästi nopeampaa, halvempaa ja helpompaa kuin fyysisen kauppapaikan kautta. (Parker, G. & Alstynne, M. & Choudary, S. 2016, 60.)

Yritys X:n liikeidea on kytkeä useita vertikaaleja toimimaan sen taustajärjestelmässä. Vertikaalilla tarkoitetaan erillisiä eri alojen markkinapaikkoja, jotka yhdistävät kunkin alan itsenäiset jälleenmyyjät ja kohderyhmän asiakkaat toisiinsa muodostaen ekosysteemin. Yritys X:n liikeidean taustalla on Amazon ja sen tarjoama alusta, jolla kuka tahansa voi jälleenmyydä tuotteitaan.

Vertikaali syntyy, kun Yritys X perustaa yhteisyrityksen yhteistyökumppaninsa kanssa. Yritys X luovuttaa lisenssiä vastaan syntyneelle yhteisyritykselle alustansa sen käyttöön. Yhteistyökumppani puolestaan tuo yhteisyritykselle oman myyntiverkostonsa ja asiakkaansa sekä mahdolliset jälleenmyyjänsä ja niiden asiakkaat. Tällaista yhden toimialan sisällä toimivaa ekosysteemiä kutsutaan vertikaaliksi. Yritys X:n ansaintalogiikka perustuu yhteistyökumppanin maksamaan lisenssimaksuun, mahdollisten jälleenmyyjien maksamaan lisenssimaksuun sekä osuuteen jokaisesta alustan läpi tehdystä kauppatapahtumasta. Näin ollen voidaan todeta, että Yritys X:llä on asiakkaita useassa tasossa ja ansaintaa yhtä monessa tasossa.

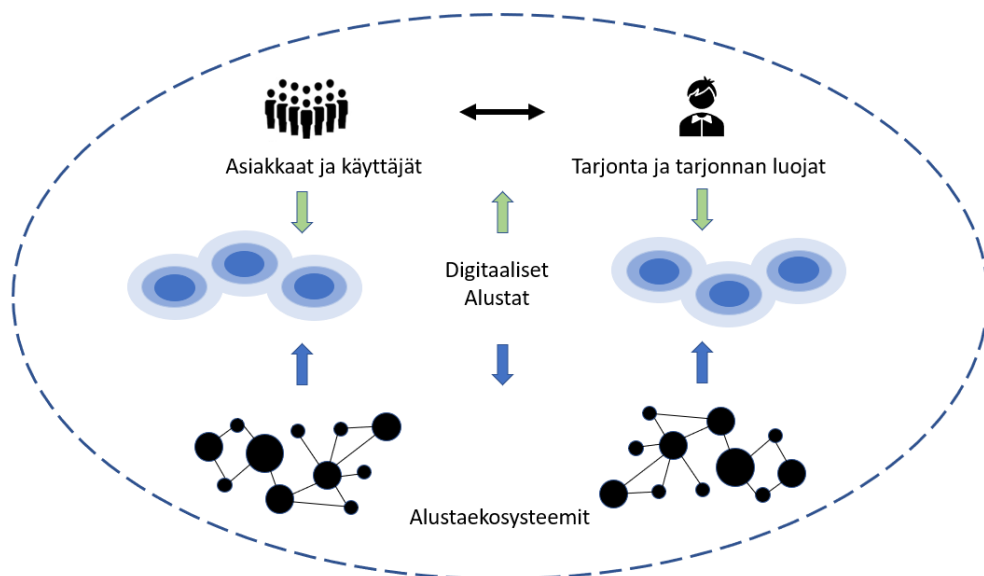


Kuva 2. Yritys X:n liikeidea, ansaintalogiikka ja asiakkaita monessa tasossa

Kuten on todettu, Yritys X:n liikeidean taustalla on Amazon ja sen hyvin samankaltainen liikeidea. Amazon poikkeaa Yritys X:stä siinä, että se tarjoaa paitsi alustaa ulkopuolisille jälleenmyyjille maksua vastaan, myös omia tuotteitaan alustallaan ja joutuu näin ollen ostamaan myös varastoa. Yritys X on jättänyt tämänkin osan pois ja kehittänyt pelkän digitaalisen alustan, joka tarjotaan jälleenmyyjien käyttöön. Yritys X on parantanut Amazonin liikeideaa tarjoamalla useille toimialoille kaikille oman alustan, eikä Amazonin tapaan kaikille yhtä yhteistä. Tämä helpottaa paitsi oikeiden jälleenmyyjien ja asiakkaiden kohtaamista, myös vähentää datan määrää valikoimassa. Tämä taas helpottaa oikean tuotteen löytymistä. Amazonin haasteena ovat kategoriat, joihin ulkopuolisten jälleenmyyjien on itse osattava asettaa tuotteensa, jotta asiakkailla on mahdollisuus ne alustalta löytää (Thomson, J. 2019). Yritys X on myös laajentanut myytävien tuotteiden kategorioita palveluihin. Erään Yritys X:n vertikaalin kautta voi ostaa remonttipalveluita ja toisen kautta palotarkastuksia.

Yritys X:n ensimmäinen kaupallinen, toimiva vertikaali oli apteekkivertikaali. Sen oli tarkoitus luoda markkinapaikka kaikille Suomen apteekkeille niin, että jokaisen suomalaisen, liki kahdeksansadan, apteekkarin ei tarvitsisi perustaa omaa verkkokauppaa ja markkinoida sitä asiakkailleen. Apteekkivertikaalin liikeidea oli tarjota apteekkeille yhteinen alusta, jossa apteekin asiakas voisi tehdä tilauksen ja valita, mistä apteekista tilauksen haluaa noutaa. Tarjolla oli myös kotiin postittamisen vaihtoehto, joka tosin oli maksullinen. Kaikki tuotteet tulivat alustalle Apteekkariliiton API:n kautta ja palvelun muut ominaisuudet olivat kunkin apteekin itse muokattavissa. Yritys X toimitti vertikaalin käyttöön vain alustan, joka räätälöitiin vastaamaan apteekkien erityisvaatimuksia. Yritys X:n näkökulmasta kyseessä oli palvelu, josta kukin alustalle liittynyt apteekki maksoi käyttömaksua. Tässä arvoketjussa apteekit olivat Yritys X:n asiakkaita. Arvoketjun toisessa päässä loppuasiakas asioi apteekin kanssa eikä ollut millään lailla tietoinen siitä, kuka käytettävän alustan omistaa. Tällaista perinteisestä poikkeavaa arvoketjua kutsutaan ekosysteemiksi. Ekosysteemin hienous on sidosryhmien sitoutuminen toisiinsa. Toisessa päässä asiakkaiden odotettiin pitävän sovelluksesta ja mainostavan sitä muille käyttäjille, jonka odotettiin tuovan alustalle lisää käyttäjiä. Toisessa päässä odotettiin uusien käyttäjien tuovan alustalle mukaan uusia apteekkejä. Uusien apteekkien liittyminen alustalle olisi mahdollistanut uusien ominaisuuksien kehittämisen apteekkeille ja edelleen asiakkaille tarjottaviksi. Kehitteillä oli reseptin uusimispalvelu, lääkkeenoton muistutuspalvelu ja lääkkeiden yhteensopivuustestaus erilaisten ruokien kanssa.

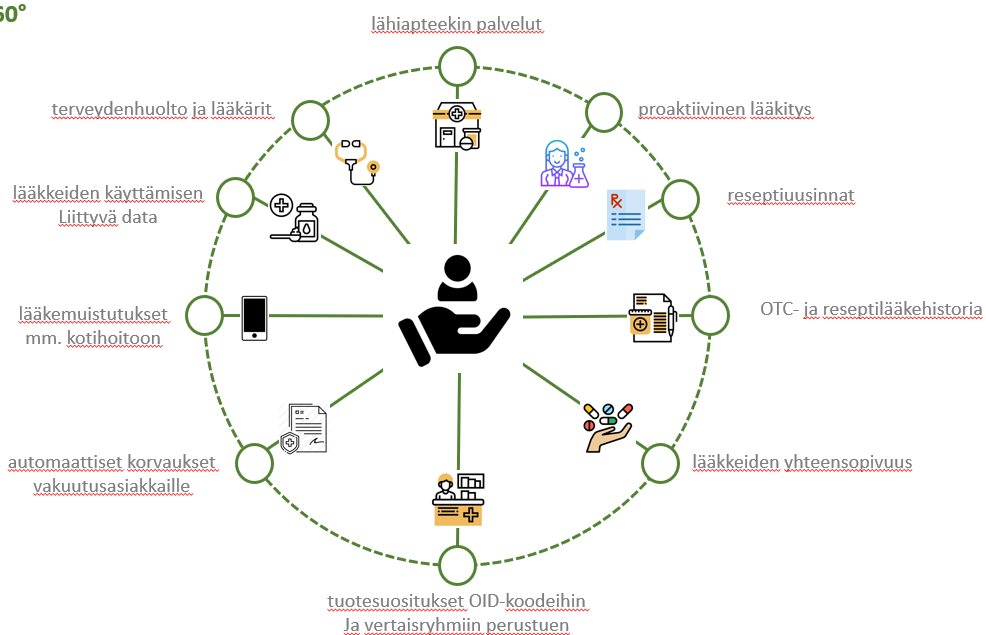
Ekosysteemiin olisi ollut mahdollista tulevaisuudessa upottaa vakuutusyhtiöitä ja lääkäripalveluita Suomen apteekkilainsäädännön mahdollisesti vapautuessa.



Kuva 3. Digitaalisen ekosysteemin toiminta-ajatus

Vastaavaa ekosysteemiajatteluun perustuvaa apteekkisovellusta ei ole tiettävästi ollut saatavilla missään muualla.

### APTEEKKI – 360°



Kuva 4. Ekosysteemiajatteluun perustuva apteekivertikaali Yritys X:n myyntimateriaalista

Lopulta ekosysteemiin saatiin mukaan vain joitakin kymmeniä apteekkeja. Ongelmaksi muodostui, että vertikaalia perustettaessa yritys ei ollut tutkinut luomansa palvelun arvoa eli perustellut kriittisesti, minkä asiakkaan todellisen ongelman apteekki-sovellus lopulta ratkaisee. Apteekkeilla ei itsellään ollut juuri intressiä digitalisoitua, sillä Suomen apteekkilainsäädännön mukaan verkkokauppa ei mahdollista farmaseutin antaman lääkeopastuksen jättämistä pois (Fimean määräys apteekin verkkopalvelusta 2/2011). Apteekkien luonnollinen reaktio oli vastustus siksi, että asiakkaat saivat alustalla toimiessaan itse valita tilauksen toimittavan apteekin. Näin ollen moni apteekki pelkäsi kilpailua ja asiakkaiden menettämistä toiselle apteekille. Lisäksi arvoketjun toisessa päässä apteekin asiakas koki sovelluksen käytön vaikeaksi ja työlläksi aiemmin mainitun lainsäädännön pakottaman pitkän palveluajan vuoksi. Kuluttaja joutui käytännössä tilaamaan sovelluksesta lääkkeitä, odottamaan farmaseutin puhelua ja henkilökohtaista lääkeopastusta, odottamaan tämän jälkeen farmaseutin lähettämää maksulinkkiä ja lopulta maksamaan ja odottamaan tuotteen saapumista. Kuluttaja oli apteekkien aukioloaikojen armoilla täysin kivijalka-apteekkien tapaan. Suomen apteekkipeitto on niin tiivis, että moni loppuasiakas yksinkertaisesti mieluummin käveli apteekkiin kuin kävi koko palveluketjun läpi mobiililaitteella. Lopputulos ei ollut yritys X:n kannalta hyvä. Innovaatio päättyi muutaman apteekin lisäpalveluksi, jolla apteekkarit lähinnä viestivät omille asiakkailleen olevansa ajan hermosta. Palvelun käyttö jäi vähäiseksi mutta se työllisti taustajärjestelmän sovelluskehittäjiä poikkeuksellisen paljon ja tuli näin yritys X:lle verraten kalliiksi.

Suurin syy apteekki-vertikaalin epäonnistumiseen oli vertikaalin suunnittelu, joka ei ollut asiakaslähtöistä. Tarkemmin sanottuna yritys ei ollut tullut ajatelleeksi, että sillä on asiakkaita monessa tasossa. Yritys X ei ollut kehittänyt vertikaalin suunnitteluun prosessia, joka ottaisi huomioon sen, kuka tuotetta käyttää ja miksi. Tämä johti apteekki-vertikaalin kohdalla siihen, että yrityksen johto teki oletuksia ja niiden pohjalta päätöksiä, jotka myöhemmin osoittautuivat vääriksi. Vertikaalin suunnittelu ei ollut iteratiivinen prosessi, jossa prototyypitys olisi ollut mahdollinen väliarvioinnin paikka. Apteekki-vertikaalin asiakkaat, eli apteekki ja sen asiakkaat, eivät kokeneet saavansa riittävää hyötyä palvelusta ja palvelu osoittautui kaupalliseksi epäonnistumiseksi.

Nenosen ja Storbackan mukaan (2010, 26-27) markkinat eivät ole koskaan annettuja ja objektiivisia. Apteekit eivät tarvitse keskitettyä alustaa kaupankäyntiin eikä loppukäyttäjät tarvitse verkkoaiteekkeja, jossa olisi voinut asioida verkkokaupalle tyypilliseen ympärivuorokautiseen tyyliin ilman henkilökohtaista farmaseuttikontaktia.

Palvelun suunnitteleminen ja muotoileminen on vaikeaa. Syitä on monia. Lindberg-Repo ja Dube (2014, 71) pitävät suurimpana tekijänä aineettomuutta. Heidän mukaansa moni palvelua suunnitteleva työryhmä tai työntekijä lankeaa ei-systemaattisuuden ansaan tästä syystä jo alkumetreillä. Abstraktin asian muotoilu on vaikea organisoida, mutta organisoimaton palvelun

kehitys johtaa lähinnä hämmennykseen kehitystiimin ja palvelua tuottavien työntekijöiden kesken. Karkeasti sanottuna yrityksen johto tai kehitystiimi on voinut keksiä palvelun, joka viedään suoraan tuotantoon. Myöhemmin, kun resurssija on käytetty sekä suunnitteluun että tuotantoon, käy ilmi, että palvelu ei todellisuudessa luo asiakkaalle lisäarvoa. Organisoimattomuuteen tuhrautuu jokaisen palveluntuottamiseen osallistuvan osapuolen aikaa, mikä tarkoittaa, että organisoimattomuus tulee yritykselle erittäin kalliiksi.

Organisoimattomuus on merkki visiottomuudesta. Yritys ei ole varma, mitä kohti se haluaa mennä ja missä se haluaa itsensä tulevaisuudessa nähdä. Mäntynevan mukaan (2012, 72) käytännössä yrityksen itselleen asettama tavoite löytyy visiotyöskentelyn keinoin. Visio kuitenkin tarjoaa tarkkaa tavoitetta enemmän suuntaviivoja. Visio on kuitenkin tärkeä, sillä se ohjaa yrityksen tulevaisuuden toimintoihin liittyviä valintoja. Tähän liittyen on erittäin tärkeää pystyä hahmottamaan, miten yrityksen toimintaympäristö ja mahdollisesti markkinat ja kilpailijat ovat muuttumassa. Regulaatioon liittyvä muutos on usein sellainen muutos, joka saattaa muuttaa väkisin jonkin toimialan yritysten toimintaa. Muutokset regulaatiossa ovat yleensä hyvissä ajoin tiedossa mutta niihin reagoiminen ja valmistautuminen eivät koskaan tapahdu liian ajoissa. Toisaalta juuri tämänkaltaiset muutokset myös luovat tilaa uusille innovaatioille.

Apteekkivertikaalin epäonnistumisesta huolimatta vertikaalin luominen ei ollut turhaa. Jotta apteekkeille oli ylipäänsä mahdollista luoda yhteinen markkinapaikka, oli yritykselle kehitettävä hyvin vaativaan käyttöön sopiva taustajärjestelmä. Taustajärjestelmä tarkoittaa yksinkertaistettuna ohjelmistoa, joka mahdollistaa sovelluksen ominaisuudet käyttäjälle. Käyttäjä selaa valikoita ja näkee ulkoasun. Valikoista selattavat ominaisuudet eivät näy käyttäjälle, ne kuuluvat taustajärjestelmään. Kun käyttäjä esimerkiksi valitsee minkä tahansa sovelluksen alussa valikosta itselleen sopivan käyttökielen, taustajärjestelmään koodattu polku valikosta tiettyyn kieleen saa taustajärjestelmän ohjaamaan käyttäjän eteenpäin seuraavaan valikkoon, joka avautuu valinnan mukaisella kielellä. Juuri virhe taustajärjestelmässä aiheuttaa erilaisia käyttöongelmia sovellusta selatessa. Näiden virheiden minimointi ja näin käyttäjäkokemuksen parantaminen on aikaa vaativaa testaustyötä. Järjestelmänkehityksen kannalta apteekkivertikaalia voidaan pitää jälkikäteen Yritys X:n testivertikaalina. Siirtyessään seuraaviin vertikaaleihin yritys X pivotoi liiketoimintamallinsa. Pivointi on termi, joka liittyy start up -yrityksiin ja lean -metodologiaan. Riesin mukaan (2011, 103) pivointi on liiketoimintamallin järjestelmällinen muutos, jonka tarkoituksena on testata uutta hypoteesia tuotteesta, strategiasta ja kasvun lähteestä. Käytännössä yritys tekee kurssimuutoksen toimimattomasta liiketoimintamallista uuteen toimivampaan malliin.

Apteekkivertikaalin olemassaolon aikana taustajärjestelmän suurimmat ongelmat ja virheet ehdivät tulla esille, joten vaikka vertikaalin asiakkaille, eli apteekkeille, tuottama arvo oli vähäinen, se ei ollut sitä järjestelmänkehitykselle. Syntyi Yritys X:n moderni ja tehokas, helposti muokattavissa oleva taustajärjestelmä, jota on mahdollista käyttää hyvin vähäisin muokkauksin lukemattomissa uusissa vertikaaleissa.

## 1.2 Opinnäytetyön taustat ja tavoitteet

Yritys X:lla on tällä hetkellä kolme uutta vertikaalياهوiota ja suunnitteilla useita uusia. Jotta vertikaalit menestyisivät paremmin kuin apteekkivertikaali ja voisivat kääntää yrityksen kasvuun, yritys tarvitsee toimivan vertikaalin muotoiluprosessin. Prosessi syntyy tämän opinnäytetyön tuloksena. Prosessi luodaan soveltamalla palvelu- ja markkinamuotoilun menetelmiä, käyttämällä arvolupauskarttaa ja radikaalin innovaation kriteereitä. Muotoiluprosessi tulee ulottumaan myös kansainvälisiin markkinoihin, sillä Suomen kaltaiset pienet markkinat saturoituvat nopeasti. Griffin ja Pustay (2010, 24) toteavat, että nopea kansainvälisen kaupan kasvu johtuu nimenomaan internetistä ja siihen liittyvien teknologioiden kehittymisestä. Niin kauan, kun kaupankäynti tapahtuu elektronisesti verkossa, yrityksen toimintojen fyysisellä sijainnilla ei ole mitään merkitystä.

Tämä opinnäytetyö on toimintatutkimus. Tämän opinnäytetyön tekijä toimii kehitysprosessissa aktiivisesti mukana ja osallistuu työn suunnittelun lisäksi myös prosessin edelleen kehittämiseen ja arviointiin. Tämän opinnäytetyön menetelminä käytetään sovellettuja palvelu- ja markkinamuotoilun menetelmiä sekä yhteisluomisen työpajaa. Menetelmiä hyödyntäen luodaan vertikaalille muotoiluprosessi, joka on käyttökelpoinen olemassa olevien vertikaalien menestykselliseen kehittämiseen ja uusien houkuttelevampien vertikaalien luomiseen. Työn alussa esitellään yrityksen teknologian pohjana toimiva kaksipuolinen alusta, jotta yrityksen ydinliiketoimintaa ja vertikaalien merkitystä voisi ymmärtää syvällisemmin. Kehitystyön oleellinen osa on konkretia ja kehittäjän osallistuminen tutkimuksen eri vaiheisiin. Muotoiluun käytettävä muotoiluprosessi esitetään opinnäytetyön toimintaosiossa ja muotoiluprosessin edelleen kehittämismahdollisuudet työn lopussa. Opinnäytetyö päättyy pohdintaan, jonka lähtökohta on muotoiluprosessin realistinen merkitys yrityksen kasvumahdollisuuksille ja sen yleinen käyttökelpoisuus yritys X:ssa.

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat alustatalous, innovaatio, markkinamuotoilu, yhteisluominen ja palvelumuotoilu. Teoreettinen viitekehys rakentuu alustatalouden, markkina- sekä palvelumuotoilun ja innovaatioiden tietopohjan ympärille.

Kaikki taloudelliset luvut, muuttujat, tiedot markkinoista ja sovelluksen ominaisuuksista on rajattu tarkoituksella tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Tämä opinnäytetyö käsittelee kaupallisuutta ja kasvua ilmiöinä ja mahdollisuuksina ottamatta kantaa siihen, minkä arvoisia ne

rahallisesti ovat tai tulevat olemaan tai mikä ominaisuus sovelluksessa ratkaisee kaupallisuuden. Tarkoitus on luoda yrityksen käyttöön malli, jolla palvelun ominaisuuksia ei voi listata pohtimatta ketä varten ominaisuudet sovelluksessa ovat ja kuka niitä käyttää ja mitä hyötyä niistä on käyttäjälle. Tärkeintä on oppia tunnistamaan asiakas ja kaupallinen potentiaali - onko uudella vertikaalilla potentiaali menestyä eli päätyä ratkaisuksi, jonka asiakas todennäköisesti valitsee. Kaupallisuuden perustana toimii se, että alustan arvo nousee sen käyttäjien määrän noustessa. Alustan käyttäjämäärän noustessa myös alustaa tarjoava yritys kasvaa.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on, voiko Yritys X:lle luoda kasvua muotoilemalla sen vertikaalin muotoilemisen prosessia.

## 2 Tietoperusta

Opinnäytetyön tässä luvussa esitellään kaikki Yritys X:n vertikaalin muotoiluprosessin kannalta merkityksellinen tieto, joista löytyy kirjoitettua ja painettua kirjallisuutta. Osuudessa käydään läpi työn kannalta oleellista tietoa alustataloudesta, innovoinnista, markkina- ja palvelumuotoilusta sekä tutustutaan strategioimiseen osana innovointia ja kansainvälistymiseen ilmiöinä yleisesti. Ne ovat muotoiluprosessin ja yrityksen kasvun kannalta oleellista tietoa. Innovoinnin tieto-osuudessa käsitellään syvällisesti myös liiketoimintamalleja, sillä muotoiluprosessissa on otettava huomioon myös yhtiön rakenne pohdittaessa ansaintalogiikkaa - mistä asiakas maksaa ja paljonko rahasta tulee Yritys X:n kassaan. Näin valmis muotoiluprosessi pystyy ottamaan kantaa vertikaalin kaupalliseen potentiaaliin ja edelleen yrityksen kasvun mahdollisuuksiin.

### 2.1 Alustatalous

Moazed & Johnsonin mukaan (2016, 5, 7) alustaliiketoiminnan konsepti on hyvin yksinkertainen. Alustaliiketoiminnalla tarkoitetaan alustaa, joka yhdistää kaksi tai useampaa toisistaan riippuvaista toimijaa ja mahdollistaa heidän vuorovaikuttamisensa siten, että kaikki osapuolet hyötyvät. Digitaalista alustataloutta ei voida pitää liiketoiminnan työkaluna vaan kokonaan erillisenä liiketoimintamallina. Digitaalinen alustatalous on kasvanut niin paljon, että sen voidaan sanoa olevan hallitseva osa koko talouttamme ja kasvavan yhä koko ajan.

Parker, Alstyne ja Choudary (2016, 62) näkevät ilmiön vielä suurempana. Alustatalouden on mahdollista syrjäyttää kaikki perinteiseen kaupankäyntiin liittyvä liiketoiminta. Esimerkkinä tässä toimii Uber, alustan kautta toimiva kuljetuspalvelu. Uberin kautta paikannuspalvelun voi nykyään saada kotiovelleen viidessä minuutissa missä tahansa päin maailmaa. Tämä tarkoittaa, että periaatteessa mitä tahansa voi tilata alustan kautta ja saada kotiovelleen viidessä minuutissa (Parker, Alstyne & Choudary 2016, 62). Toisaalta, Molenaarin (2013, 66) mukaan tämä sisältää paitsi mahdollisuuksia, myös uhkia. Verkkokaupan suurin haaste on toimitus. Vähittäiskaupan siirryttyä verkkoon on toimitusketjuihin syntynyt pullonkauloja. Pullonkauloilla tarkoitetaan esteitä palveluntuottamisen tai tuotteenvalmistamisen ketjussa, jotka aiheuttavat

jonoja. Ne ovat prosessin vaiheita, jotka rajoittavat läpimenoa. Pullonkaulan suurin ongelma on se, että sekä sitä edeltävät, että sen jälkeen tulevat prosessin vaiheet joutuvat odottamaan. Läpimenoaika pitenee, eikä odottamiseen käytetty aika tuota arvoa. (Modig, N. & Åhlström, P. 2013, 37-39.)

Hagiu ja Rothman (2016) kuvaavat artikkelissaan kuinka elektronisten markkinapaikkojen liiketoimintamalli on lähes täydellinen. Markkinapaikat mahdollistavat kaupan ostajien ja myyjien välillä ilman täyttävää vastuuta tuotteesta, joissain tapauksissa jopa koskematta itse tuotteeseen, jolloin ne saavuttavat alhaisen kulurakenteen ja korkeat katteet. Markkinapaikan on kuitenkin saavutettava lukumäärältään kriittisen massan raja sekä ostaja- että myyjäpuolella ollakseen tehokas. Positiivinen verkostovaikutus ja markkinapaikan eksponentiaalinen kasvu ovat mahdollisia ainoastaan tehokkaalla markkinapaikalla.

Alustaliiketoiminta mahdollistaa perinteisen arvoketjun muuttamisen moniulotteiseksi. Kun perinteinen liiketoimintamalli voi kustannuksia alentamalla ja volyymia kasvattamalla kilpailla yksisuuntaisesti, on alustaliiketoimintamallin mahdollista tuottaa arvoa, joka kasvaa verkostovaikutuksen vaikutuksesta samalla kulurakennetta laskien. (Alustaliiketoiminta 2019.)

Perinteinen liiketoimintamalli



Alustaliiketoimintamalli

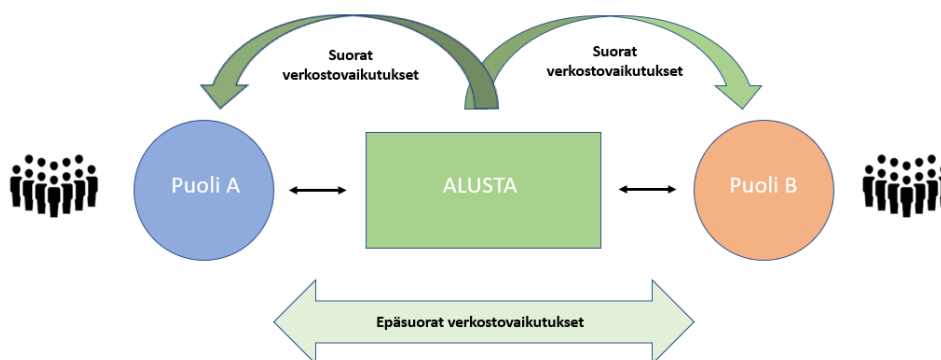


Kuva 5. Perinteisen liiketoimintamallin ja alustaliiketoimintamallin ero graafina (Alustatalous 2019).

Alustatalouden ytimessä ovat digitaaliset ekosysteemit. Ekosysteemi syntyy usean toimijan vuorovaikutuksesta digitaalisella alustalla. Moilasen, Niiniojan, Seppäsen ja Honkasen (2018, 35) mukaan digitaalisilla alustaekosysteemeillä tarkoitetaan verkostoja, jotka ovat keskenään riippuvaisia toisistaan ja joiden muodostama kokonaisuus tuottaa yhdessä enemmän arvoa kuin sen osat yhteensä. Toimijoilla on yhteinen intressi. Ekosysteemin toiminta perustuu siihen, että

alustan kautta useampi palveluntarjoaja ja heidän sidosryhmänsä kehittää toisiansa täydentäviä palvelu- ja tuotekokonaisuuksia. Ekosysteemin kaikki osapuolet hyötyvät, kun asiakasarvoa syntyy kokonaisratkaisuna. Yksittäinen toimija ei pyri sitomaan kaikkea arvoa vain oman tuotensa ympärille vaan pystyy hyödyntämään saman ekosysteemin muiden toimijoiden ratkaisuja osana omaansa. Ekosysteemin ydinajatus on, että yhdessä toimivat ekosysteemin osat saavat yhdessä aikaan enemmän tulosta, myyntiä, kuin yksinään muita vastaan kilpaileva yksittäinen toimija.

Ekosysteemin kasvua luova voima on verkostovaikutus. Verkostovaikutuksen ydin on alustan käyttäjämäärän kasvu, mikä kasvattaa jo olemassa olevien käyttäjien saamaa hyötyä. Verkostovaikutuksen kasvattaminen on alustatalouden toimijalle elinehto ja kääntää perinteisen kilpailumallin pälaelleen. Verkostovaikutuksen maksimoinnin vuoksi alustatalouden toimijoiden kannattaa rakentaa verkostoja erilaisten sidosryhmien ja yhdessä kilpailijoiden kanssa. Mitä suurempi verkosto on, sitä paremmin alustan käyttäjien kysyntä ja palveluntarjoajien tarjonta kohtaavat. (Alustatalous 2019.)



Kuva 6. Verkostovaikutus

Kahdensuuntainen alusta on alusta, joka yhdistää toisiinsa kaksi tai useampia ryhmiä, jotka tarjoavat toisilleen verkostoetuja (Eisenmann, T. & Parker, G. & Alstynne, M. 2006). Roson (2005) kuvaa alustan kautta tapahtuvaa vuorovaikutusta erityisesti epäsuoraksi ulkopuolisen verkoston kautta vuorovaikuttamiseksi. Markkinat ovat kahdensuuntaiset, mikäli alusta palvelee vähintään kahta erillistä käyttäjäryhmää, jotka nostavat toisen ryhmän arvoa vuorovaikutuksessa sen kanssa. Tarkemmin voidaan sanoa, että termiä kahdensuuntaiset markkinat voidaan käyttää vain, jos alustan kautta vuorovaikuttavat ryhmät. Klassinen esimerkki vuorovaikuttavista ryhmistä on luottokortti. Miettiessään tekeekö sopimuksen tietyn pankin tai luottoyrittäjän kanssa, sekä kuluttaja että maksuja vastaanottava yritys joutuvat pohtimaan luottokortin hyötyjä ja vertaamaan niitä kuluihin. Asiakas joutuu miettimään, kuinka yleisesti hyväksytty maksuväline luottokortti on, kun taas maksuja vastaanottava yritys joutuu miettimään, kuinka moni asiakas maksaa juuri tietyllä luottokortilla. Luottokortin kahden verkoston,

asiakkaiden ja yritysten, välille muodostaman linkin arvo riippuu toisen puolen verkoston koosta, eli siitä, kuinka paljon käyttäjiä tai maksupaikkoja kortti tarjoaa.



Kuva 7. Kaksipuolinen alusta ja verkostoedut

Digitaalisen alustan, joka saavuttaa riittävän käyttäjämäärän, on mahdollista palvella käyttäjiään henkilökohtaisesti. Vuorovaikutuksessa käyttäjistä syntyy arvokasta tietoa heidän ostotai myyntikäyttäytymisestään. Tätä tietoa voidaan hyödyntää versioinnissa. Versiointi tarkoittaa sitä, että asiakkaille voidaan tarjota uniikki, kustomoitu alusta, joka tarjoaa juuri asiakkaan ostokäyttäytymiseen tai hänen ikäänsä, sukupuoleensa tai kansalaisuuteensa sopivia tuotteita ja palveluita. Versiointi perustuu siihen, että koska tiedon tuottamisen kustannus on äärimmäisen alhainen, tuottaja voi jakaa sitä ilmaiseksi asiakkailleen ja tehdä sillä voittoa. (Shapiro, C. & Varian, H. 1998).

## 2.2 Strategia ja visio kasvun keskiössä

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja toivoo kasvua yritykselleen. Juuri kasvu on kaikkein tärkein motiivi yrityksen strategian uudistamiselle. Yritykselle generoituu kasvua vain tuottamalla asiakkaalle arvoa. Strategia kertoo yritykselle, miten tämä tapahtuu. (Nenonen, Storbacka, 2010, 28.)

Saarnion ja Hamilon (2013, 15,27) mukaan yritys tuo strategiassaan esiin ideat ja keinot, joilla se aikoo tavoitella menestystä. Yrityksen toiminta tähtää voiton tuottamiseen yrityksen omistajille, joten strategiaa voidaan hyvällä syyllä kutsua menestymisen suunnitelmaksi. Strategian ydinsisältö on markkinoiden suoma tilaisuus yritykselle, yrityksen oma liiketoimintapanos hyväksyttävällä riskitasolla ja aikajänteellä. Strategiaa määriteltessään yrityksen on pystyttävä määrittämään itselleen tavoite, jota kohti strategialla pyritään pääsemään. Tavoite voi olla

kasvuun, kansainvälistymiseen tai omistaja-arvon kasvattamiseen liittyvä. Tärkeää on, että strategiaan kirjataan keinot, joilla yritys voi tavoitteeseensa päästä. Strategiatyö vaatii sen määrittelemistä mahdollisimman tarkkaan, mitä yritys tekee ja mitä se ei tee. Tämän määrittelemisen taas vaatii objektiivisuutta ja rehellisyyttä. Strategian tekee yrityksen ylin johto, mutta ongelmaksi voi muodostua se, että ylin johto ei osaa olla riittävän objektiivinen ja rehellinen itselleen. Strategian luomisella on seuraamuksia. Mikäli strategia laaditaan väärin, voi epäonnistumisella olla kauaskantoiset vaikutukset. Sijoittajat voivat mm. vetäytyä huomatesaan, että yrityksen johto ei ole osannut nähdä yrityksensä ydinosaamisen mahdollisuuksia tai se on tulkinnut niitä väärin. Strategian luomiseen olisikin hyvä ottaa mukaan sellaisia henkilöitä yrityksessä, jotka vahvasti osallistuvat sen ydinajatuksen toteuttamiseen.

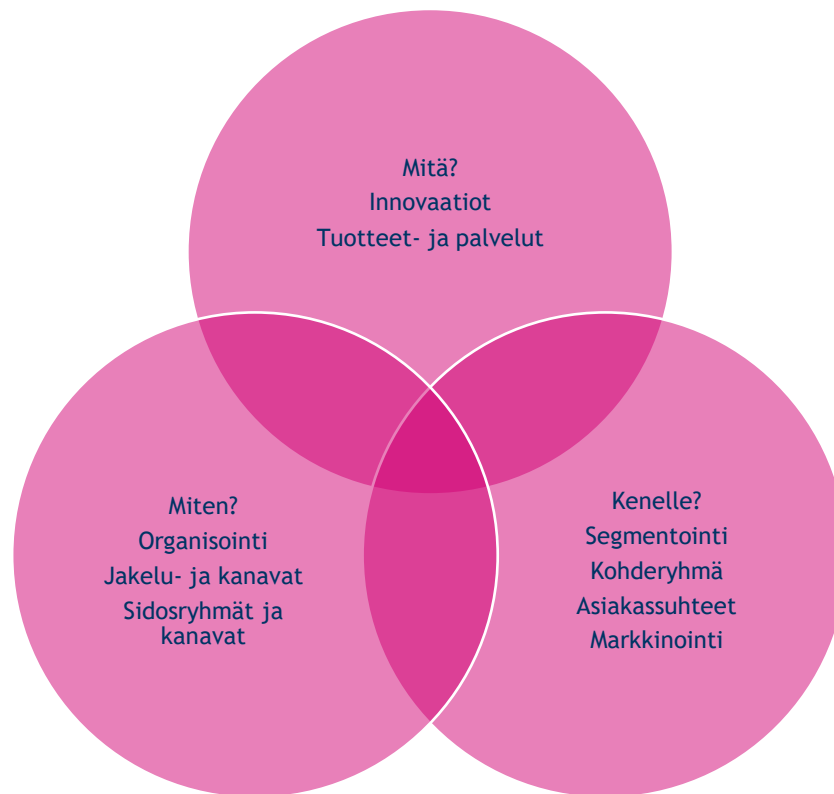
Visiotyöskentelyyn liittyy oleellisesti se, mitä innovaatiotoiminnalla tavoitellaan. Visio on hyvä luoda eri aikaväleille, alle vuoden, alle viiden vuoden ja yli viiden vuoden päähän. Tämä helpottaa kokonaisuuden hahmottamista. Kun innovaatiotoimintaa lähdetään kohdentamaan visiotyöskentelyn keinoin, on mietittävä kohderyhmää, jolle arvoa halutaan luoda ja markkinoita. Markkinoiden kohdalla on tehtävä päätös, millä markkinoilla halutaan olla, missä liiketoiminnassa ja toivotaanko pääsyä uusille markkinoille. Tuotteiden ja palveluiden kohdalla on mietittävä tarkkaan, vaativatko olemassa olevat tuotteet ja palvelut kehitystoimia. Yrityksen tuloksen visioiminen pitkän ajan päähän ja sen suunnitteleminen, miten tavoitteeseen päästään, auttaa luomaan ehjän ja mahdollisimman totuudenmukaisen vision, jonka pohjalta strategia voidaan rakentaa. (Mäntyneva, M. 2012, 72.)

Strategiaprosessi on vietävä astetta pidemmälle, mikäli yrityksen innovaatiotoiminnan tuottavuutta halutaan nostaa. Keskeistä on monitoroida strategian avulla innovaatiotoiminnan vaikuttavuutta eli sitä, että innovaatiotoiminta tulee kohdennettua yrityksen kannalta oikeisiin kohteisiin. Innovaatiostrategiasta voidaan tehdä joko defensiivinen tai offensiivinen. Defensiivisen strategian tarkoituksena on pysyä mukana kilpailussa, kun taas offensiivisella innovaatiostrategialla hyökätään ja pyritään luomaan merkittävä kilpailuetu suhteessa kilpailijoihin. Oleellinen ero on, että offensiivisella innovaatiostrategialla haetaan kasvua, kun taas defensiivisellä strategialla pyritään turvaamaan nykyiset kassavirrat. (Mäntyneva, M. 2012, 70.) Strategian valinta voi olla kohtalokas. Tästä löytyy kotimainen esimerkki. Shaughnessyn (2013) mukaan Nokian strategian valinta koitui sille kohtalokkaaksi. Nokia valitsi strategiakseen pysyä perinteisessä puhelinmallissa kosketusnäytöllisen älypuhelimien siirtymisen sijaan. Samaan aikaan Apple luotti päinvastaiseen strategiaan ja panosti täysillä älypuhelimien ja kosketusnäytön kehitykseen. Applen tuolloin luoma radikaali, disruptiivinen innovaatio iPhone syrjäytti pian Nokian perinteiset puhelinmallit eikä Nokia koskaan kirinyt syntynyttä kilpailukuilua kiinni omalla myöhemmin julkaistulla älypuhelimellaan.

Innovaatiostrategian luomisesta ei ole mitään hyötyä, mikäli sitä ei jalkauteta. Mäntynevan (2012, 84-85) mukaan henkilöstön ja keskeisten sidosryhmien kannalta on merkittävän tärkeää, että innovaatiostrategia viestitään oikein. Henkilökunnan on tärkeää tietää, mitä heiltä odotetaan ja sijoittajien on tärkeää tietää, mihin yritys on menossa. Henkilökunnalle ja sidosryhmille tulisi kertoa selkeästi, millainen merkitys innovaatiotoiminnalla on yrityksen kilpailukyvyyn kannalta tulevaisuudessa, mihin suuntaan ja mille liiketoiminnan alueille yritys haluaa tulevaisuudessa edetä, kuinka paljon aikaa ja rahaa halutaan ja ollaan valmiita kohdentamaan innovaatiotoimintaan ja miten kunkin yksilön tulee toimia edistääkseen omalla työpanoksellaan innovoimista, uusien innovaatioiden toteuttamista ja yrityksen taloudellista menestymistä. Henkilökunnan ideapotentialin valjastaminen edellyttää henkilökunnan motivoimista. Erilaiset taloudelliset ja ei-taloudelliset kannustimet lisäävät työntekijöiden motiivisia ideointiin ja ideoiden jatkokehittelyyn. Eteen tulee kuitenkin kysymys omistusoikeudesta innovaatioon. Työntekijällä on lakisääteinen oikeus työntekijän työajalla tekemään keksintöön (Laki oikeudesta työntekijän tekemiin keksintöihin, 29.12.1967), mutta kannustaakseen työntekijöitä pysymään yrityksessä yrityksen innovaatiostrategiaan olisi hyvä kirjata innovaatiokannustin, jonka mukaan tietty osuus innovaatiosta ja sen tuotosta kuuluu sen keksijälle. Osuus voi olla sidottu innovaation ensimmäisenä vuonna tuottamaan hyötyyn, myyntikatteeseen tai säästöön verrattuna entiseen tuotteeseen tai ratkaisuun.

Tavallisesti innovaattori joutuu toimimaan yrityksen strategialle asetettujen reunaehtojen rajoissa. Saarnio ja Hamilo (2013, 63) toteavat, että pienessä yrityksessä voidaan kuitenkin muuttaa koko yrityksen strategiaa ennemmin kuin jättää mullistava innovaatio kaupallistamatta. Innovaatio on aina investointi ja hyvä sellainen voi onnistuessaan muuttaa maailmaa.

Liiketoimintamalli kuvaa käsitteenä sitä, minkälaisin keinoin yritys ansaitsee liiketoimintansa. Käsite kuvaa sitä mitä, miten ja kenelle yritys tuottaa arvoa. Voidaan sanoa, että liiketoimintamalli yhdistää arvon luomisen ja ansaitsemisen rakenteet. Liiketoimintamalli ja yrityksen strategia vuorovaikuttavat keskenään. Tämä johtuu siitä, että liiketoimintamalli kuvaa huomattavasti konkreettisemmin yrityksen toimintaa kuin sen tavoitteisiin pääsemisen keinot kertova strategia. Liiketoimintamallia voidaan käyttää konkreettisena työkaluna, kun strategian toimivuutta testataan. Se on siis yrityksen strategian toteuttamisen väline. (Pulkkinen, M. & Rajahonka, M. & Siruainen R. & Tinnilä, M. & Wendelin, R. 2006, 17.)



Kuva 8. Liiketoimintamalli koostuu monista elementeistä (Pulkkinen, M. & Rajahonka, M. & Siruainen R. & Tinnilä, M. & Wendelin, R. 2006, 17).

Casadesus-Masanell ja Ricart (2011) analysoivat tutkimusta, jonka mukaan eri aloilla ylempi johto luottaa innovatiiviseen liiketoimintamalliin ja pitää sitä ensisijaisena kilpailutekijänä. Tätä seurannut tutkimus vuonna 2009 osoitti, että jo seitsemän kymmenestä yrityksestä pyrkii kehittämään liiketoimintamalliaan innovatiivisempaan suuntaan. Suurin yksittäinen tekijä liiketoimintamallin muuttumisessa tärkeäksi kilpailutekijäksi on talouden yleinen hidastuminen. Yritysten on pystyttävä luomaan ja vangitsemaan tuotteidensa arvo uudella tavalla, kun ihmiset eivät enää osta tuotteita entiseen tapaan kaupoista. Se pakottaa yritykset modifioimaan olemassa olevia liiketoimintamallejaan tai keksimään kokonaan uusia.

Johnson, Christensen ja Kagermann (2008) yhdistävät radikaalit innovaatiot ja uudet liiketoimintamallit saumattomasti toisiinsa ja toteavat artikkelissaan, että etabloituneet suuryhtiöt pystyvät vain harvoin tuomaan markkinoille disruptiivisia, radikaaleja innovaatioita. Syynä siihen on se, että tämänkaltaisen innovaatio vaatii usein myös täysin uuden liiketoimintamallin. Yrityskasvun luominen liiketoimintamallia innovoimalla on kuitenkin käytännössä vaikeaa. Liiketoimintainnovoimista on tutkittu vain vähän ja toisaalta vain harvat yritykset ymmärtävät jo olemassa olevaa liiketoimintamalliaan riittävän syvällisesti ja yksityiskohtaisesti, jotta ymmärrys siitä, milloin olemassa olevan mallin hyödyntäminen ei enää riitä ja uuden liiketoimintamallin luominen on välttämätöntä, voisi syntyä.

Uuden liiketoimintamallin innovaatioprosessiksi Johnson ym. (2008) ehdottaa kolmivaiheista prosessia. He toteavat, että liiketoimintamallin luomiseksi ei pitäisikään analysoida ja miettiä liiketoimintamalleja, vaan ensimmäisessä vaiheessa tulisi pohtia onko mahdollista tyydyttää asiakkaan olemassa oleva tarve. Toisessa vaiheessa tulisi miettiä, voidaanko tuo tarve tyydyttää kannattavasti ja laatia sitä varten uusi liiketoimintamalli neliosaisella prosessilla. Kolmannessa vaiheessa tulisi verrata edellisen neliosaisen prosessin tuottaman uuden liiketoimintamallin eroja olemassa olevaan liiketoimintamalliin, jotta ymmärretään kuinka paljon olemassa olevaa liiketoimintamallia pitää muuttaa ja myös onko uusi liiketoimintamalli toteutettavissa olemassa olevalla organisaatiolla vai pitäisikö sitä varten luoda uusi organisaatio.

Johnsonin ym. (2008) luoma liiketoimintamallin luomisprosessi koostuu neljästä osasta:

1. Arvolupaus (Customer Value Proposition, CVP)
2. Voittokaava (Profit Formula)
3. Avainresurssit (Key Resources)
4. Avainprosessit (Key Processes)



Kuva 9. Liiketoimintamallin luomisprosessi

Näistä ensimmäinen, arvolupaus, on ylivoimaisesti tärkein. Se koostuu kolmesta osasta: asiakkaasta, tämän tarpeesta ja siitä tuotteesta tai palvelusta, jolla tarve tyydytetään. Kun ymmärretään yksityiskohtaisesti asiakas ja tämän tarpeet voidaan suunnitella tuote tai palvelu, joka

pyrkii nämä tarpeet mahdollisimman täydellisesti tyydyttämään. (Johnson, M. & Clayton, M. & Kagermann, H. 2008.)

Voittokaava puolestaan koostuu neljästä osasta:

1. Liikevaihtokaava (Revenue Model)
2. Kustannusrakenne (Cost Structure)
3. Katemalli (Margin Model)
4. Resurssien kiertonopeus (Resource Velocity)

Liikevaihtokaava kertoo yksinkertaisesti sen, kuinka paljon liikevaihtoa voidaan luoda. Yksinkertaisimmillaan liikevaihtokaava on volyyymi kerrottuna hinnalla, jossa volyyymi voi olla esimerkiksi kappalemäärä, markkinan koko, ostofrekvenssi ja niin edelleen. Kustannusrakenne puolestaan pitää sisällään eri kulut ja niiden allokoinnin, esimerkiksi avainresurssien kustannukset, muut suorat kustannukset, epäsuorat kustannukset ja skaalaedut. Katemallissa määritellään se, kuinka paljon voittoa yksittäisen transaktion tulisi tuottaa, jotta haluttuun katteeseen päästään. Resurssien kiertonopeus puolestaan kertoo sen, miten resurssien kiertonopeus on suunniteltava, jotta haluttuun tuotantovolyyymiin päästään. (Johnson, M. & Clayton, M. & Kagermann, H. 2008.)

Johnsonin ym. (2008) mukaan avainresurssit koostuvat niistä resursseista, joita tarvitaan, jotta arvolutaus voidaan kannattavasti lunastaa. Näihin kuuluvat esimerkiksi henkilöstö, teknologia, laitteet, informaatio, jakelukanava, kumppanuudet ja brändi. Avainprosessit puolestaan koostuvat niistä prosesseista (suunnittelu, tuotekehitys, ostotoiminto, valmistus, markkinointi, rekrytointi ja koulutus, sekä IT), säännöistä ja metriikasta (investointien vaadittu tuotto prosentti, luottoehdot, läpimenoajat ja toimittajaehdot) ja normeista (investoinneilta vaadittava tuotto potentiaalinen minimivaade, asiakas- ja toimittajarajapinnan toimintasäännöt), jotka mahdollistavat arvolutauksen kannattavan lunastamisen toistettavuuden ja skaalautuvuuden.

Johnson ym. (2008) toteavat, että vaikka yllä kuvattu liiketoimintamallin suunnitteluprosessi on yksinkertainen, sen voima piilee eri osien voimakkaassa ja monimutkaisessa keskinäisessä riippuvuudessa. Johonkin osa-alueeseen tehtävillä muutoksilla on suuria vaikutuksia muihin osa-alueisiin sekä kokonaisuuteen. Menestyvillä yrityksillä on kyvykyys luoda suhteellisen vakaa järjestelmä, jossa nämä eri osa-alueet nivoutuvat toisiinsa järjestelmällisesti ja toisiaan tukevasti.

Uusien liiketoimintamallien luomisessa on riskinsä. Casadesus-Masanellin ja Ricartin (2011) mukaan yksi niistä on, että niiden toimintaa on hyvin vaikeaa ennustaa. Jokin uusi liiketoimintamalli voi itsessään analysoituna vaikuttaa ylivoimaisesti, mutta tuottaakin vähemmän arvoa kuin

joku toinen liiketoimintamalli, kun vuorovaikutukset huomioidaan. Kilpailijoistakin voi tulla kumppaneita arvonluonnissa. Liiketoimintamallien analysoiminen irrallisina johtaa virheellisiin päätelmiin niiden vahvuuksista ja heikkouksista ja sitä kautta virheellisiin johtopäätöksiin. Tästä syystä useat uudet liiketoimintamallit epäonnistuvat. Lisäksi taipumus liiketoimintamallien dynaamisten ominaisuuksien huomiotta jättämiseen johtaa useissa yrityksissä tilanteeseen, jossa liiketoimintamallin täyttä potentiaalia ei pystytä saavuttamaan.

### 2.3 Innovaatiot

Saarnion ja Hamilon (2013,17) mukaan keksinnön ja innovaation ero on hyväksyntä markkinoilla eli innovaatio on kaupallistettu. Keksintö on voitu patentoida ja sen kaupallistamista on voitu yrittää mutta markkinat eivät ole hyväksyneet sitä. Innovaatiokyvyllä tarkoitetaan siis kykyä kaupallistaa keksintöjä. Onnistuneelle innovaatiolle asiakastarve ja -arvo ovat ehto. Vain se, että asiakas maksaa innovaatiosta, tekee siitä onnistuneen.

Nenonen & Storbacka (2010, 62) kutsuvat vaiheittaisen ydinliiketoiminnan kehittämistä ja trendipohjaisten innovaatioiden yhdistämistä markkinoilla löytöretkeilyksi. Löytöretkeilemällä on mahdollista luoda radikaaleja innovaatioita nykyisten tuotteiden ja liiketoimintamallien rajojen yli. Se luo silti tarvittavan yhteyden nykyiseen liiketoimintaan ja mahdollistaa näin nopean kaupallistamisen. Löytöretkeilyn keskiössä ovat yrityksen markkinat sen tarjooman ja trendien sijaan. Koska markkinat muodostuvat resursseista ja kyvykkyyksistä, on markkinoilta mahdollista löytää kaksi lähestymistapaa markkinoiden löytöretkeilyyn: kyvykkyydet ja asiakkaat.

Valtaosalle yrityksistä varallisuuden kasvattaminen lisäämällä tuottavuutta ja tuottamalla innovaatioita on prioriteetti. Digitalisaation aikakaudella kilpailijoiden yhdistyminen käy hetkessä ja parhaiden käytäntöjen hakeminen markkinoilta onnistuu silmänräpäyksessä. Jokaisella, joka pystyy käyttämään internetiä tiedon etsimiseen, on tämä sama epäreilu etu (unfair advantage). Erottuminen on yhä vaikeampaa. Yrityksiä, jotka ovat kasvun mestareita, yhdistää se, että ne ovat menneet kasvustrategioissaan paljon yrityskauppoja ja -järjestelyitä sekä parhaiden käytäntöjen yhdistelemistä pidemmälle. Kasvua menestyksekkäästi luoneita yrityksiä yhdistää se, että ne ovat pystyneet yrittämään uusia asioita, haastamaan vallitsevan tilanteen, muuttamaan peliä, venyttämään rajoja, päihittämään kilpailijansa, tekemään käänteentekeviä strategisia päätöksiä ja erottumaan muiden yritysten joukosta. (Jones, T. & Mc Cormick, D & Dewing, C. 2012,15.)

Saarnio & Hamilo (2013 17-18) puhuvat innovaation tehokkuudesta todeten, että innovaatio voi olla ulkoisesti ja/tai sisäisesti tehokas. Ulkoinen tehokkuus tarkoittaa sitä, että innovaatio on tehokas markkinoilla. Se on asiakasnäkökulmasta edullinen tai jollain tapaa tuo asiakkaan elämään sellaista arvoa, että hän tuntee innovaation parantavan hänen elämänlaatuaan. Innovaation sisäinen tehokkuus taas tarkoittaa valmistuksen edullisuutta. Voidaan sanoa, että

innovaation ulkoinen tehokkuus vaatii, että tehdään oikeita asioita ja sisäinen tehokkuus sitä, että niitä tehdään oikein. Missään nimessä ei ole itsestäänselvyys, että innovaatio on sekä ulkoisesti että sisäisesti tehokas. On kuitenkin selvää, että innovaatiot luovat kasvulle pohjaa. PWC (2018) on tullut siihen tulokseen, että innovoinnin ja organisaation menestymisen välillä on selkeä korrelaatio. PWC on laskenut, että eniten innovatiivinen viidennes yrityksistä kasvoi 16 % enemmän kuin kaikkein vähiten innovatiivinen viidennes yrityksistä. Kasvu perustuu lisäarvoon. Lisäarvoa syntyy, kun asioita opitaan tekemään tehokkaammin ja paremmin. Voidaan siis sanoa, että innovoinnin päämääränä on nostaa Suomi kasvuun opettelemalla tuottamaan sellaisia tuotteita ja palveluita, joista asiakkaat ovat oikeasti valmiita maksamaan edullisemmin ja vähemmän investoinnein kuin on totuttu.

Innoimisen alkulähde on markkinoiden ja kilpailijoiden tunnistaminen. Innoiminen on aloitettava kysymällä mitä tarjoan ja kenelle, tarjoaako joku muu samaa ja jos tarjoaa, voinko tarjota saman paremmin tai halvemmalla ja jos voin, miksei toinen voisi tehdä samoin. Innoiminta pitää nähdä ei-lineaarisenä prosessina. Se on jatkumo, jonka aikana alkuperäistä ideaa on työstettävä moneen kertaan uusiksi ja sitä on paranneltava moneen kertaan. Innovaation kohdemarkkinakin voi muuttua matkan varrella. Innovaation prosessi sisältää aina virheitä, joten innovaatiota on syytä testata prosessin eri vaiheissa matkan varrella. Innovaation toteuttaminen vaatii pitkäjänteisyyttä, tahtoa ja yritteliäisyyttä. Tavallisesti innovaatiot pyritään luomaan ja tuomaan markkinoille parissa vuodessa. Prosessi voi kuitenkin olla paljon pidempikin. (Saarnio, J & Hamilo, M. 2013, 33.)

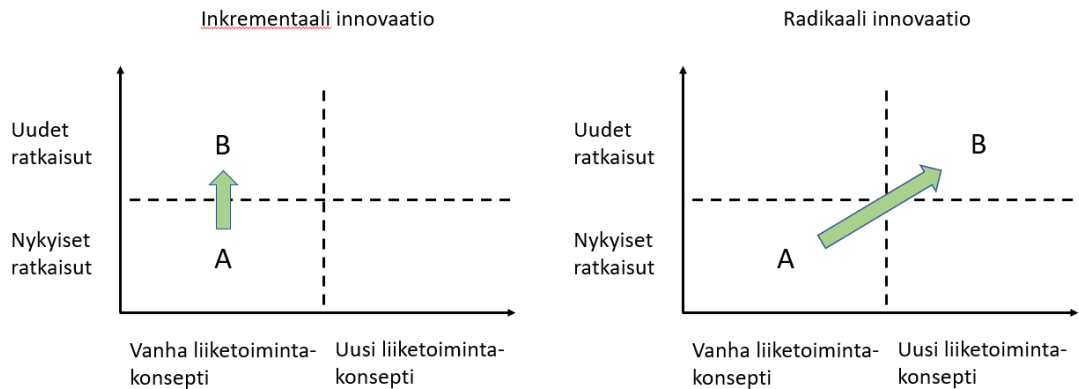
Mäntynevan (2012, 36) mukaan innovaatiot voidaan jakaa kahteen eri luokkaan, radikaaleihin ja inkrementaaleihin innovaatioihin. Radikaali innovaatio tarkoittaa nimensä mukaisesti sellaista innovaatiota, joka muuttaa merkittävästi koko toimintaympäristöä ja koko toimialaa. Radikaali innovaatio tuo kasvua ja kannattavuutta yritykselle. Ensimmäisenä kasvaville markkinoille ehtivä radikaali innovaatio pääsee nauttimaan ns. kermankuorintahinnoittelusta. Radikaalia innovaatiota seuraa aina jäljitteleviä innovaatioita, sillä kaikki toimijat haluavat pysyä mukana kehityksessä. Jäljittelevien innovaatioiden ehtiessä markkinoille hinnoilla on tapana alentua. Se syö kannattavuutta. Radikaalilla innovaatiolla on merkittävä muutosvaikutus. Radikaali innovaatio haastaa olemassa olevan tuotteen tai ratkaisun tuomalla siihen jotain, joka tekee tuotteesta tai ratkaisusta merkittävästi paremman. ”Merkittävästi parempi” voidaan määritellä esimerkiksi sen perusteella, tuoko innovaatio kustannustehokkuutta yli 30 % verrattuna edeltävään ratkaisuun, sisältääkö innovaatio kokonaan uusia ominaisuuksia suhteessa entiseen ratkaisuun, muuttaako innovaatio kilpailun perustaa ja tuoko se merkittävän, vähintään kaksinkertaisen, parannuksen tuotteen/ratkaisun suoritusasteeseen. Yritysten tulisi aina pyrkiä tekemään nimenomaan radikaaleja innovaatioita. Kuluttajat ja yritykset eivät läheskään aina päädy valitsemaan halvinta vaihtoehtoa vaan sen, josta he saavat eniten arvoa. Toimintaympäristöä muuttava innovaatio on juuri tällainen, lisäarvoa tuottava, innovaatio. Radikaali

innovaatio voi syntyessään myös syrjäyttää edeltävän palvelun, tuotteen tai ratkaisun kokonaan. Tällöin puhutaan disruptiivisesta innovaatiosta.

Mäntyneva (2012, 38) määrittelee, että inkrementaali innovaatio tarkoittaa asteittaista innovaatiota, jolla on vain vähäinen merkitys. Vähäinen merkitys tarkoittaa sitä, että innovaatiolla on vain pieni kehittämis- ja parannusvaikutus olemassa olevaan ratkaisuun. Valtaosa yrityksissä tehtävistä innovaatioista on inkrementaaleja. Vähemmän merkittäviä innovaatiota tehdään yrityksissä siksi, että niiden olemassa olevien tuotteiden hintakehitys on aleneva. Pienillä parannuksilla tuotteeseen pyritään saamaan hintakehitystä nousemaan. Yritykset tekevät jatkuvasti inkrementaaleja innovaatioita eli suoltavat markkinoille hieman paranneltuja ratkaisuja edeltäjästä. Jokainen on hivenen toista parempi mutta merkittävää kaulaa kilpailijaan ei synny ilman radikaalia innovaatiota. Inkrementaalien innovaation etu on yrityksen tarjoaman säilyminen kilpailukykyisenä. Inkrementaalien innovaatioiden tekeminen on siis yrityksille elinehto, vaikka edellä on todettu, että yritysten tulisi aina pyrkiä tekemään radikaaleja innovaatioita.

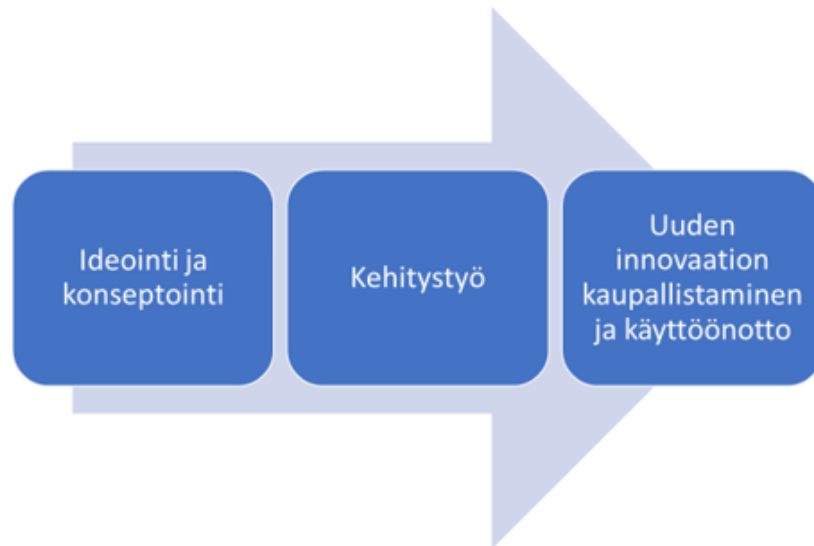
Kaivo-oja (2014) pureutuu innovaatioihin ja nimenomaan jakoon radikaaleihin ja inkrementaalisiin innovaatioihin. Hän käyttää tämän luokittelun perusteena muutoksen edellyttämää laajuutta organisaation toiminnassa. Radikaali innovaatio edellyttää isoja muutoksia, kun taas inkrementaalien innovaation edellytyksenä ovat huomattavasti pienemmät muutokset. Käytännön yritysmaailmassa radikaalien innovaatioiden aikaansaaminen on huomattavasti vaikeampaa kuin inkrementaalisten innovaatioiden. Näin ollen inkrementaalisten innovaatioiden määrä on huomattavasti suurempi kuin radikaalien innovaatioiden.

Inkrementaalissa innovaatiossa olemassa olevia tuotteita ja palveluita ei useinkaan tarvitse merkittäväällä tavalla muuttaa, eikä tuotanto- ja kysyntäpuolelle vaadita suuria muutoksia. Usein inkrementaalien innovaatioiden syntyyn riittää pelkästään organisaation reaktiivinen toimintamalli. Samoin yrityksen olemattomat tai vaatimattomat visiot ja mukavuusalueella toimiminen johtavat helposti tilanteeseen, jossa tyydytään vain inkrementaaleihin innovaatioihin, koska radikaalien innovaatioiden tuottaminen on lähes mahdotonta. (Kaivo-Oja, J. 17.1.2014.)



Kuva 10. Inkrementaalien innovaation ja radikaalien innovaation ero. (Apilo & Taskinen 2006.)

Kaivo-ojan (2014) mukaan isojen markkinaläpimurtojen aikaansaaminen radikaalien innovaatioiden avulla on kasvun kannalta äärimmäisen tärkeää. Radikaali innovaatio merkitsee selvästi aiemmista käytännöistä ja tuotteista poikkeavaa täysin uutta tuotetta tai palvelua ja tämä usein johtaakin isoihin muutoksiin sekä tuotanto-, että kysyntäpuolella. Radikaalien innovaatioiden synnyn mahdollistaminen vaatii useita asioita. Yrityksen tulisi kyetä haastamaan ja kriittisesti tarkastelemaan vakiintuneita toimintamalleja. Tämä edellyttää toimivan innovaatioprosessin luomista. Innovaatioprosessin tulisi sisältää proaktiivinen kokeilukulttuuri. Radikaali innovointi edellyttää epämukavuusalueella toimimista, yrityksen vision haastamista sekä erilaisten ihmisten ja ihmisryhmien ajatusten, osaamisen ja kokemusten hyödyntämistä. Useiden erilaisten ja jopa keskenään kilpailevien ajatusmallien analysointi nostaa radikaalien innovaation synnyn todennäköisyyttä. Avoin vuorovaikutus ja monipuolinen sosiaalinen dialogi ovat olennaisia. Autoritaarinen ja hierarkkinen organisaatiokulttuuri ovat omiaan tukahduttamaan radikaalien innovaatioprosessin. Lisäksi yrityksen tulee olla valmis investointeihin radikaalien innovaatioiden mahdollistamiseksi.



Kuva 11. Yksinkertaistettu innovaatioprosessi, jossa kehitystyö on avainasemassa

Radikaalien innovaatioiden synnyttäminen vaatii panostuksia innovaatiojohtamiseen, ideoiden kehittelemiseen ja valikoimiseen, sekä asiakkaiden ja markkinoiden analysoimiseen ja ymmärtämiseen.

Anthony ym. (2006) huomauttavat, että innovaatioprosessi on aina iteratiivinen. Usein tarvitaan useita välivaiheita ja uudelleen suunnittelua ennen kuin uusi palvelu on sellainen, että se kannattaa tuoda markkinoille. Innovaatiostrategia on tasapainottelua nopeuden, laadun ja resursien käytön välillä. Usein riittävän hyvä on täydellistä parempi, pienemmät edistysaskeleet suuria vähäriskisempiä, nopeampia ja vähemmän riskialttiita, ja epäonnistumiset kuuluvat prosessiin.

Kaivo-Ojan (2014) mukaan ideoiden vieminen toteutukseen uusiksi tuotteiksi ja palveluiksi edellyttää myös uusien liiketoimintamallien kehittämistä.

Nenonen ja Storbacka (2010, 60) kertovat suositusta innovoinnin muodosta, trendien ja muutosten valjastamisesta käyttöön koko innovoinnin lähtökohdaksi. Trendillä tarkoitetaan sellaisia muutoksia ihmisten asenteissa ja käytänteissä sekä globaalisti että paikallisesti, joilla on vaikutus kulttuuriin ja yritystoimintaan. Kansainvälisiä megatrendejä analysoimalla yritys voi monitoroida tulevaisuuden trendejä.

Kuusen & Kempin (2002, 118- 119) mukaan tulevaisuustiedon tärkeä erityispiirre on tiedon kontingenttius. Tällä tarkoitetaan sitä, että se on tietoa erilaisista vaihtoehtoisista tulevaisuuksista, joista kuitenkin tuodaan esiin mahdollisesti yksi tai kaksi monista vaihtoehtoista. Trendin

tunnistaminen ei siis ole ennalta määrättyä tietoa eikä sen tarkoituksena ole ennustaa eli ilmoittaa varmuutena määrätynlaista tulevaisuutta.

Trendeihin perustuvat innovaatiot voivat olla erittäin radikaaleja sillä nykyään tarjolla olevat tuotteet ja palvelut eivät rajoita tulevaisuuden trendejä millään lailla. Haasteena voi olla trendin ajankohta ja sen mukanaan tuoma hitaus innovaation kaupallistamiselle. (Nenonen, S & Storbacka, K. 2010, 60.)

Anthony, Eyring ja Gibson (2006) kuvaavat artikkelissaan, kuinka useat yritykset yrittävät toistaa aiemmin toimineita strategioita ja toimintamalleja uutta kasvua etsiessään. Usein järjestelmällinen prosessi kasvun löytämiseksi puuttuu ja tulokset jäävät huonoiksi. Anthony ym. (2006) huomauttavat, että ennen sen suunnittelemista mitä tehdään, on erittäin tärkeää löytää oikea markkina missä tehdään. Disruptiiviselle innovaatiolle otollisimman markkinasegmentin löytämiseksi he esittävät kolme peruskysymystä:

- Mitä asiakastarpeita markkinoilla olevat tuotteet tai palvelut eivät tyydytä?
- Ketkä ovat nykyisten toimijoiden huonoimpia asiakkaita?
- Mitkä asiat estävät tuotteiden tai palveluiden suurempaa käyttöä?

Kirjoittajat muistuttavat, että usein tuotteita ja palveluita suunnitellaan vaativimpien asiakkaiden ehdoilla ja tällöin unohdetaan sellaiset potentiaaliset asiakkaat, joille alhaisemman hintapisteen perustuote tai -palvelu olisi täysin riittävä ja haluttava.

Kirjoittajat esittävät, että useat disruptiiviset innovaatiot jakavat seuraavat ominaisuudet:

- Kohderyhmän asiakas etsii uutta tuotetta tai palvelua, koska olemassa olevat tuotteet ovat liian kalliita, liian monimutkaisia tai eivät täysin vastaa kuluttajan tarpeeseen
- Uusi tuote tai palvelu on riittävän hyvä verrattuna olemassa olevien tuotteiden ominaisuuksiin, mutta on samalla huomattavasti parempi sellaisissa ominaisuuksissa, jotka ovat kuluttajille tärkeitä
- Liiketoimintamallissa on pienet kiinteät kulut ja ”high asset utilization”, joka mahdollistaa palvelun tarjoamisen huokealla hinnalla tai pienten kohderyhmien palvelemisen
- Markkinan isot toimijat eivät, ainakaan aluksi, ole halukkaita tällaista uutta palvelua tarjoamaan

Arvonluonnilla tarkoitetaan tuotteita ja palveluita, joita tuotetaan ratkaisemaan asiakkaan ongelma. Arvon keräämisellä tarkoitetaan sellaisen tarjoaman kokoamista, josta asiakas on valmis

maksamaan rahaa. (Pulkkinen, M. & Rajahonka, M. & Siruainen R. & Tinnilä, M. & Wendelin, R. 2006, 10,12.)

Mäntynevan (2012, 42) mukaan palveluinnovaatiolla tarkoitetaan innovaatioita, jotka ovat joko kokonaan uusia palveluita tai uusia tai hieman muokattuja tapoja, joilla palvelua tarjotaan asiakkaalle. Palveluinnovaation takana on yrityksen halu uudistaa olemassa olevaa liiketoimintamalliaan tai ansaintalogiikkaansa parantaakseen kannattavuuttaan. Informaatioteknologiaa hyödyntävät palvelut ovat lisääntyneet paljon viime aikoina. Aikakausi on hyvin otollinen palveluelinkeinojen kehittymiselle. Kansantalouden kannalta Suomessa on erittäin tärkeää luoda uusia palveluita ja palveluliiketoimintaa, jotka luovat käyttäjälleen lisäarvoa merkittävästi. Merkittävän lisäarvon takaamisen mahdollistaa informaatioteknologian hyödyntäminen. Sen avulla työprosesseja voidaan automatisoida ja asiakkaalle tuotettujen palvelujen tuottamiskustannuksia painaa alas.

Prosessi-innovaatiolla tarkoitetaan olennaisesti uudistettua tai kokonaan uudenlaista toimintamallia, tapaa tehdä ja toimittaa asioita. Prosessi-innovaatio tehostaa organisaation toimintaa ja ylläpitää näin kilpailukykyä. Prosessi-innovaation tarkoituksena on paitsi alentaa toiminnan kustannuksia ja parantaa tuottavuutta, myös lisätä henkilöstön työtyytyväisyyttä. Prosessi-innovaatiolle ominaista on se, että se ei näy asiakkaalle. Prosessia parannetaan jo paljon ennen kuin asiakas huomaa, että prosessissa on jotain vikaa. Tämän vuoksi prosessi-innovaatio on inkrementaalinen innovaatio. Sen merkitys on vähäinen mutta se tuo tuloksia. (Mäntyneva, M. 2012, 43.)

#### 2.4 Markkinamuotoilu

Nenosen ja Storbackan (2010, 28) mukaan markkinamuotoilu on strategista toimintaa, jolla yritys ei perinteisen yritystoiminnan tapaan vain reagoi ympäröivillä markkinoilla tapahtuviin muutoksiin vaan se pyrkii aktiivisesti luomaan kokonaan uutta markkinaa synnyttämällä muutosta. Näin yritys ei ole riippuvainen jokaisesta markkinoilla tapahtuvasta muutoksesta. Perinteisesti markkinat toimivat kuin koneisto, jonka jokainen osa on tarpeellinen ja riippuvainen toisestaan. Markkina muodostuu toimijoista, jotka kaikki hyötyvät toistensa hallussa olevista resursseista. Nenosen, ja Storbackan (2010, 26-28) mukaan näin ajateltuna voidaan sanoa, että mitä tiheämmin markkina pystyy tarjoamaan resursseja jollekin tietylle toimijalle jossakin tietyssä paikassa ja tietyssä aikana, sitä suurempaa arvon tuotantoa markkina toimijalle mahdollistaa.

Nenosen ja Storbackan (2010, 20-22) mukaan yrityksen tulee pystyä päästämään irti tuotepohjaisen markkinamäärittelyn kahleista, jotta se voi siirtyä uudenlaiseen innovatiiviseen liiketoimintamalliin. Tämä edellyttää, että yritys ja sen johto ovat valmiit irrottamaan otteensa

perinteisestä tuotenäkökulman mittaamisesta. On selvää, että tämä on vaikeaa. Yritys tarvitsee uusia johtajia, joilla on kykyä tutkia sekä markkinoilla syntyvää käyttöarvoa ja uusia johtamisen rakenteita, että kykyä ajatella investointeja uudella tavalla. Jotta yritys voi muotoilla markkinoita, sen on pystyttävä tekemään markkinainvestointeja, jotka ovat hyvin erilaisia kuin perinteiset tuotekehitykseen tehdyt investoinnit. Perinteisesti on totuttu ajattelemaan, että investointi on resurssien allokointi ja resurssin käyttö on suoraan aktivoitu taseeseen. On siis totuttu ajattelemaan, että investointi vaikuttaa ajan yli tulevien tilikausien aikana. Markkinainvestointeja tehtäessä investoinnit ovat luonteeltaan myös tuloslaskemaan vaikuttavia. Nämä investoinnit kohdistuvat mm. myyntiin ja markkinointiin ja siitä huolimatta, että ne eivät näy taseessa poistoina vuosia myöhemmin, ne vaikuttavat aidosti pitkäaikaisesti yrityksen mahdollisuuksiin tuottaa arvoa tulevaisuudessa.

Sinisten merten strategialla kokonaan tarkoitetaan uuden markkinan etsimistä. Sinisen meren teoria kuvaa markkinoilla olevaa tilaa, joka on ennestään tuntematon. Sinisissä vesissä kysyntä luodaan ennemmin kuin siitä taistellaan. Syntyy mahdollisuus kasvuun, joka on sekä kannattava että voimakas. Sinisten merien strategian vastakohta on punaiset meret. Sillä tarkoitetaan olemassa olevia markkinoita. Olemassa olevilla markkinoilla yritykset kilpailevat osuuksista kapasiteetista. Kaikilla aloilla on olemassa tietty kapasiteetti, jonka täytyessä kuluttajalle syntyy valinnanvaraa ja alan toimijoiden hintojen alentamisen paine kasvaa. Tästä syystä kilpailijat pyrkivät syömään toisensa pois kilpailukentältä ja valtaamaan lisää markkinaosuutta rajallisesta kapasiteetista tai etsimään innovatiivisia ratkaisuja olemassa olemattomilta markkinoilta, käyttäen sinisten merten strategiaa. Tämän strategian tarkoituksena on kehittää olemassa olevasta palvelusta tai tuotteesta jotain uutta markkinoille. Väyliä tähän on kaksi, joko lanseerata kokonaan uusi ala tai venyttää olemassa olevan alan rajoja. Näin luodaan markkinaa ja kysyntää tuotteelle, jota ei vielä ole ollut tai ei ole sellaisenaan ollut. (W.Chan Kim, R. Mauborgne 2004.)

Uusilla markkinoilla on paljon etuja. Meyerin (2002, 4-5) mukaan kokonaan uusi markkina on haluttava siksi, että sen löytäminen ja siellä toimiminen on paitsi jännittävää myös kannattavaa ja anteeksiantavaa. Jännittävyys liittyy uusien markkinoiden löytämisen erikoisuuteen ja siihen, että luo jotain sellaista, mitä kukaan muu ei ole ikinä ennen tehnyt. Kannattavuus liittyy kilpailijoiden puuttumiseen. Jo olemassa olevilla markkinoilla on aina kilpailua, joka pakottaa pitämään hinnan tietyllä tasolla. Uusilla markkinoilla tuotteen voi hinnoitella sen arvon eikä kilpailijan asettaman hinnan perusteella. Uusien markkinoiden anteeksiantavuudella Meyer tarkoittaa sitä, että kilpailijoiden puuttuessa virheiden tekeminen on sallittua.

Nenosen ja Storbackan (2010, 13, 42) mukaan yrityksen on toimittava sellaisilla markkinoilla, joilla kysyntä kasvaa, löytääkseen kasvua. Kaikki perinteiset markkinamäärittelyt johtavat kuitenkin väistämättä keskiarvojen ajattelemiseen. Tällä he tarkoittavat sitä, että suuriakin markkinoita voidaan johtaa vain niiden keskiarvoisia kasvulukuja tuijottamalla. Jotta yritys voi välttää johtamista vain markkinoiden keskiarvojen perusteella, sen on pilkottava markkinaa

pienempiin segmentteihin. Kasvutaskuiksi kutsutaan markkinoilla kapeita alueita, joilla kasvu voi olla kilpailusta huolimatta melkoisen suurta. Kasvutaskun löytäminen voi paitsi synnyttää odottamatonta kasvua uudella markkinalla, myös säästää rahaa. On selvää, että kilpailuilla markkinoilla viimeisten markkinaosuusprosenttien hakeminen maksaa paljon rahaa. Käytännössä viimeiset prosentit ovat niitä, jotka syövät lopullisen tuloksen kokonaan.

Nenosen ja Storbackan (2010, 26-27) mukaan yrityksen tulee tunnistaa ja tuntea markkinansa pystyäkseen muotoilemaan niitä. Markkinoiden tunnistaminen ei ole aivan helppoa. Markkinat ovat yrityksen itsensä määrittelemiä tai koko liiketoimintaverkoston yhteisesti jakamia näkemyksiä. Markkinat pitäisi pystyä näkemään dynaamisena ja tilannekohtaisena tilana hinnan muodostumiselle. Markkinoiden muotoilussa ei ole niinkään kyse uusien mahdollisuuksien tunnistamisesta vaan aktiivisesta toiminnasta markkinoiden muuttamiseksi vastaamaan yrityksen omaa tahtotilaa. Markkinoita muotoillessa on syytä ajatella myös, että markkinat eivät ole perinteisen ajatustavan mukainen kysynnän ja tarjonnan tasapainotila, jossa markkinahinta määrittyy itsestään. Yrityksillä on mahdollisuus kehittää uusia kyvykkyksiä hinnoitteluun. Käyttöarvoon perustuvilla markkinoilla perinteinen markkinahinta menettää täysin merkityksensä. Hinnanmuodostuksessa tulisikin määritellä eri osatekijät, joista arvo muodostuu, hinnan ollessa vain yksi osatekijä. Hinnanmuodostuksessa tulisi miettiä kuinka osatekijöiden yhdessä luoma arvo mitataan ja miten arvo jaetaan eri toimijoiden kesken. Tämän jälkeen vasta tulisi pohtia, kuinka arvon eri osat löytävät numeerisen osoittajan eli hinnan.

Myös kansainvälisten markkinoiden muotoilu on täysin mahdollista. Vahvaselän (2009, 64) mukaan yrityksen markkinakohtaiset edellytykset tulee kartoittaa systemaattisesti ja selvittää näin yrityksen markkinapotentiaali myös ulkomailla. Viitalan ja Jylhän (2014, 129) mukaan ulkomaisille markkinoille menemisen suurimmiksi haasteiksi tiedon puutteen, joka koskee vierasmaisia markkinoita.

Nenosen ja Storbackan (2010, 20) mukaan markkinainnovaatioita syntyy, kun asioita tehdään kokonaan uudella tavalla. Tämä vaatii vallitsevien käytäntöjen haastamista. Johtamisinnovaatio edeltää markkinainnovaatiota. Mikäli yritys pyrkii muutokseen ja haluaa oppia uusia tapoja, sen on tehtävä radikaaleja muutoksia tapaan, jolla yritystä johdetaan. Perinteiset johtamisopit on pystyttävä kyseenalaistamaan ja organisaation rakenteita venyttämään, että markkinainnovaation synty on mahdollinen. Ensimmäinen asia, joka yrityksen täytyy kyseenalaistaa, on kuitenkin sen tarjooma. Tarjooma on arvokas vain, jos sitä vertaillaan kilpailevan tarjooman kanssa. Kuitenkin tarjoomien vertailu kilpailijoiden kesken johtaa siihen, että erot kilpailijoiden välillä ovat vain hiuksen hienot. Kaikki tarjoomasta kilpailevat yritykset pyrkivät lisäämään omaansa hieman jotain enemmän erottuakseen kilpailijasta. Tällöin markkinainnovaatio ei voi olla radikaali eikä disruptiivinen. Radikaali markkinainnovaatio syntyy, kun tuotteen sijasta

ajatellaan käyttöarvoa, joka asiakkaalle syntyy prosessissa. Ei riipu yrityksen tarjoomasta, miten yrityksen arvolupaus ja sen lunastaminen välittyvät asiakkaalle. Asiakkaalle syntyvä kokemus on arvokas itsessään. Parasta on, että myöskään kilpailijan tarjooma ei vaikuta tähän asiakkaan kokemukseen.



Kuva 12. Syitä markkinamuotoilulle

Nenonen ja Storbacka (2010, 62-63) kertovat kyvykkyyksiin perustuvasta lähestymistavasta. Se tekee oletuksen, että kaikilla yrityksen kyvykkyyksillä on potentiaalista hyötyä jollekin. Jokainen yrityksen yksittäinen kyvykkyys ja jokainen niiden muodostama yhdistelmä pitäisi nähdä potentiaalisina markkinoina. Yrityksen pitäisi siis pohtia, tuottaisiko se suurempaa arvoa organisoimalla uudelleen omat kyvykkyytensä. Tästä voi jatkaa pohtien, tuottaisiko yritys suurempaa arvoa organisoimalla uudelleen koko arvoverkostonsa. Vastaus löytyy siitä, onko joku valmis maksamaan näin luodusta arvosta. Kuva osoittaa löytöretkeilyn olevan mahdollista myös asiakasnäkökulmasta. Myös asiakkaat sisältävät markkinamahdollisuuksia. Analysoimalla asiakkaita voidaan löytää tarpeita ja haasteita, joita ei ole tyydytetty riittävän hyvin. Uusia liiketoimintamahdollisuuksia voidaan löytää asiakkaiden käytäntöjä analysoimalla ja tutkimalla.

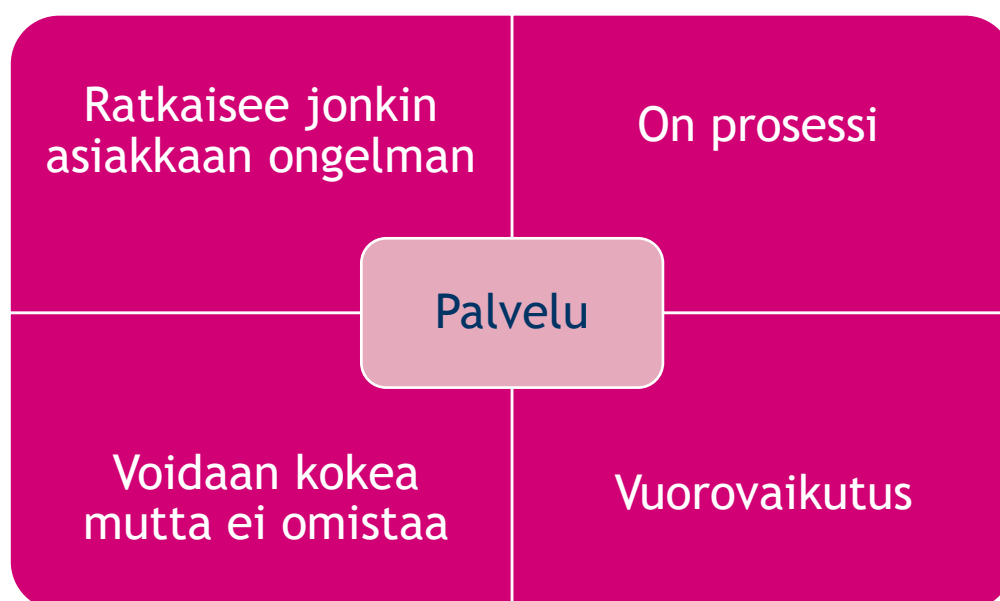
Yritys X:n apteekkivertikaalin asiakkaita ovat apteekit ja niiden asiakkaat. Asiakaskunta voisi yhtä hyvin olla lääkärikeskus tai mikä tahansa vähittäiskauppaketti, jolla on monta jälleenmyyjää. Tämä ei ole nykyisen apteekkilainsäädännön mukaisesti mahdollista Suomessa tällä hetkellä, mutta monessa muussaa maassa on. Tekemällä apteekkivertikaali sellaisen

jälleenmyyjätahon kanssa, jota laki ei sido pelkkien lääkkeiden myymiseen, vertikaali tavoittaa enemmän kuluttajia.

## 2.5 Palvelumuotoilu

Tuulaniemen (2013, 61) mukaan palvelumuotoilu on yleistynyt samaa vauhtia digitalisaation kanssa. Tuulaniemi (2013, 48) käyttää sanaa ”vuoropuhelu” kuvatessaan brändin ja ihmisen kohtaamista medioissa. Markkinointi ei ole enää yksisuuntaista vaan kahdensuuntaista. Digitaalisten palveluiden käyttäjät kaipaavat vuorovaikuttavaa markkinointia ja mahdollisuutta osallistua. Tätä vuorovaikutusta sanotaan kuluttajan sitouttamiseksi (*Consumer Engagement*). Sitouttamisen ydin on kanavassa, jossa asiakas ja brändi kohtaavat. Palvelumuotoilun tehtävä on määritellä tämä kanava ja miten asiakas brändin siellä kohtaa. Vertikaalin muotoilun näkökulmasta kuluttaja on tärkeä osa ekosysteemiä, ja avain sen kasvuun. Kuten aiemmin on todettu, ekosysteemissä arvoketjulla on kaksi päätä, jotka kumpikin vaikuttavat toisensa arvonmuodotukseen. Miettimällä kenelle apteekki-vertikaalin jälleenmyyjät, eli apteekit, myyvät tuotteitaan, alustan käytettävyyttä voidaan nostaa ja alustan läpi tehtävää kaupankäyntiä vilkastuttaa. Kuten todettu jo aiemmin, alustan arvo voi kasvaa vain jos sen käyttäjämäärä kasvaa.

Palvelumuotoilu tarkoittaa sekä yksittäisen palvelukokemuksen parantamista kokonaisuutena että kokonaisen palveluntarjoajan palvelusuunnitteluprosessin ja strategian parantamista. Kyseessä on prosessi, jonka fokus on asiakkaassa ja yksilössä (Lindberg-Repo, K. & Dube, A. 2014, 70).



Kuva 13. Palvelun neljä määritelmää (Tuulaniemi, J. n 2013, 59).

Tuulaniemen (2013, 27) mukaan palvelumuotoilu on tapa kehittää liiketoimintaa. Se on systemaattinen prosessi, joka koostuu monialaisesta tiimistä ja erilaisista menetelmistä. Lindberg-Repo ja Dube (2014, 70) puhuvat holistisesta lähestymistavasta, joka on läpeensä yhdenmukainen. Palvelumuotoilussa on aina kysymys yksityiskohdista ja siitä, että huomio on asiakkaan kokemuksessa; siinä, miltä palvelun käyttäminen tuntuu.

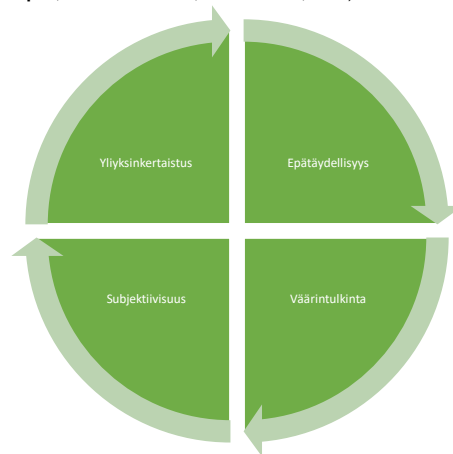
Tuulaniemen (2013, 28) mukaan jokainen palvelu on itsessään monimutkainen, vuorovaikutteinen systeemi, joka on jollain tavalla aikaan sidottu. Muotoiluprosessissa on oleellista osallistaa jokainen palvelun tuottamiseen osallistuva osapuoli ja sitouttaa kaikki osapuolet toimimaan yhdessä jo palvelun suunnitteluvaiheessa. Lindberg-Repo ja Dube (2014, 70) antavat konkreettiseksi esimerkeiksi palvelumuotoilun menetelmistä asiakaskokemuksen kartoittamisen tai kuväkirjoittamisen ja useiden mahdollisten kokemusskenaarioiden dokumentoinnin monialaisen tiimin nähtäville ja käytettäväksi.

Palvelumuotoilu on haasteellista. Aineettomuus tekee palveluiden muotoilusta vaikeampaa kuin fyysisten tuotteiden muotoilu. Lindberg- Repo ja Dube (2014, 72) painottavat, että yksinkertaisimmassakin palvelumuotoilussa on otettava huomioon useita tekijöitä kuten palvelukonsepti, mukana olevat ihmiset, kustannukset ja palveluntarjoajan odotukset ja asiakkaan odotukset. Koska palvelut ovat aineettomia, on perinteisen prototyypin kehittäminen hyvin vaikeaa tai mahdotonta. Muotoiltu palvelu tulee kuitenkin testata ennen sen julkaisua. Palvelumuotoilun haasteista voidaan erottaa neljä selkeästi neljä suurinta:

- 1) Yliyksinkertaistus - palvelun muotoiluun liittyy usein monimutkainen palvelurakenne. Yliyksinkertaistaminen tapahtuu, kun kehittäjä sortuu konseptiomaan uutta palvelua katsellen palvelua vain sen ulkopuolelta pureutumatta syvälle sen rakenteisiin. Yliyksinkertaistamista voi välttää paneutumalla syvällisesti kehitettävään palveluun ja sen sisältöön. Tämä tapahtuu luomalla manuaali, jossa palvelun rakenne kuvataan vaihe vaiheelta, perehtymällä markkinaa ja potentiaaliseen asiakaskuntaan ja standardimalla käytäntö, kuinka toimitaan, mikäli palvelu epäonnistuu
- 2) Epätäydellisyys - palvelun muotoilussa sorrutaan helposti palvelun rakenteen epätäydelliseen kuvaamiseen. Pienenkin yksityiskohdan puuttuminen johtaa koko palvelunkuvauksen virheellisyyteen.
- 3) Subjektiiivisyys - Palvelun muotoilussa subjektiiivisyys ei ole sallittua. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelun tulkitseminen ei voi riippua siitä, kuka sen tulkitsee. Palvelun muotoilussa tulee pystyä säilyttämään objektiivisyys sen välttämiseksi, että tulee nähdä jostain, mitä haluaa nähdä, vaikka sitä ei oikeasti ole.
- 4) Väärintulkinta - Väärintulkinta voi johtaa palvelun muotoilussa päällekkäisyyksiin uuden palvelun toteuttajien vastuissa. Tämä tarkoittaa sitä, että jo muotoiluvaiheessa on

säilytettävä myös palveluntuottajan näkökulma mukana, jotta toteutusvaiheessa ei ole epäselvyyttä siitä, kuka on vastuussa uuden palvelun mistäkin vaiheesta.

(Lindberg- Repo, K. & Dube, A. 2014, 72)



Kuva 14. Palvelumuotoilun neljä suurinta haastetta

Tuulaniemen (2013, 26) mukaan palvelumuotoilu antaa yritykselle työkalun, jolla se pystyy innovoimaan uusia palveluita ja kehittämään jo olemassa olevia palveluita. Lisäksi se antaa yritykselle mahdollisuuden havaita tarjoamiensa palveluiden strategiset mahdollisuudet sen liiketoiminnassa. Lindberg-Repo ja Dube (2014, 72) sanovat päättäväisesti, että yritykset, jotka käyttävät palvelumuotoilua tehokkaasti, hyötyvät siitä alati vaativammilla markkinoilla.

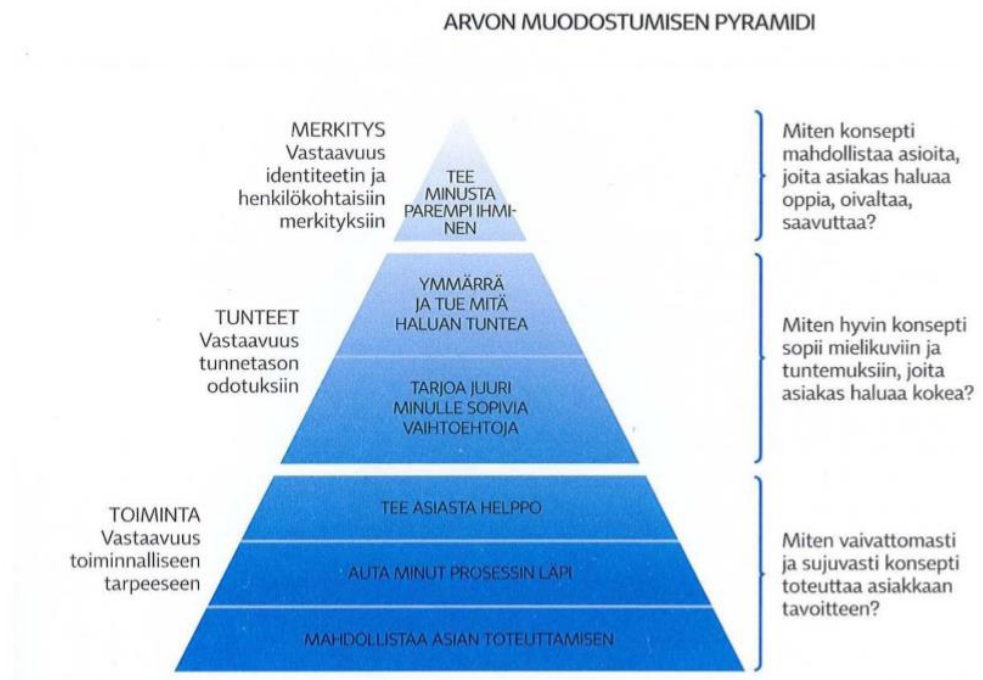
Tuulaniemen (2013, 29) mukaan palvelumuotoilun ydinajatus on yksinkertaisesti muotoilla olemassa olevan palvelun tai uuden palvelun asiakaskokemuksen hiominen niin hyväksi ja houkuttelevaksi, että palvelun käyttäjät joko lisääntyvät tai sama määrä käyttäjiä on valmis maksamaan palvelusta enemmän.

1. Markkinoiden todellisen tarpeen tunnistaminen
2. Arvon lisääminen sekä asiakkaalle että yritykselle käytettävissä olevia resursseja hyödyntäen
3. Yrityskulttuurin muutos osallistamalla työntekijät prosessiin
4. Uusia perspektiivejä liiketoiminnan kehittämiseen
5. Vaikuttavuuden paraneminen testaamisen, arvioinnin ja kehittymisen kautta
6. Tehokkuuden paraneminen
7. Yrityksen ja sen asiakkaiden välinen yhteys parantuneen palvelunhallinnan kautta
8. Korkeampi palvelunlaatu ja parempi palvelukokemus
9. Erottuminen kilpailijoista
10. Kohonnut brändikiintymys

Kuva 15. Tehokas palvelumuotoilu ja sen kymmenen hyötyä liiketoiminnalle (Lindberg-Repo, K. & Dube, A. 2014, 73).

Palvelun asiakkaalle luomalla arvolla tarkoitetaan hinnan ja hyödyn välistä suhdetta. Tuulaniemi (2013, 30) selventää, ettei hinta tarkoita välttämättä juuri rahallista arvoa. Kyse voi olla asiakkaan hankinnan eteen tekemistä uhrauksista. On siis otettava huomioon vaiva, jonka asiakas näkee saadaksesen palvelun. Voidaan siis sanoa, että arvona voidaan pitää sitä, kuinka hyödyllisenä sidosryhmä pitää palvelua. Toisin päin laitettuna asialla on arvo vain, jos joku arvostaa sitä. Arvo on siis suhteellinen käsite, ei absoluuttinen.

Palvelumuotoiluprosessi alkaa arvolupauksen määrittelystä. Kuten todettu, arvo on suhteellinen käsite. Yrityksen on kuitenkin pystyttävä antamaan lupaus siitä, että heidän palvelunsa sisältää arvoa. Tuulaniemen (2013, 33) mukaan tämä on koko liiketoiminnan kannalta keskeisin asia. Arvolupaus kertoo asiakkaalleen, mitä yritys tarjoaa, miten asiakas hyötyy tarjonnasta ja miten tarjonta eroaa kilpailijoiden tarjonnasta. Haaste on ymmärtää, mistä elementeistä arvo kulloinkin muodostuu asiakkaalle. (Tuulaniemi, 2013, 71.)



Kuva 16. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi, J. 2013, 75).

Stickdornin, Lawrencen, Hormessin ja Schneiderin (2018, 32-33) mukaan palvelumuotoilu on nimenomaan työkalu eli tekemisen apuna käytettävä menetelmä. Tämän vuoksi liikaa teoriaan ei saa jäädä liikaa jumiin muotoiltaessa palvelua. Palvelumuotoilua voi yhtä hyvin kutsua asiakaslähtöiseksi innovoinniksi tai suunnitteluajatteluksi, pääasia on, että palvelua kehitetään.

Kehitystyössä Stickdorn ym. (2018, 32 - 33) kehottavat pitämään mielessä palvelumuotoilijan muistilistan, jotta ”tekemisen meininki” säilyy.

- 1) Kutsu sitä miksi haluat, kunhan muotoilet
- 2) Tee ensin raakoja luonnoksia, älä hukkaa aikaa viimeistelyyn suunnitteluvaiheessa
- 3) Muotoilija on fasilitaattori, asiakkaat tietävät paremmin.
- 4) Muotoile, älä puhu. Työpajatyöskentelyssä mielipiteet voi unohtaa. Keskity realismiin, rakenna ja testaa palvelun osia
- 5) ”Kyllä, mutta” ja ”Kyllä, ja” - esitä erkanevia väittämiä
- 6) Etsi ongelma ennen sen ratkaisemista
- 7) Älä rakastu ideoihisi liikaa, testaa prototyyppi oikeassa elämässä
- 8) Älä säilytä kaikkia munia samassa korissa. Trianguloi.

- 9) Älä tee pelkkää suunnitelmaa, toteuta se.
- 10) Suunnittele, iteroi ja sopeudu
- 11) Iteroidessasi keskity pieniin yksityiskohtiin ja hetkellisiin vaihteluihin
- 12) Palvelumuotoilla voi mitä vain - palveluista, niin digitaalisia kuin fyysisiä tuotteita, sisäisiä prosesseja, työntekijä- ja sidosryhmäkokemuksia. Muista että muutkin kuin asiakas täytyy tehdä tyytyväiseksi

## 2.6 Arvon yhteiskehittäminen

Yrityksen tulee kysyä itseltään, miten se voi osallistua asiakkaan arvontuotantoon sellaisella tavalla, joka auttaa asiakasta tuottamaan arvoa enemmän itselleen. Christian Grönroos (2011) on tutkinut palvelun arvontuotantaa liiketoiminnan ja markkinoinnin näkökulmasta ja vienyt tutkimuksellaan ajattelutavan vielä pidemmälle. Grönroosin analyysin kohteena ovat asiakkaan ja yrityksen roolit arvon yhteisluojina (co-creators). Grönroosin analyysin mukaan väitetään ”asiakas on aina yhteisluoja” ja vastaavasti että ”yritys on aina arvontuoja tai arvon yhteisluoja” pitää tarkistaa. Grönroosin mukaan arvontuotannolla tarkoitetaan asiakkaan luomaa käyttöarvoa. Käyttäjä luo arvoa käyttöarvona käyttäjälle. Kirjoittajan mukaan yritys ei siis voi olla tämä arvontuoja. Yrityksen tehtävänä on kirjoittajan mukaan fasilitoida eli antaa välineet arvontuotantoihin asiakkaalle. Pohjimmiltaan tämä tarkoittaa sitä, että asiakas luo palvelulle arvon ja yritys tekee tämän arvontuotintaprosessin mahdolliseksi asiakkaalle fasilitoimalla sen. (Grönroos, C. 2011).

Bitner, Zeithaml & Grumbler (2010) toteavat tutkimuksessaan, että teknologia on vaikuttanut palveluihin ja siten muokannut koko palvelutieteiden alaa. Toisaalta palvelutieteet ovat hyötynneet innovaatioista ja kehityksestä, mutta toisaalta palveluiden tietyt peruseräpäteet ovat ennallaan.

Bitnerin ym (2010) mukaan teknologia on muuttanut koko palvelun arvontuotantaa. Koska asiakas verkossa asioidessaan toimii automaattisesti palvelun yhteisluojana, voidaan sanoa, että palveluiden luonne on muuttunut parissa kymmenessä vuodessa jopa merkittävästi. Yhteisluojana asiakkaan omat odotukset ja näkemykset siitä, kuinka hän itse pystyy suoriutumaan palvelun ostamisesta asiakkaana, vaikuttavat siihen, kuinka asiakas kokee palvelun laadun. Teknologia myös mahdollistaa asiakkaalle palveluntuottajien vertailun ja arvostelun aivan uudella tavalla. Muutamaa palvelun tuottajaa verkossa vertaillen asiakkaan on helppo oppia palveluntuottajasta paljon ostamatta vielä mitään.

Suurin yksittäinen syy siihen, miksi yritykset eivät pysty täyttämään asiakkaan odotuksia on se, että yrityksillä ei yksinkertaisesti ole tietoa siitä, mitä nämä odotukset ovat. Uusia palveluja

kehittäessä olisikin lähdeittävä asiakkaiden odotuksista. Asiakasodotukset muuttuvat ajan kuluessa ja teknologian kehittyessä, joten odotusten tutkinta tulisi sisällyttää pysyväksi osaksi yrityksen palvelunkehitysprosessia. Asiakaskokemus on ymmärrettävä perusteellisesti ennen kuin asiakkaan odotukset voidaan täyttää. Toisin sanoen asiakkaiden odotukset tuli muuntaa ensin palvelumalleiksi ja standardoida ne skaalattaviksi kokonaisuuksiksi. Teknologia tarjoaa yritykselle monia apuvälineitä asiakasodotusten selvittämiseen ja palvelukonseptin kehittämiseen; verkossa on helppo tarjota asiakkaille mahdollisuutta seurata ja/tai suositella palveluntarjoajan sivustoa, asiakkailta voidaan kerätä reaaliaikaista palautetta yrityksen palvelutarjonnasta ja asiakkaita voidaan käyttää testi- ja prototyypiryhmänä. Myös asiakastutkimus on mahdollista suorittaa verkossa hyvin nopeasti, edullisesti ja täysin ilman fyysistä haastattelijaa web-pohjaisten tietokantojen avulla. (Bitner, Zeithaml & Grumbler 2010.)

Grönroos esittää väitteen, että asiakkaan käyttöprosessi ja yrityksen valmistusprosessi sulautuvat yhteen vuorovaikutteisessa prosessissa. Vuorovaikutteisessa prosessissa asiakas voi vaikuttaa yrityksen tuotantoprosessiin yhteistuottajana. Yhtä lailla yritys saa mahdollisuuden vaikuttaa asiakkaansa käyttöprosessiin yhteistuottajana. Ja koska asiakas luo arvoa käyttämällä palvelua, yritys saa täten mahdollisuuden osallistua asiakkaan arvon luomiseen arvon yhteisluojana. Tämä arvon luominen yhdessä voi, melko päivän selvästi, tietysti onnistua vain, mikäli asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuu suoraa vuorovaikutusta. Tällä vuorovaikutuksella voi kuitenkin olla sekä positiivista (arvonluonti) että negatiivista (arvon tuhoaminen) vaikutusta asiakkaan arvonluontiin. Analyysiinsä ja sen tuloksiin perustuen Grönroos päätyy muokkaamaan joitain osia laajemmasta teoreettisesta viitekehystä, jonka ovat luoneet Vargo ja Lusch (2008). Grönroosin mukaan teoreettisen kehyksen uudelleen muotoilu antaa tarkoituksenmukaisen pohjan ymmärtää arvonluonnin prosessia ja asiakkaan sekä yrityksen rooleja tässä prosessissa. (Grönroos, C. 2011.)

Bitnerin (1995, 246-251) mukaan palvelukohtaaminen asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä tapahtuu joka kerta, kun asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Näin siitä riippumatta, tapahtuuko kohtaaminen fyysisesti, viestinnän vai teknologian välityksellä. Tämä palvelukohtaaminen antaa asiakkaalle kaiken informaation, jonka perusteella hän päättää käyttääkö palvelua uudelleen vai ei. Voidaankin sanoa, että palvelusuhde rakentuu palvelukohtaaminen kerrallaan. Yrityksen näkökulmasta tämä kohtaaminen on sen ainoa mahdollisuus osoittaa palvelupotentiaalinsa asiakkaalle. Käänteisesti yksi kontakti palveluntarjoajan kanssa voi katkaista asiakkuuden, mikäli asiakas ei koe palvelulupauksen täyttyvän. Palvelulupaus onkin se, jonka tekemisestä palvelun kehittäminen tulee aloittaa.

Bitner (1995) jakaa palvelusuhteiden perustana olevan palvelulupauksen kolmeen kategoriaan. Organisaatio käyttää ulkoista markkinointia luvattaasi asiakkailleen, mitä asiakas voi odottaa. Palveluntuottajan työntekijät ja itse palveluprosessi kommunikoivat vuorovaikutuksessa

asiakkaan kanssa. Sisäinen markkinointi pitää sisällään kaikkien niiden henkilöiden, jotka osallistuvat jollain tavalla yrityksessä palvelun luomiseen ja tuottamiseen, mahdollisuudet täyttää annetut lupaukset. Interaktiivinen markkinointi, eli vuorovaikutteinen markkinointi, tapahtuu juuri sillä hetkellä, kun asiakas on vuorovaikutuksessa organisaation kanssa ja palvelu on juuri tuotettu ja kulutettu.

## 2.7 Kansainväliset markkinat ja kansainvälistyminen

Digitaalisen alustan menestymisen avain on verkostovaikutus eli alustan yli vuorovaikuttavat käyttäjät. Viitalan & Jylhän (2014, 127) mukaan erityisesti suomalainen yritys voi joutua tilanteeseen, jossa sen on kasvaakseen pakko kansainvälistyä. Näin myös, mikäli kansainvälistyminen ei olisi alun perin ollut osa kasvustrategiaa. Suomalaisille yrityksille kotimaan markkinat vain ovat yleensä liian pienet ja ne saturoituvat hyvin nopeasti. Sarkki (2014, 200) on samoilla linjoilla. Kasvua voi löytää vain kansainvälisiltä markkinoilta. Moni uusi suomalainen yritys onkin ”Born Global” -yritys. Born Global -yrityksellä tarkoitetaan yritystä, joka on jo syntyessään kansainvälisesti suuntautunut tai toimii jo syntyessään kansainvälisillä markkinoilla. Viitalan & Jylhän (2014, 128) mukaan lähtökohtaisesti voidaan sanoa, että yritys, joka kaupallistaa teknologioita tai muita innovaatioita, on Born Global -yritys. Yritys voi olla myös vaiheittain kansainvälistyvä tai yrityskaupan kautta kansainvälistyvä.

Yrityksen kansainvälistyminen on sekä uhka että mahdollisuus. Tarjolla on koko maailman markkinat ja kaikki sen asiakkaat. Mahdolliset voitot ovat suuremmat kuin kotimaan markkinoilla mutta riskit vastaavasti valtavat. Kansainvälisille markkinoille pyrkiessään yrityksen on pystyttävä kartoittamaan sekä valitsemansa kohdemaan riskit että sen mahdollisuudet. Tätä varten yrityksen on tunnistettava oma kilpailuetunsa ja mitä edellytyksiä sillä on kansainvälistymiselle. Yrityksen on mahdotonta menestyä kansainvälisillä markkinoilla, mikäli sillä ei ole tarjota asiakkaalleen jotain arvokkaampaa ja parempaa kuin sen globaaleilla kilpailijoilla on tarjota. Kuluksaan yksinkertaiselta mutta hyvin vaikealta toteuttaa.

Griffin & Pustay (2010, 35) määrittelevät globalisaation ”markkinoiden, kansallisuuksien ja teknologioiden vääjäämättömäksi integraatioksi”. Ei ole epäilystäkään, etteikö kansainvälinen kauppa ja kansainvälinen suora sijoittaminen, kaksi suurinta tekijää, jotka johdattavat kohti kansainvälistä liiketoimintaa, olisi kasvavassa määrin valtaamassa sijaa kaikkein tärkeimpinä tekijöinä matkalla kohti globaalia talouskasvua. Karhun (Karhu, K. 2002, 3) mukaan kansainvälistyminen ei ole enää suurien yritysten etuoikeus. Tänä päivänä moni vasta toimintansa aloittanut yritysikin pyrkii jo kansainvälisille markkinoille. Kansainvälistyminen tarjoaa rajattomat mahdollisuudet liiketoiminnan kasvattamiseen ja kannattavuuden parantamiseen ja erityisesti kilpailuedun hankkimiseen ja kasvattamiseen kotimaan markkinoilla. Honkisen, Innasen, Lindgrenin, Pellon, Rantasen, Siltasen ja Tuomalan (2016, 157) mukaan start up -yrityksen kansainvälistyminen on jopa tautologia. Tällä tarkoitetaan sitä, että monikaan start up -yritys ei voi

kasvaa kansainvälistymättä. Tästä syystä moni start up -yritys on jo alkuvaiheessa rakennettu niin, että sen on myöhemmin helppo kansainvälistyä, kun Proof of Concept on hankittu Suomen markkinoilta. Käytännössä valmistautuminen kansainvälistymiseen jo alkuvaiheessa tarkoittaa sellaiseen tuotevalikoimaan erikoistumista, jolla on markkinat Suomen rajojen ulkopuolella. Start up -yrityksen kansainvälistyminen perustuu digitalisaatioon ja erilaisiin digitaalisiin tuotteisiin ja digitaalisiin kauppapaikkoihin. Jokainen start up -yritys on kuitenkin erilainen eikä tämä sääntö päde jokaiseen niistä. Viitala & Jylhä (2014, 130) pitävät kuitenkin pienen yrityksen kansainvälistymistä helpompana kuin suuren. Pienen yrityksen, kuten start up -yrityksen, on helpompi reagoida nopeasti ja tehdä nopeita muutoksia strategiaansa.

Vaikka kohdemaan lainsäädäntö ja kulttuuriset olosuhteet olisivat optimaaliset suomalaiselle yritykselle, kansainvälistyminen ei voi onnistua ilman otollista markkina- ja kilpailutilannetta. Ulkomaalaisilla markkinoilla suomalainen yritys joutuu sopeutumaan paikallisiin markkinoihin ja sen ehtoihin. Kanasen mukaan tällä tarkoitetaan sitä, että lähtökohtaisesti kansainvälistyvä suomalainen yritys ei voi vaikuttaa menekkiinsä ulkomailla perinteisin laadun, tuotteen toimivuuden ja ominaisuuksien avulla. Kysymys on siitä, että onko suomalaisen yrityksen konseptille ylipäänsä jonkinlaista kysyntää. (Kananen, J. 2010, 23.)

Yrityksen kansainvälistymiseen on monia syitä. Kanasen (2010, 11) mukaan ulkomaisille markkinoille lähteminen voi olla sattuman kauppaa tai perustua pitkälliseen harkintaan. Kansainvälistymisen takana voi olla myös ulkoinen impulssi eli ulkomaalainen taho lähestyy suomalaista yritystä ja on kiinnostunut sen tuotteista tai palveluista. Jylhä & Viitala (2014, 128) sanovat, että kansainvälistymisen syinä voivat olla kasvun hidastuminen tai kotimaan markkinoiden saturoituminen. Tällöin kansainvälistyvän yrityksen toiveissa on joko suuremmat voitot tai pienemmät kustannukset uusilla markkinoilla. Sarkki (2014, 200) puolestaan toteaa, että yritys voi kansainvälistyä myös passiivisesti. Itse asiassa maailma on avautunut niin paljon, että voidaan sanoa, ettei yritys voi juuri välttyä kansainvälistymiseltä. Passiivinen kansainvälistyminen tapahtuu tavarantoimittajien, yritysten omistajien ja asiakkaiden kansainvälistyessä.

Kananen (2010, 17) puhuu kotimaan markkinoiden ulkopuolelle laajentumisen yhteydessä tuntosarvista. Tuntosarvilla hän tarkoittaa sitä, että Suomen markkinat seuraavat globaaleja markkinoita ja yrityksen ainoa keino päästä globaalien markkinoiden tasolle on tunnustella niitä ”tuntosarvilla”. Suomalaisen yrityksen tulee siis monitoroida tulevaisuuden markkinoita tutkimalla ulkomaisia markkinoita. Kun kosketuspintaa globaaleihin markkinoihin on hankittu tunnustelemalla markkinoita, yrityksen on mahdollista varautua tulevaisuuden markkinoiden tarpeisiin ja vastata niihin ennen kotimaisia kilpailijoita. Yrityksen osaaminen on kansainvälistyessä sen kulmakivi ja kaikkein kriittisin tekijä. Viitala & Jylhä (2014, 130) pitävät yrittäjävetoisuutta yrityksen kilpailuetuna. Yrityksen henkilöityminen yrittäjään tekee tästä erityisen kilpailuedun.

Hesson (2015, 49) mukaan elämme hyperkilpailun aikaa. Hyperkilpailulla tarkoitetaan sitä, että kilpailun muoto ja luonne markkinoilla on muuttunut hyvin nopeaksi. Kilpailun intensiteetti on niin nopea, että se muuttuu jopa viikkojen aikana. Yksi uusi teknologia voi tehdä tarpeettomaksi kaikki sitä edeltävät. Yritykselle on kansainvälistyessä erityisen tärkeää tuntee ja tunnistaa oma pelikenttensä ja sillä pelaavat muut yritykset. Näistä taas on tärkeää tunnistaa ne toimijat, jotka aidosti haastavat kansainvälistyvän suomalaisen yrityksen, joka on markkinoilla uusi toimija. Aidosti haastavista kilpailijoista on oleellista saada selville tieto siitä, mikä juuri tämän pelaajan ehdoton kilpailuetu on.

Kansainvälisen yrityksen kilpailukyky koostuu monesta asiasta. Viitala & Jylhä (2014, 137) mainitsevat kilpailukykyyn koostuvan asiakkaille tuotettavasta lisäarvosta, valikoimasta, tuotekehityksestä, laadusta, innovaatioista, teknologisesta ylivoimasta ja hintakilpailukykyvystä. Kilpailukykyä arvioitaessa on mietittävä riittääkö kilpailukyky, vaikka toimintaympäristö laajenee. Kaiken keskiössä on se, että kohdemaan markkinoilla asiakkaan on oltava kiinnostunut yrityksen tuotteesta ja halukas maksamaan siitä.

Teknologia on monessa organisaatiossa koko sen kilpailuedun perusta. Etenkin mobiiliapplikaatioiden kohdalla kilpailu on erityisen kovaa, sillä menestyäkseen sovelluksen pitää päästä etenemään latauslistalla, jotta suuri yleisö löytää sen. Ohjelmiston kehittäjät koodaavat sovellusta yleensä pienellä alkupääomalla eikä aikaa latauslistalla etenemiseen ole loputtomasti (Hesso, J. 2015, 46.)

Digitalisaation megatrendi on johtanut siihen, että myös kaupankäynti on digitalisoitunut. Tämä on mahdollistanut kansainvälistymisen verkkokaupan avulla erittäin alhaisin kustannuksin. Yritys X:lle verkkokaupassa tapahtuva liiketoiminta on kilpailuetu. Verkkokaupat eivät kilpaile vain hinnalla. Verkkokauppojen todellinen kilpailuvaltti on se, että ne ovat auki ympäri vuorokauden, sijaitsevat yhtä lähellä kuin ihmisen lähin tietokone tai älypuhelin ja parhaimmillaan ne toimittavat ostokset suoraan asiakkaan kotiovelle. Verkkokauppa poistaa asiakkaalta liikkumisen ja parkkipaikan etsimisen tarpeen ja kaupalta itseltään hyvän kauppapaikan tarpeen. (Molenaar, C. 2013, 65.)

Molenaarin (2013, 9) mukaan kaikki vähittäiskauppa, niin verkko- kuin kivijalkakin, pystyy nykyään hyödyntämään teknologiaa varastonhallinnassa mutta kivijalkakauppa tarvitsee yhä henkilökuntaa myymään tuotteita ja palvelemaan asiakkaita. Tämän vuoksi on selvää, että verkkokaupat pystyvät pienempien kiinteiden kustannusten vuoksi myymään tuotteitaan halvemmalla kuin kivijalkakaupat. Toisaalta kauppa on siirtynyt verkkoon joka tapauksessa, joten syyt hinnan pudottamiselle ei ole. Tämä tarkoittaa, että verkkokaupan kate voidaan pitää paljon korkeampana kuin kivijalkakaupan, joka taas nostaa verkkokaupan kannattavuutta merkittävästi.

Kansainvälistymisen edellytystekijät voidaan jakaa yrityskohtaisiin, tuotekohtaisiin sekä markkinakohtaisiin tekijöihin. Kansainvälistyminen vaatii yrityksen johdolta monipuolista tietoa ja ulkomaalaisten markkinoiden tuntemista, riskinotto kykyä, strategista osaamista, syvällistä talouden tuntemusta ja kykyä verkostoitua muuttuvassa ympäristössä. (Vahvaselkä 2009, 63.)

Kananen (2010, 77) kertoo, että yhteisyritys eli Joint venture on suosittu kansainvälistymisen operatiivinen malli. Syitä kumppaniyrityksen ottamiseen kohdemaan markkinoilta on monia: riskien jakaminen, osaamisen lisääminen, toiminnan helpottaminen kohdemaassa ja vihamielisyyden vähentäminen. Syy voi olla jopa se, että markkinoilla ei ole kohdemaan lain mukaan mahdollista toimia 100% ulkomaalaisomisteisena. Yleisesti ottaen yhteistyökumppania voidaan käyttää ”ratsuna” kohdemaan markkinoille etabloitumisessa. Tyypillinen yhteisyritys on lyhytkestoinen. Kanasen mukaan (2010, 78) yhteisyrittäjäyys ei ole riskitöntä ja helppoa. Länsimaiset yritykset ovat joutuneet petoksen kohteiksi mm. Kiinassa yhteisyrityskumppanin hyödynnettyä länsimaisen kumppanin resurssit ja teknologian oman toimintansa kehitykseen.

Minkä tahansa yrityksen toimintaan ja eri vaiheisiin liittyy riskejä, myös kansainvälistymiseen. Hesson (2015, 180) mukaan perehtymällä hyvin kaikkiin liiketoimintasuunnitelman aihealueisiin yrittäjällä on mahdollisuus minimoida riskien realisoituminen. Flink, Reiman ja Hiltunen (2007, 24) jakavat liiketoiminnan riskit kahdella tavalla vahinko- ja liikeriskeihin ja/tai strategisiin ja operatiivisiin riskeihin. Näistä vahinkoriskit ovat riskejä, joilla ei ole mitään muuta kuin negatiivisia seurauksia. Näihin yrityksen on mahdollista varautua erilaisten vakuutusten avulla. Liikeriski liittyy yrittäjän kykyyn tehdä juuri oikeita valintoja ja päätöksiä sekä hänen osaamisensa ja työkykynsä. Niinpä liikeriskin seuraus voi olla yhtä hyvin positiivinen. Investointi, joka osoittautuu tuottavaksi, on riski, joka kannatti ottaa. Strategisella riskillä tarkoitetaan yrityksen strategiaan eli tuotevalikoimaan, tuotekehitykseen ja yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin liittyviä riskejä. Strategiassaan yrityksen on määriteltävä, onko se kilpailijoihinsa nähden edelläkävijä vai perässätulija. Edelläkävijä kantaa aina suuremman riskin. Toisaalta edellä kävijäyys takaa onnistuessaan pääsyn ensimmäisenä markkinoille ja mahdollisuuden kermankuorintahinnoitteluun. Operatiivinen riski liittyy yrityksen päivittäisiin toimiin, kuten tuotannon keskeytymiseen tai tahalliseen vahingontekoon. Kaikki eri riskimuodot voidaan vielä jaotella välillisiin ja välittömiin. Välitön riski tapahtuu yllättäen ilman varautumisen mahdollisuutta. (Flink, A-L., Reiman, T. & Hiltunen, M. 2007, 25.)

Kun puhutaan liikeriskistä, on tärkeää ymmärtää sen olevan kausiluontoista ja riippuvaista monesta tekijästä. Liikeriskiä ei siis voi minimoida kansainvälistyessä sillä, että kansainvälistymisen hetkellä riskit on otettu huomioon ja vältettävissä. Kausiluontoisella tarkoitetaan dynaamista eli olosuhteiden mukaan vaihtelevaa liikeriskiä. Näitä ovat mm. kilpailijoiden toiminta, muutokset taloudellisessa ympäristössä ja siitä johtuvat asiakkaiden maksuvaikeudet, eri sidosryhmien maksuvaikeudet ja yrityksen yllättävä kannattavuuden heikentyminen, erilaiset

vahingot ja rikokset, jotka kohdistuvat yrityksen omaisuuteen ja henkilöstöön liittyvät riskit. Toimittaessa kansainvälisillä markkinoilla on myös mahdollista joutua vahingonkorvausvaatimuksen kohteeksi johtuen erilaisista liiketoimintatavoista ja -kulttuurista. (Hesso, J. 2015, 18.)

## 2.8 Tietoperustan yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tietoperustaosiossa käsiteltiin opinnäytetyön kannalta keskeisimpiä käsitteitä ja pohdittiin niiden merkitystä Opinnäytetyön toimeksiannon kannalta tärkeimmän asian, kasvun kannalta. Yritys X:n on aloitettava strategian luomisesta, jotta se on mahdollista luoda toivomaansa kasvua. Aiemmin tässä opinnäytetyössä todettiin, että kasvun on oltava yrityksen strategia, mikäli se aikoo kasvaa. Strategian tulee sisältää tavoite, mihin yritys on menossa ja miten se aikoo sen tehdä. Tämä ei yksin riitä. Strategiaa luodessaan yrityksen on pystyttävä tarkastelemaan kriittisesti sen liiketoimintamallia ja kyseenalaistamaan se. Yritys X:lla on kuolemanlaaksovaiheesta huolimatta puolellaan vielä se etu, että se on pieni ja ketterä organisaatio. Suurikin liiketoimintamallin muutos käy siltä helposti ja on kannattava tehdä, mikäli se johtaa kasvuun. On olemassa myös riski, että johto on jo menettänyt objektiivisuutensa eikä pysty olemaan rehellinen strategiaa luodessaan. Tähän olemassa olevaksi ratkaisuksi todettiin yrityksen ydintoimintoihin osallistuvien henkilöiden ottaminen mukaan strategian luontiin.

Jotta Yritys X voi kasvaa, sen on pystyttävä tuomaan markkinoille radikaali ja disruptiivinen innovaatio. Tämä edellyttää innovaatioprosessin luomista. Sekään ei yksin riitä. Yrityksen tulee vaatia innovaatioltaan radikaalin innovaation kriteerejä ja pystyä luokittelemaan innovaationsa aiemmin kuvatun kaltaiseksi ”merkittävästi paremmaksi ratkaisuksi”. Disruptiivinen innovaatiosta tulee mietittäessä luomisprosessissa käänteisesti niitä asiakkaita, joita olemassa oleva palvelu ei tyydytä tai sitä, ketkä ovat yrityksen huonoimpia asiakkaita. Yritys X:n on valjastettava itselleen offensiivinen innovaatiostrategia, jolla se hyökkää kilpailijoita vastaan. Isojen markkinaläpimurtojen aikaansaaminen on kasvun kannalta äärimmäisen tärkeää. Kuten tässä työssä on todettu aiemmin, sellaisia yrityksiä, jotka ovat luoneet menestyksekkäästi kasvua, yhdistää ketteruus ja modernius. Ne ovat yrityksiä, jotka ovat haastaneet vallitsevan tilanteen ja venyttäneet rajoja, tehneet käänteentekeviä strategisia muutoksia ja ennen kaikkea erottuneet muista yrityksistä. Tuore tutkimus osoitti, että innovoinnin ja menestymisen välillä on selkeä korrelaatio. Innovoimisen alkulähde on markkinoiden ja kilpailijoiden tunnistaminen. Innovoiminen on aloitettava kysymällä mitä tarjoan ja kenelle, tarjoaako joku muu samaa ja jos tarjoaa, voinko tarjota saman paremmin tai halvemmalla ja jos voin, miksei toinen voisi tehdä samoin. Innovointi pitää nähdä ei-lineaarisenä prosessina.

Innovaatio-osuudessa kiteytettiin, että innovaation ero keksintöön on kaupallisuus. Joku jossain on siis halukas maksamaan siitä. Yritys X:n tekninen tuote on kiinnostava ja mullistava innovaatio itsessään, mutta sillä ei ole mitään arvoa ilman käyttäjiä. Se johtuu verkostovaikutuksesta.

Alustan arvo nousee, kun sen käyttäjät lisääntyvät. Alustatalous on kasvanut teknologiaa suuremmaksi ilmiöksi. Se on vallalla oleva trendi, jonka on mahdollista syrjäyttää jopa kaikki perinteinen kaupankäyntiin liittyvä liiketoiminta. Asiakkaat eli kuluttajat ja yritykset ovat tottuneet käyttämään alustoja ja olemaan hyvin valikoivia käyttämänsä alustojen suhteen. Epäkäyttäjystävällinen alusta hylätään alle sekunnissa. Kilpailu on kovaa, hyperkilpailua. Mikä vain uusi teknologia voi olla vanhaa vuoden kuluttua tai aiemmin. Yritys X:n käsissä on tuote, joka on Born Global eli valmiiksi kansainvälisenä syntynyt. Sillä on koko maailmanmarkkinat edessään ja potentiaalisia asiakkaita yhtä monta kuin maailmassa on ihmisiä. Alustatalouden paras puoli on se, että kulurakenne ei muutu tai jopa pienenee käyttäjämäärän kasvaessa.

Yritys X:lle luotiin muunneltu innovaatioprosessimalli eli vertikaalin muotoiluprosessi. Yrityksellä on käsissään innovaatio. Sen taustajärjestelmä. Sillä ei vain ole mitään arvoa, ellei joku käytä sitä. Muotoiluprosessi luotiin palvelu- ja markkinamuotoilun menetelmiä sekä radikaalin innovaation kriteerejä hyödyntäen. Palvelumuotoilussa olennaisin sisältö vertikaalin muotoiluprosessin kannalta on paitsi asiakasnäkökulmakeskeisyys ja arvolutapauksen perusta palvelumuotoilulle myös moniammatillisen tiimin käyttäminen osana vertikaalin muotoiluprosessia. Tämän opinnäytetyön markkinamuotoilun osiossa tämän opinnäytetyön kannalta tärkein aihe on löytöretkeily ja sen mahdollisuudet. Todettiin, että löytöretkeilyksi kutsutaan vaiheittaisen ydinliiketoiminnan kehittämistä ja trendipohjaisten innovaatioiden yhdistämistä markkinoilla. Radikaalien innovaatioiden luominen on mahdollista löytöretkeilemällä nykyisten tuotteiden ja liiketoimintamallien ulkopuolella. Löytöretkeilyn ytimessä ovat yrityksen markkinat eikä sen tarjoama tai trendit. Löytöretkeily mahdollistaa nopean kaupallistamisen ja luo tarvittavan yhteyden nykyiseen liiketoimintaan. Löytöretkeilystä on mahdollista löytää kaksi eri lähestymistapaa, kyvykkyydet ja asiakkaat, sillä markkinat muodostuvat resursseista ja kyvykkyyksistä.

Opinnäytetyön palvelutieteitä käsittelevässä osassa todettiin, että koska verkossa asioidessaan asiakas toimii automaattisesti palvelun yhteisluojana, on koko palvelun arvoketju muuttunut. Arvoketjun muuttumisen seurauksena asiakkaan oma kokemus siitä, miten hän suoriutuu asioimisesta, vaikuttaa siihen, miten asiakas kokee palvelun laadun. Verkossa ostaessaan ja jopa ennen ostamista asiakkaan on nykyään helppo tutustua palveluntuottajaan ja oppia sen palveluista paljon. Virheisiin ei ole varaa. Todettiin myös, että yritykset eivät tiedä, minkälaiset odotukset niiden asiakkailla on. Koska teknologia kehittyy koko ajan, on yritysten kehitettävä palvelujaan samassa tahdissa. Kehityksen edellytyksenä on kuitenkin perusteellinen asiakasodotusten tunteminen ja niiden pitäminen pysyvänä osana palvelunkehitysprosessia. Tämä tapahtuu muuntamalla asiakkaiden odotukset palvelumalleiksi ja standardoimalla ne skaalattaviksi kokonaisuuksiksi. Opinnäytetyön tuloksena syntynyt kehitystyö, muotoiluprosessi on selvälainen.

Yrityksen tulee pystyä menestyäkseen tuottamaan innovaatioita jatkuvasti. Innovaatioprosessissa tulisi pyrkiä aina luomaan radikaaleja ja disruptiivisia innovaatioita. Tämä ei kuitenkaan ole realistista. Sen sijaan, yrityksen pitää tehdä innovaatioita. Hengissä pitävät innovaatiot ovat inkrementaaleja innovaatioita, eli sellaisia, jotka tarjoavat hieman parannetun version edeltäjästään. Nämäkin ovat yritykselle ehto, koska niiden avulla on mahdollista pitää tarjooma kilpailukykyisenä.

### 3 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä tutkimusote eli metodologia on laadullinen. Metodologiaa kutsutaan myös kvalitatiiviseksi tutkimusotteeksi. Kanasen (2017, 13) mukaan tutkimusotetta voidaan pitää kattokäsitteenä, jonka alapuolelle sijoittuu tutkimusmenetelmien eli metodien ryhmä. Kattokäsite määrää vahvasti sen, minkälaisia tutkimusmenetelmiä ja näin myös aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää.

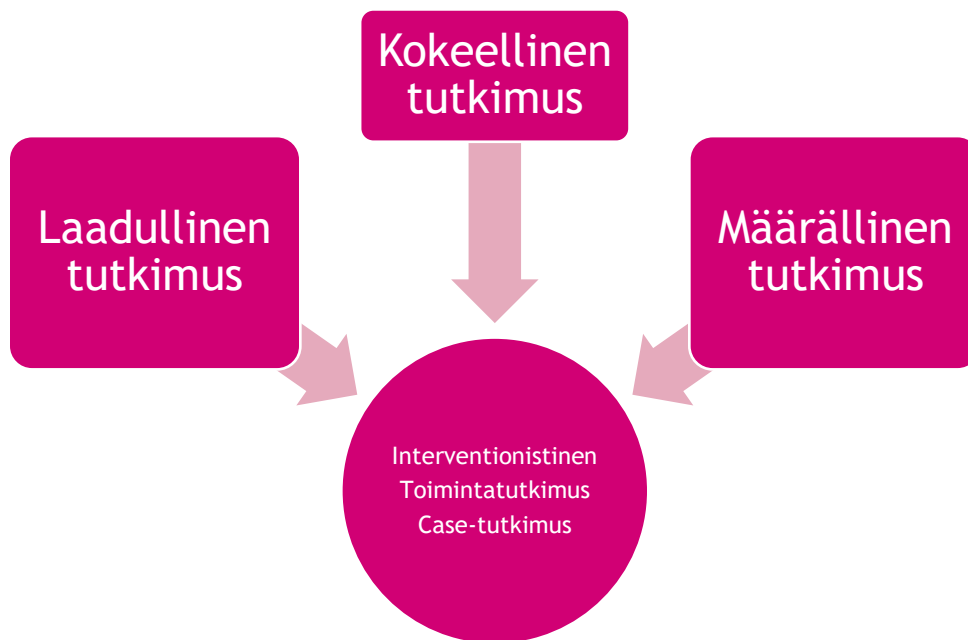
Laadullisen tutkimuksen on tarkoitus vastata siihen, mistä tutkittavassa ilmiössä on kyse. Valitsemani tutkimusmenetelmät taas vastaavat siihen, mitä minä teen. Tutkimusmenetelmäni opinnäytetyössä on toimintatutkimus, jossa on case-tutkimuksen piirteitä.

”Toimintatutkimus alkaa siitä, mihin laadullinen ja määrällinen tutkimus loppuvat”  
(Kananen, J. 2012, 37).

#### 3.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus sijoittuu Kanasen (2012, 37) mukaan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välimaastoon. Sekä laadullinen että määrällinen tutkimus ovat toteavia tutkimuksia. Toimintatutkimus sen sijaan pyrkii muuttamaan asioita.

Tämä opinnäytetyö on toimintatutkimus, jossa on sekä case- että interventionistisen tutkimuksen piirteitä. Tähän opinnäytetyöhön toimintatutkimus sopii hyvin, sillä kyseessä on aito, konkreettinen työelämän kehityshanke, jossa opinnäytetyön tekijä toimii aktiivisesti mukana ja jää yritykseen prosessin luomisen jälkeen edelleen kehittämään hanketta.



Kuva 17. Interventionistinen, toimintatutkimus ja Case- tutkimus sijoittuvat laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välimaastoon

Suojasen artikkelin (Suojanen, U. 2004) mukaan toimintatutkimuksen tavoitteet ovat toiminnan kehittäminen ja vaikuttaminen siihen toimintatilanteeseen, joka ongelmaksi koetaan. Nämä voidaan jakaa vielä kolmeen erilliseen tavoitteeseen: jonkin käytännön toiminnon kehittymiseen, tähän osallistuvien ihmisten ymmärtämiskyvyn lisääntymiseen ja tilanteen, jossa itse toiminta tapahtuu, kehittymiseen.

Kanasen mukaan (Kananen, J. 2012, 38) tärkein tekijä, joka leimaa toimintatutkimusta verrattuna mm. kehittämistehtävään, on toiminnan kehittäjän osallistuminen muutokseen ja muutossyklin toteutus. Tämän opinnäytetyön kohdalla ero kehittämistutkimukseen on kuin veteen piirretty viiva. Vain se seikka, että toiminnan kehittäjän lisäksi koko Yritys X:n henkilökunta osallistuu muotoiluprosessin toteutukseen ja arviointiin, tekee tästä työstä toimintatutkimuksen. Vaikka muuttuva asia on itse toiminto, eli vertikaalin muotoilu, sen muuttumiseen tarvitaan siihen osallistuvien ihmisten ymmärtämiskyvyn lisääntymistä. Toimintatutkimuksen vaiheita ovat suunnittelu, toiminta, arviointi ja seuranta.



Kuva 18. Toimintatutkimuksen neljä vaihetta (Kananen, J. 2012, 39)

Toimintatutkimus valikoitui tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi. Ulkopuolisen kehittäjän valmis malliprosessi ei olisi palvellut Yritys X:n toimeksiantoa sen kompleksisen liikeidean vuoksi. Kehityspäällikkönä opinnäytetyön tekijän oli helppoa ja luonnollista pureutua liiketoiminnan suunnittelun prosesseihin ja viedä koko suunnittelutyö läpi alusta loppuun asti. Suojasen mukaan (2004) useissa käytännön tilanteissa on pystytty havaitsemaan, että ulkopuolisen tekijän kehittämä toiminta on tehotonta, sillä se ei aikaansaa tuotteen kannalta tärkeiden avainhenkilöiden muuttumista ja henkistä kasvua. Kehittäjän rooli on siitä huolimatta tärkeä. Pelkkä oma kokemus ja osallistuminen eivät saa aikaan laaja-alaista ymmärrystä Yritys X:ssä eikä välttämättä takaa uusien ratkaisujen sisäistymistä. Tähän tarvitaan tietopohjaan perustuva analyysi, jonka kehittäjä tarjoaa. Tietopohja analysoi koko toimintaympäristöä ja auttaa hahmottamaan kehitettävää ilmiötä laajasti. Työn uudelleen muotoilu ja vanhasta pois oppiminen on iso osa tätä.

Suuntaus	Tavoite	Tutkijan rooli	Tutkijan ja muiden osallistujien suhde
Tekninen toimintatutkimus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vaikuttaminen opetustilanteeseen</li> <li>Opettajan ammatillinen kehittyminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ulkopuolinen asiantuntija</li> <li>Tarkkailija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riippumattomuus</li> <li>"he"</li> </ul>
Tulkinnallinen toimintatutkimus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edellisten lisäksi</li> <li>Opettajan itseymmärrys</li> <li>Uudenlainen tietoisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opettajan oman osallistumisen ja työnsä reflektoinnin tukija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteistyö</li> <li>"te"</li> </ul>
Kriittinen toimintatutkimus <ul style="list-style-type: none"> <li>Opettajan itseymmärrys</li> <li>Empowerment, valtaistuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edellisten lisäksi</li> <li>Vapautuminen vanhoista ajattelumalleista</li> <li>Kriittinen suhtautuminen ylhäältä annettuihin malleihin ja omiin opetuskäytäntöihin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muutosagentti</li> <li>Yhteistyön koordinoija</li> <li>Vastuun jakaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteisvastuu</li> <li>"me"</li> </ul>

Kuva 19. Reflektiivisyyden tasot. Tekninen, tulkinnallinen ja kriittinen toimintatutkimus (Suojanen, U. 2004).

Reflektio tarkoittaa ihmisen omaa ajattelua ja itsensä ja oman kehittymisensä tutkimista. Reflektointia tarvitaan uuden oppimiseen ja vanhasta pois oppimiseen.

Tämä opinnäytetyö on kriittinen toimintatutkimus, jossa kehittäjä toimii koko yhteistyön koordinoijana ja muutosagenttina. Toimintatapaa pyritään muuttamaan yhteisvastuullisesti. Muutokseen osallistuvien toimijoiden valtaistamista kutsutaan englannin kielessä termillä ”empowering”. Tämän vuoksi kriittisestä toimintatutkimuksesta voidaan käyttää myös termiä emancipatorinen. (Suojanen, U.20014.)

### 3.2 Case- tutkimus

Case- eli tapaustutkimus ei ole varsinainen tutkimus vaan lähestymistapa, jossa on piirteitä sekä laadullisesta että määrällisestä tutkimuksesta. Aaltion (2014) mukaan case-tutkimusta ei voida irrottaa muusta tutkimuskontekstista. Kanasen (2012, 35) mukaan case-tutkimus on tutkimusstrategia. Casella tarkoitetaan yritystä tai muuta yksilöä, jota tarkastellaan reaali maailman kontekstissa. Case-tutkimuksessa yhdistetään eri tietolähteitä, eli käytetään triangulaatiota tutkimusstrategiana. Case-tutkimuksen kohdalla tarkoitetaan aineistotriangulaatiota. Hyväksyttävän case-tutkimuksen edellytys on, että aineisto on monilähteinen ja että lähteiden perustella tehty tulkinta on dokumentoitu selkeästi. Päätelyketjun on oltava selkeä lukijalle. Case-tutkimus on parhaimmillaan uskottava, kun se on asiallisesti ja analyttisesti koottu, dokumentoitu ja raportoitu.

Kanasen (2012, 35-36) mukaan case-tutkimuksen haasteet liittyvät määrittelyyn ja yleistämiseen. Määritelmänä yritys on kovin laaja. Yritys ei anna vastauksia tutkimukseen vaan sen tuottamat raportit, johtajat ja henkilökunta. Yritys on case-tutkimuksen kohteena mutta tulokset eivät ole yleistettävissä muihin yrityksiin. Aaltio (2014) lisää, että case-tutkimus on idiografinen. Tällä tarkoitetaan sitä, että case-tutkimukselle on ominaista ymmärtää ja selittää yksittäistä tapausta yksittäisessä, ainutlaatuisessa kontekstissa. Case-tutkimuksen yleisenä tavoitteena on saavuttaa kokonaisvaltainen ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä.

Toimintatutkimuksen ja case-tutkimuksen periaatteet ovat monin paikoin samat. Lukan (2014) mukaan, jotta tutkimusyhteistyö voi olla hedelmällistä, on toiminnan kehittäjän oltava tarpeellinen siinä yhteisössä, josta tutkimuksen ongelma on löytynyt. Toiminnan kehittäjä itse on avainasemassa tässä. Hänen on pystyttävä vakuuttamaan kohdeyhteisö siitä, että hänen tutkimuksensa on hyödyllinen ja että sen tuottama ratkaisu on niin merkittävä, että tutkimus kannattaa tehdä ja kohdeyhteisön kannattaa siihen sitoutua. Tämä tarkoittaa toiminnan kehittäjän hyvin syvällistä sitoutumista yhteisöön. Toiminnan kehittäjän on päästävä jäseneksi työryhmään, joka ratkaisua ongelmaan etsii päästäkseen käsittelemään aihetta riittävän syvällisesti. Hankkiakseen syvällistä tuntemusta aiheeseensa, toiminnan kehittäjä käyttää tutkimuksessaan

etnografisia metodeja. Näitä ovat kirjallisten aineistojen analysointi, haastattelut ja havainnointi. Analyysin tavoitteena on etsiä ja selittää oikeat käsitteet, jotka ongelmaan liittyvät ja näin sanoittaa ongelma-alue. Toiminnan kehittäjän on varmistuttava siitä, että hän on tietoinen tutkimuksen kannalta kaikista aiemmin esitetyistä teorioista pystyäkseen myöhemmässä vaiheessa selittämään kontribuutioita teorioiden avulla. Analyysi on onnistunut, mikäli toiminnan kehittäjä pystyy sen avulla paljastamaan kohdeyhteisön selvät ja kätkeytetyt ongelmat.

Kanasen (2017, 34) mukaan myös interventionistisen tutkimuksen tavoitteena on ratkaista käytännön ongelma. Ongelman ratkaisun kannalta ei ole oleellista, pystytäänkö ongelma ratkaistamaan täysin uudella tavalla. Ratkaisu voi hyvin olla myös olemassa olevan ratkaisun paranneltu versio. Tärkeää on se, että ongelma on lähtökohtaisesti sellainen, jolla on jotain tieteellistä merkitystä.

Kanasen (2017, 24, 36) mukaan interventionistinen tutkimus poikkeaa paljon perinteisestä tutkimuksesta. Suurin ero syntyy siitä, että perinteisessä tutkimuksessa toiminnan kehittäjällä ei ole lupaa vaikuttaa tutkittavaan asiaan tai ilmiöön. Interventionistinen tutkimus on hyvin käytännönläheistä. Tämän vuoksi interventionistisen tutkimuksen tekijä joutuu lähes aina puuttumaan tutkittavaan asiaan tai ilmiöön. Kuten aiemmin on todettu, perinteinen laadullinen ja määrällinen tutkimus jäävät toteavalle tasolle lähes aina. Kun perinteinen tutkimus etsii asioihin vastauksia laajasti yleisellä enemmän sovellettavalla tasolla, interventionistinen tutkimus etsii yhtä hyvin tarkkaan kohdennettua ja määriteltyä vastausta. Ongelma ratkaistaan selvittämällä syitä ja seurauksia kuten case-tutkimuksessa. Interventionistisessa tutkimuksessa on piirteitä toimintatutkimuksesta, konstruktivisesta tutkimuksesta, tietopohjan testaamisesta ja ankkuroidusta tiedosta. Tutkimuksen ratkaisu löytyy etsimällä syyt ongelmaan teorioiden avulla.

Kuten toimintatutkimus ja case-tutkimus, myös interventionistinen tutkimus sopii työelämään. Tämä johtuu sen prosessiluonteesta. Interventionistinen tutkimus voidaan nähdä syklinä, jossa on alku (ongelman määrittely ja sen syiden kartoittaminen), toteutus (keino ongelman poistamiseksi) ja arviointi. Mikäli ongelmanratkaisu voidaan palauttaa teorioihin, on syntynyt konstruktioita, ongelman ratkaisua, mahdollista pitää uutena yleistyksenä. Yrityksissä kehitystyö kulkee sykleissä ja prosesseja pyritään parantamaan jatkuvasti. Interventionistinen tutkimus vaatii paljon myös kohdeorganisaatiolta. Toiminnan kehittäjän pitää pystyä perehtymään yrityksen toimintaan ja prosesseihin hyvin syvällisesti ja pitkällä aikajänteellä. Lisäksi kohdeorganisaation henkilökunnan on pystyttävä sitoutumaan muutokseen, jonka tutkimuksen tulos tuottaa. (Kananen, J. 2017. 34.)

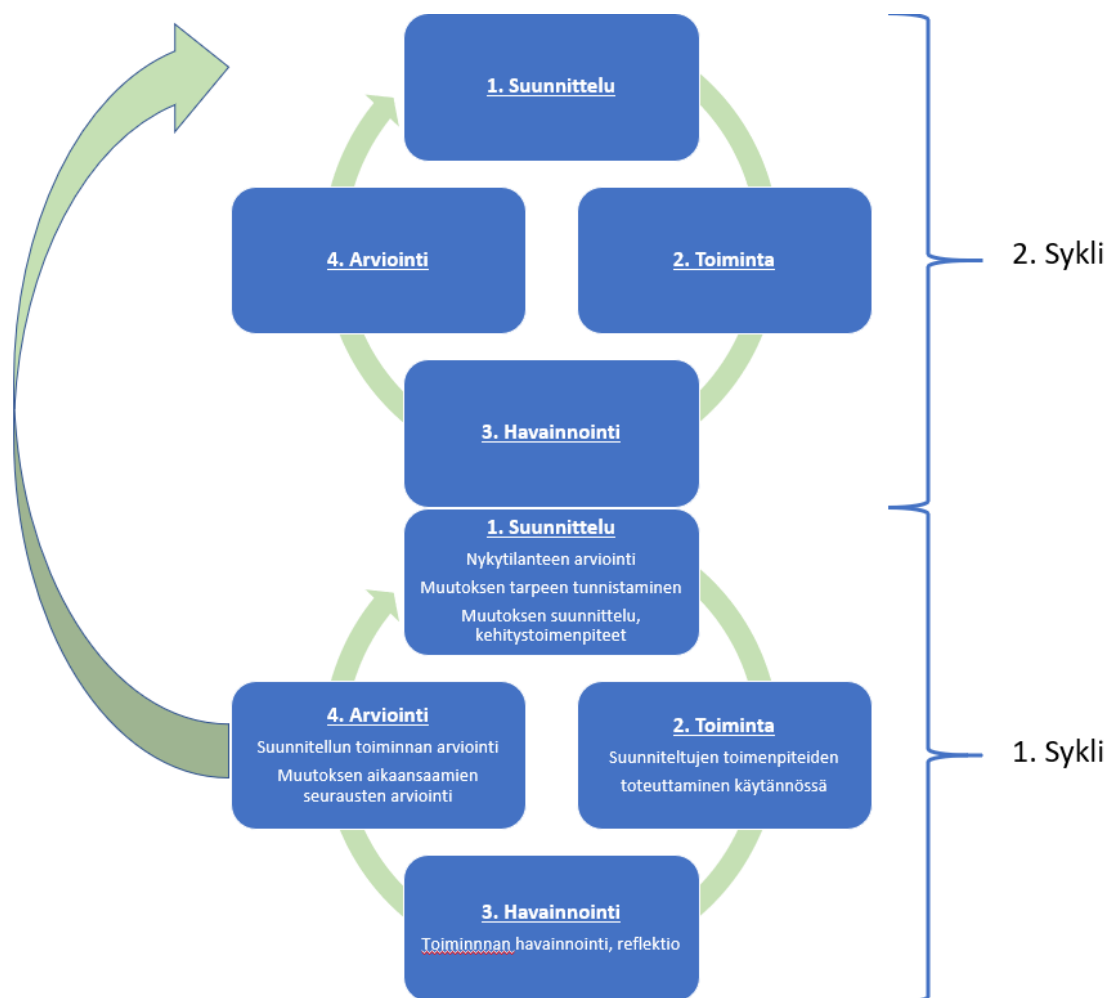
Siitä huolimatta, että tässä tutkimuksessa on interventionistisen tutkimuksen piirteitä, on kyseessä toimintatutkimus. Merkittävin tekijä, jolla nämä tutkimukset poikkeavat toisistaan on

toiminnan kehittäjän oma osallistuminen tutkimusprosessiin sen alusta loppuun asti. Tämän tutkimuksen toiminnan kehittäjä työskentelee yritys X:ssä Business Development Managerina ja hänellä on esteetön pääsy kaikkiin yrityksen tiloihin ja tietoihin sekä mahdollisuus ja lupa työskennellä ja toimia jokaisen yrityksen työntekijän ja omistajan kanssa.

Toimintatutkimus toteutetaan yrityksen tiloissa yhteiskehittämisen työpajana yrityksen työntekijöiden ja kanssa yhteisesti työskennellen niin, että toiminnan kehittäjä osallistuu työpajaan sen vetäjänä ja dokumentoijana. Toimintatutkimuksen tuloksena syntyvä malli otetaan käyttöön vireillä olevien vertikaalien kaupallistamisessa heti, joten sen hyödyllisyyttä ja käyttökelpoisuutta päästään arvioimaan hyvin nopeasti.

### 3.3 Tutkimusprosessi

Tämän opinnäytetyön tutkimusprosessi etenee toimintatutkimuksen rakenteen mukaisesti sykleissä. Mc Niff (2016, 15-20, 216-217), (McNiff & Whitehead 2011, 8)



- **Arvioinnista pohja uudelle kehittämissyklille**
- **Syklit seuraavat toinen toistaan muodostaen toimintatutkimuksen spiraalin**
- **Vaiheet nivoutuvat toisiinsa niin, että vaiheiden erottaminen ei ole mahdollista tai kannattavaa**
- **Lopuksi tulosten raportointi, jossa tärkeää kuvata prosessi**

Kuva 20. Toimintatutkimuksen eteneminen sykleissä. Mc Niff (2016, 15-20, 216-217), (McNiff & Whitehead 2011, 8).

Case- yrityksen ongelma on se, että tähän asti vertikaalin muotoiluprosessi sekä kilpailevien vertikaaliaihoiden valitseminen ei ole ollut järjestelmällinen, ennalta suunniteltu prosessi. Tämän seurauksena yritys on ajautunut tuottamaan vertikaaliaihioita, jotka eivät olisi tulleet valituksi tuotantoon meneviksi vertikaaleiksi, mikäli käytössä olisi ollut valmis vertikaalimuotoiluprosessi. Tuotantoon on päässyt mm. sellainen vertikaali, joka ei ratkaissut asiakkaalta mitään ongelma ja mikä pahinta, ei sisältänyt minkäänlaista ansaintalogiikkaa.

Minkälainen muotoiluprosessin tulee olla, jotta se ratkaisee asiakkaan ongelmat ja on kaupallinen eli sille löytyy asiakkaita, jotka ovat halukkaista ostamaan (willingness to buy or pay)?

Miten voisi tunnistaa parhaiten tuottavan tai suurimman kaupallisen potentiaalin omaavan vertikaaliaihion monen vertikaaliaihion joukosta niin, että tuotantoon päätyvät vain kaupallisesti optimaalisimmat vertikaalit?



Kuva 21. Tutkimussuunnitelma

Itse toiminta tapahtuu, kun vertikaalin kaupallisuutta analysoidaan yhteisluonnin työpajassa tuotteen kannalta keskeisten avainhenkilöiden kesken yhteisessä työpajassa. Opinnäytetyön tietopohja on kerätty perehtymällä aiheesta julkaistuun kirjallisuuteen riittävän laajasti.

Avainhenkilöiden kanssa on sovittu yhteisesti noudatettavasta kriteeristöstä ja standardeista. Opinnäytetyön tuloksena syntyvän prosessin kriteerejä ovat parempi tai huonompi prosessi kuin ennen muotoilua.

Opinnäytetyön näyttönä pidetään Yritys X:ssä kerättyä aineistoa ja analysoitua tietopohjaa, jotka yhdistyvät muotoiluprosessiksi.

Opinnäytetyö yhdistää väittämästä tiedoksi ja yhdistää väittämän olemassa olevaan tietoon. Tämä vaihe osoittaa, kuinka tuotteen kannalta tärkeät avainhenkilöt saatiin tutkimuksen aikana ajattelemaan ja toiminaan kriittisesti. Toimintatutkimuksessa on nimenomaan kyse siitä, että kehitysprojektin tekijä pystyy osoittamaan rohkaisseensa toisia sekä ajattelemaan että toimimaan kriittisesti - ja että hän on toiminut siten myös itse. Kehittäjän tulee pystyä osoittamaan, että kehitystyön myötä on syntynyt jotain uutta ja merkityksellistä ja että hiljainen tieto on muuttunut eksplisiittiseksi.

Opinnäytetyön lopussa esitetään arviointi, jossa pohditaan kehitystyön tarpeellisuutta ja sitä, oliko väite muotoilemattoman vertikaalin huonoudesta verrattuna muotoiltuun edes relevantti. Arviointi altistaa väitteen kritiikille ja kuvaa työn merkittävyyttä. Merkittävyyden kuvaus liittyy toimintatutkimuksessa siihen, mitä hyötyä siitä on kaikkien kehitysprojektiin osallistuneiden ihmisten oppimiselle sekä onko tutkimuksen tuloksena syntyvä muotoiluprosessi ylipäänsä hyödyllinen.

Kehitystyön pohjalta syntyy uutta tietopohjaa. Opinnäytetyön tuloksena syntyy uusi malli muotoiluprosessista, jolla tulevaisuudessa vertikaalien kaupallisuus on mahdollista tunnistaa ja jonka avulla useamman vertikaalin kaupallista potentiaalia on mahdollista vertailla.

Toimintatutkimuksen idea on, että jälkikäteen tutkimuksen tuloksena syntynyttä muotoiluprosessia pystyy hyödyntämään kuka tahansa yrityksessä. On siis tarkoitus, että prosessi jää pysyväksi työkaluksi ja käytäntö muokataan kestäväksi arviointia.

### 3.4 Etiikka ja luotettavuus

Opinnäytetyön laatua voidaan mitata sen luotettavuudella. Kaikki tieto, jonka opinnäytetyön kirjoittajana on opinnäytetyöhönsä valinnut, tulee olla perusteltua ja jäljitettävää. Jotta tiedonlähteet ovat jäljitettävissä, on niiden lähdemerkinnät oltava riittävän hyvin dokumentoitu. (Kananen, J. 2012, 162-163).

Interventiotutkimuksen luotettavuutta on vaikeaa arvioida muuten kuin onnistumisen perusteella. Tämä johtuu siitä, että tutkimus etsii aina konkreettista, käytännönläheistä ratkaisua

ongelmaan. Muutos saadaan aikaan monimenetelmäisesti. Voidaan todeta, että ongelman ratkaisussa on onnistuttu, jos tutkimuksen tuloksena syntyy toimiva konstruktio. Tutkimusprosessia voidaan myös arvioida, mikäli tutkimuksen tuottama konstruktio ei ole toimiva, mutta täyttää kuitenkin tieteelliselle tutkimukselle asetetut kriteerit. Interventiotutkimusta voidaan mitata reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksella tuotettu ratkaisu ei johdu sattumasta vaan on pysyvä. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkitavat asiat ovat oikeita ja kohdistuu oikeisiin ilmiöihin ja asioihin. (Kananen, J. 2017. 70.)

Jyväskylän yliopiston tutkimuseettisen toimikunnan (Jyväskylän Yliopisto 2009) mukaan hyvien tieteellisten käytäntöjen mukainen tutkimus noudattaa rehellisyyden, huolellisuuden ja tarkkuuden toimintatapoja ja antaa kunnian muille tutkijoille, joiden saavutuksia ja työtä tutkimus kuvaa. Työhön osallistuneiden jäsenten asema ja oikeudet on selkeästi määritelty. Hyvän käytännön mukaisessa tutkimuksessa tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät ovat eettisesti kestäviä ja tutkimuksen toteutus lähtien suunnittelusta sen raportointiin tehdään yleisesti asetettujen vaatimusten mukaan.

Erityisen haasteellisia eettiset kysymykset ovat, kun mukana on toimeksiantajayritys. Vaikka opinnäytetyö tieteellisenä tutkimuksena edustaa avointa ja läpinäkyvää työnäytettä, tulee toimeksiantajan kanssa asioitaessa eteen paljon asioita, joita ei ole tarkoitettu avoimesti ja rehellisesti jaettavaksi. Tämä on merkittävässä ristiriidassa eettisesti korkeatasoisen tieteellisen tutkimuksen periaatteiden kanssa. Voidaankin sanoa, että tieteellisen tutkimuksen etiikka, sen rehellisyys ja todisteet, jotka tulosten pohjalta syntyvät, ovat tärkeämpiä kuin yhdenkään osapuolen odotukset tuloksia kohtaan. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2019.)

#### 4 Muotoiluprosessin luominen työpajassa

Työpajan toteutuksessa käytettiin menetelmää, jonka pohjana on palvelumuotoilun menetelmä, jossa monialainen tiimi muotoilee yhdessä palvelua asiakaslähtöisemmäksi. Palvelumuotoilussa runkona käytettiin teoriaosion Stickdornin ym. (2018) listaa, jossa muistutettiin, että palvelumuotoilu on nimenomaan työkalu, jonka avulla on mahdollista muotoilla muutakin kuin asiakaskokemusta. Mukaan otettiin markkinamuotoilun löytöretkeilyn menetelmä, sillä kerran kehitetyn digitaalisen alustan skaalaaminen on ilmaista. Työpajassa oli siis lupa laajentaa näkökulmia asiakkaista vertikaalin kyvykkyyksiin uusien markkinoiden löytämiseksi. Toimintatutkimuksen työpajan tavoitteena oli luoda malliprosessi tulevien vertikaalien kaupallisen potentiaalin tunnistamista varten. Kaupallisuuden mittarina prosessissa pidetään radikaalin innovaation määritelmää ”merkittävästi parempi”. Mittariin ei voitu yhdistää disruptiivisen innovaation kriteereitä, sillä Yritys X ei tunne asiakkaitansa eikä markkinoitansa. Pystyäkseen syrjäyttämään kokonaan edeltävän ratkaisun, tulee innovaatiota luovan yrityksen tuntee markkinansa ja asiakkaansa erittäin hyvin. Erittäin hyvä markkinoiden ja asiakkaiden tunteminen ovat edellytyksiä disruptiivisten innovaatioiden tuottamiselle siksi, että yrityksen on pystyttävä pilkkomaan sekä markkinoitaan että asiakkaitaan pienempiin segmentteihin etsiäkseen kasvutaskuja. Se ei Yritys X:n tilanteessa ole tässä vaiheessa realistista. Radikaalin innovaation tuottamiseen yritys sen sijaan pystyy, mikäli se oppii Opinnäytetyön tuottaman muotoiluprosessin avulla hahmottamaan mikä sen ydinosaaminen on ja kuka siitä voisi olla valmis maksamaan.

Mäntynevan (2012, 36) mukaan ”merkittävästi parempi” ratkaisu vaatii yhden tai useamman radikaalin innovaation kriteerin täyttymisen:

- tuoko innovaatio kustannustehokkuutta yli 30 % verrattuna edeltävään ratkaisuun
- sisältääkö innovaatio kokonaan uusia ominaisuuksia suhteessa entiseen ratkaisuun
- muuttaako innovaatio kilpailun perustaa
- tuoko se merkittävän, vähintään kaksinkertaisen, parannuksen tuotteen/ratkaisun suoritusasteeseen

Työpajassa oli tarkoitus ottaa kantaa asiakaslähtöisyyden lisäksi myös vertikaalin kaupallisuuteen. Oli tärkeää pitää mielessä, että pelkkä halvin hinta ei tee Yritys X:n ratkaisusta, alustalle rakennetusta vertikaalista, houkuttelevaa. Toisaalta ei riitä, että palvelu tarjoaa asiakkaalle pelkästään helppokäyttöisyyttä, jännitystä tai mielihyvää. Ensimmäinen versio apteekkivertikaalista ei menestynyt, sillä yritys ei ollut ottanut kantaa mm, lääkkeiden tai niiden kuljetuksen hintaan ja sen kestoon. Suomen apteekkipeitto on niin kattava, että pelkästään hyvän asiakaskokemuksen vuoksi suomalainen kuluttaja ei verkkoapteekkia käytä. Motivaattorina tulee olla apteekkia halvempi hinta ja/tai ilmainen kuljetus kotiin, vaikka keskellä yötä, tai jokin muu asiakasta motivoiva tekijä. Yritys X:n malliprosessin kehityksessä ydinajatuksena oli se, että alustan täytyy tarjota asiakkaalle jotain niin merkittävää, että hän haluaa maksaa alustan

käytöstä ja ostaa sen kautta tuotteita. Tämän vuoksi palvelumuotoiluprosessia muokattiin yhdistämällä siihen markkinamuotoilua ja radikaalin innovaation kriteerit.

Työpajaa varten osallistujat perehdytettiin käytettävien menetelmien teoriaan perustasolla etukäteen. Tutkija toimi itse workshopin ohjaajana ja mahdollistajana. Tuulaniemen (2013, 70) mukaan hyvä palvelumuotoilija on taitava kommunikoidaan erilaisten ihmisten kanssa, kykenevä toimimaan eri alojen asiantuntijoista muodostuvassa ryhmässä, hyvä hahmottamaan kokonaisuuksia, taitava yksinkertaistamaan ja kiinnostunut kokonaisuudesta ja bisneksestä sekä tietenkin hankkinut kokemusta suunnittelusta, liiketaloudesta ja konseptoinnista.

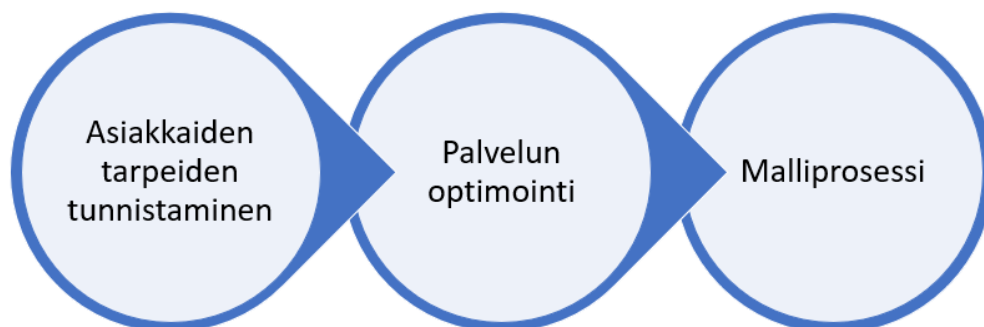
Workshopissa pyrittiin hahmottamaan vertikaalin asiakaslähtöisyyttä eri näkökumista:

- Hyödyllisyys asiakkaalle - miten palvelu vastaa asiakkaan tarpeisiin?
- Saatavuus - miten logistiikka hoidetaan?
- Käytettävyys - onko alusta vaivaton käyttää? Miten siinä näkyy yksilöllisyys, mieleenpainuvuus, vaivattomuus, luotettavuus, jotain sellaista mahdollistava, joka on yllättävää ja kiva lisä
- Erottuminen - miten palvelusta tehdään erottuva, mieleenpainuva ja ainutlaatuinen?
- Tuloksellisuus yritykselle - Tuottaako vertikaali asiakkaalleen sen, mitä se lupaa?

Toisaalta tarkoitus oli luoda paitsi palveluinnovaatio, myös haastaa jokainen osanottaja pohtimaan markkinoita. Sitä, onko lääkkeiden myymiselle olemassa sinisen meren valloittamattomia markkinoita ja onko disruptiivinen innovaatio mahdollinen. Vertikaalin kaupallistamisen ydin on se, että markkinoilla on asiakkaita ja että asiakkailla on jokin tarve, jonka me pystymme tyydyttämään paremmin kuin jokin toinen palveluntarjoaja.

Lähtökohtana oli Tuulaniemen (2013, 104) kolmivaiheinen lähestymistapa:

- 1) Työpajassa toimivan ryhmän tulee pystyä tunnistamaan asiakkaiden tarpeet ja yrityksen liiketoiminnan tavoitteet
- 2) Työpajan tehtävä on optimoida apteekki-vertikaalin palvelu niin, että sille määritellyt tavoitteet voidaan saavuttaa
- 3) Työpajan tuloksena syntyy prosessimalli, jota pitää pystyä seuraamaan ja kriittiset vaiheet palvelun tuottamisessa arvioimaan



Kuva 22. Kolmivaiheinen lähestymistapa

Kuten tässä työssä aiemmin on todettu, tulee yrityksen kysyä itseltään, miten se voi osallistua asiakkaan arvontuotantoon sellaisella tavalla, joka auttaa asiakasta tuottamaan arvoa enemmän itselleen. Palvelutieteen osuudessa todettiin lisäksi, että palveluanalyysin kohteena ovat asiakkaan ja yrityksen roolit arvon yhteisluojina. Väite siitä, että yritys on aina arvonluoja tai arvon yhteisluoja, muokattiin Grönroosin (2011, 279-301) tutkimuksen väittämän perustella muotoon: ”Arvonluonnilla tarkoitetaan asiakkaan luomaa käyttöarvoa. Käyttäjä luo arvoa käyttöarvona käyttäjälle”. Todettiin, että yritys ei siis olla tämä arvonluoja. Enemminkin yrityksen tehtävänä on fasilitoida arvonluonti asiakkaalle. Tämä tarkoittaa pohjimmiltaan sitä, että asiakas luo arvon palvelulle ja yritys mahdollistaa tämän arvonluontiprosessin asiakkaalle fasilitoimalla sen. Näin ollen Yritys X:n työpajaan yhdistettiin co-creation jossa monialaisen ja monikulttuurisen, eri-ikäisistä ja eri sukupuolta edustavista ihmisistä, muodostuvan ihmisjoukon kanssa muotoiluprosessi työstettiin yhdessä luovana tiiminä ja fasilitoitiin arvonluontia asiakkaalle.

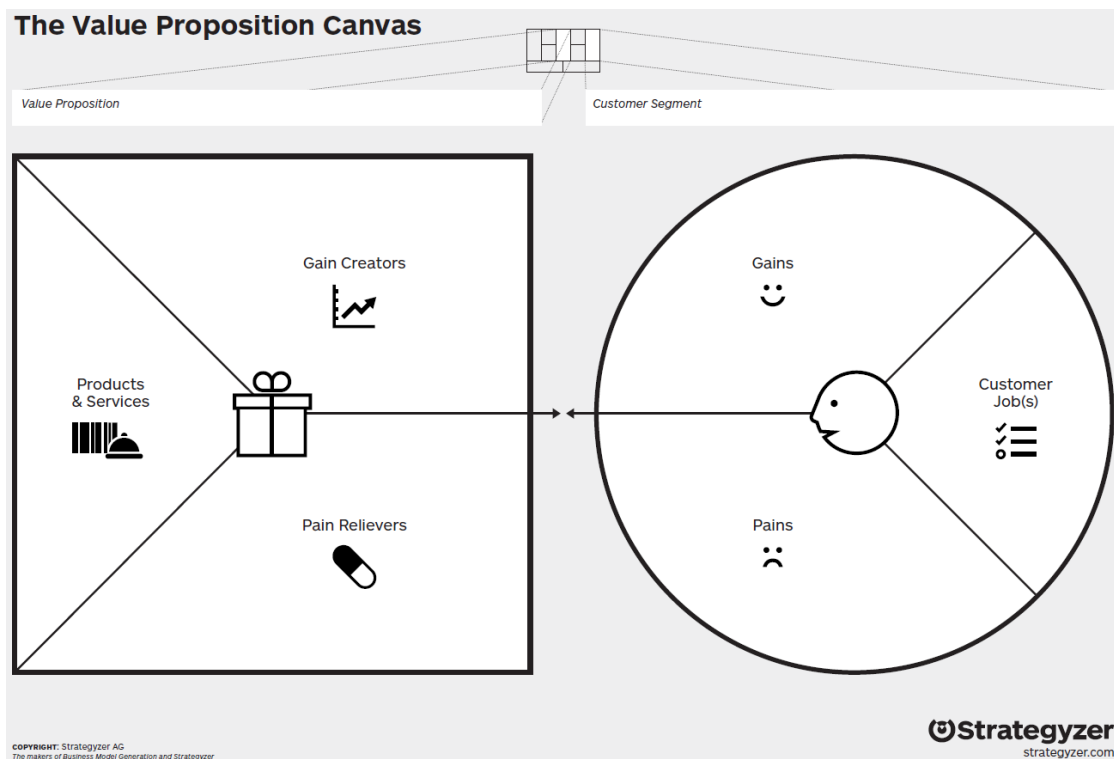
Tarkoitus oli avata ja hyödyntää mahdollisimman monta erilaista näkökulmaa ja tavoittaa mahdollisimman monta erilaista näkemystä siitä, miksi asiakkaat ostaisivat lääkkeitä meidän alustamme kautta verkkokaupasta eivätkä esimerkiksi apteekista. Tätä avattiin työpaja-aamuna kulkien kolmen askeleen siirtymistä kohti palvelulähtöistä liiketoimintaa päinvastaisessa järjestyksessä: jotta kasvua voisi syntyä arvonluonnin kautta, on palvelulupausta kehitettävä ja jotta se olisi mahdollista on asiakkaan tarve ymmärrettävä.

- 1) Asiakkaan tarpeen ymmärtäminen
- 2) Palvelulupauksen kehittäminen
- 3) Kasvu arvonluonnin kautta

Kuva 23. Kolmen Askeleen siirtyminen kohti palvelulähtöistä liiketoimintaa (Lindberg-Repo, K. & Apramey, D. 2015, 36).

Kaiken pohjana pidettiin asiakaskokemusta ja sen syvällistä ymmärrystä. Ensimmäisessä vaiheessa pohdittiin, keitä asiakkaamme ovat ja minkälaisia ongelmia heillä on, joihin he hakevat yritys X:n tarjoamista palveluista apua.

Työpajassa pohjana käytettiin Osterwalder, A & Pigneur, Y. & Bernada, G. & Smith, A: n (2014, 61) Value Propostion Canvas-mallia, jota kuitenkin muokattiin ja laajennettiin tuomalla mukaan radikaalin innovaation kriteeristö. Työpajassa ei siis tyydytty muokkaamaan yrityksen arvoluta vaan mentiin pidemmälle suoraan palvelun kaupallisten mahdollisuuksien analysointiin.



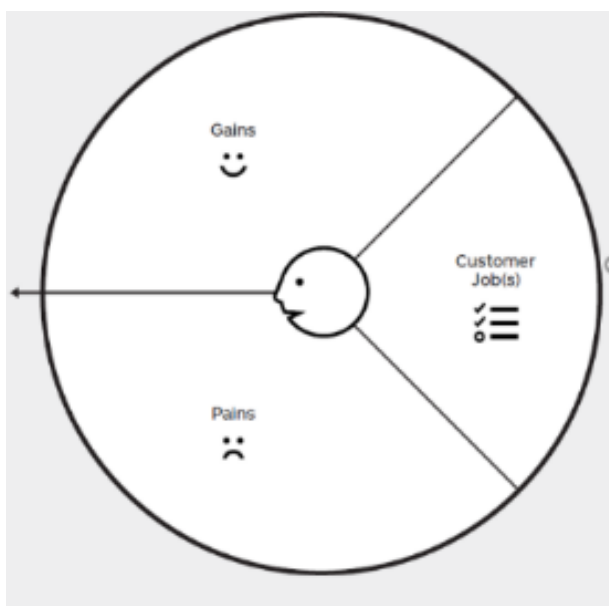
Kuva 24. Value Proposition Value Proposition Canvas (Osterwalder, A & Pigneur, Y. & Bernada, G. & Smith, A. 2014, 61).

Toimintatutkimuksen työpajaan osallistui koko yrityksen henkilökunta. Siihen kuuluu toimitusjohtajan ja toisen perustajajäsenen lisäksi kuusi sovelluskehittäjää, talousjohtaja ja

kehityspäällikkö. Osallistuminen oli vapaaehtoista. Työpajasta oli tiedotettu etukäteen ja työntekijät olivat saaneet kysellä sen sisällöstä etukäteen. Työntekijät olivat hyvin innostuneita osallistumaan ja pääsemään osaksi liiketoiminnan kehitystyötä. Päiväksi valikoitui perjantai, joka on päivistä ainoa, jolloin kaikki sovelluskehittäjät ovat toimistolla töissä eikä etätyössä jossain muualla. Työpaja päivän aikana ei tehty muita töitä. Työpaja aloitettiin aamulla kello yhdeksän.

Aikaa oli varattu kahdeksan tuntia. Tästä ensimmäinen meni aiheen ja tietopohjan läpikäymiseen ja toinen taukoon ja lounaaseen. Kuuden tunnin aikana työskenneltiin tehokkaasti ajatuksia vaihtaen niin, että ajatukset päätyivät post-it-lapuilla valkotaululle aihe kerrallaan. Tutkimuksen tekijä toimi työpajan vetäjänä ja operatiivisena johtajana. Koska epäonnistunut apteekkarivertikaali on jokaiselle työntekijälle tuttu, muotoiltavaa vertikaalia lähestyttiin listan vanhan version ominaisuuksia. Lähestymistapa oli hyvä, sillä työpaja muuttui näin hyvin konkreettiseksi muotoiluksi. Kyse ei ollut vain teoreettisesta harjoituksesta vaan työpajassa kehitettiin aitoa, työpajaan osallistuneiden sovelluskehittäjien luomaa, digitaalista verkkoapteekkipalvelua, jonka pienimmätkin yksityiskohdat olivat heille tuttuja. Rehelliset mielipiteet ja vastaukset varmistettiin käyttäen mm. samanvärisiä post-it-lappuja ja tikkukirjaimia. Avoimuus ja sallivuus leimasivat työpaja alusta alkaen. Yritys X:n sovelluskehittäjät ovat toisilleen hyvin tuttuja ja yritykseen sitoutuneita.

Työpajan toimintaosuus lähti liikkeelle sillä, että käsittelyn alla olevan vertikaalin potentiaaliset asiakasryhmät kartoitettiin. Jokaista asiakasryhmää varten kiinnitettiin toimiston valkotaululle Value Proposition Canvasin pyöreä Customer Profile -kuva.



Kuva 25. Customer Profile (Osterwalder, A & Pigneur, Y. & Bernada, G. & Smith, A. 2014, 23).

Asiakkaita (Customer Segments) ja heidän tarpeitaan (Customer Jobs) sekä näiden tyydyttämiseen liittyviä hyötyjä (Customer Gains) ja haittoja (Customer Pains) kartoitettiin vastaamalla Osterwalderin, Pigneurin ja Bernadan (2014, 31) kysymyksiin:

✓ Customer segments:

- Kuka tai ketkä ovat asiakkaitamme eri ikäryhmissä?
  - sukupuoli, kulttuuri, sosioekonominen asema, jokin muu erityispiirre

➤ Customer Jobs:

- Mikä kunkin asiakasryhmän elämässä on tärkeää ja ajankohtaista?
  - Opiskelu, työelämä, eläke, lapset, lapsenlapset, terveys, ulkonäkö, matkustaminen, harrastukset, varallisuus, sukupolven erityispiirteet,
- Mitkä kunkin asiakasryhmän tarpeet ovat?
- Mitä ilman kukin asiakasryhmä ei voi elää?
- Missä kaikissa eri konteksteissa asiakasryhmä on mukana?
- Onko asiakasryhmällä tiedostamattomia ongelmia?
- Onko asiakasryhmällä emotionaalisia ongelmia, joiden ratkaiseminen aiheuttaisi heille tyytyväisyyttä?
- Miten asiakasryhmä haluaa, että muut näkevät hänet?
- Miten asiakasryhmä vuorovaikuttaa tuotteen kanssa?

➤ Customer Gains:

- Minkälainen positiivinen lopputulema asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen liittyy?
- Minkä säästäminen tekee asiakkaan tyytyväiseksi?
  - Aika, raha, jotain muuta
- Minkälaista palvelun laatua asiakas odottaa?

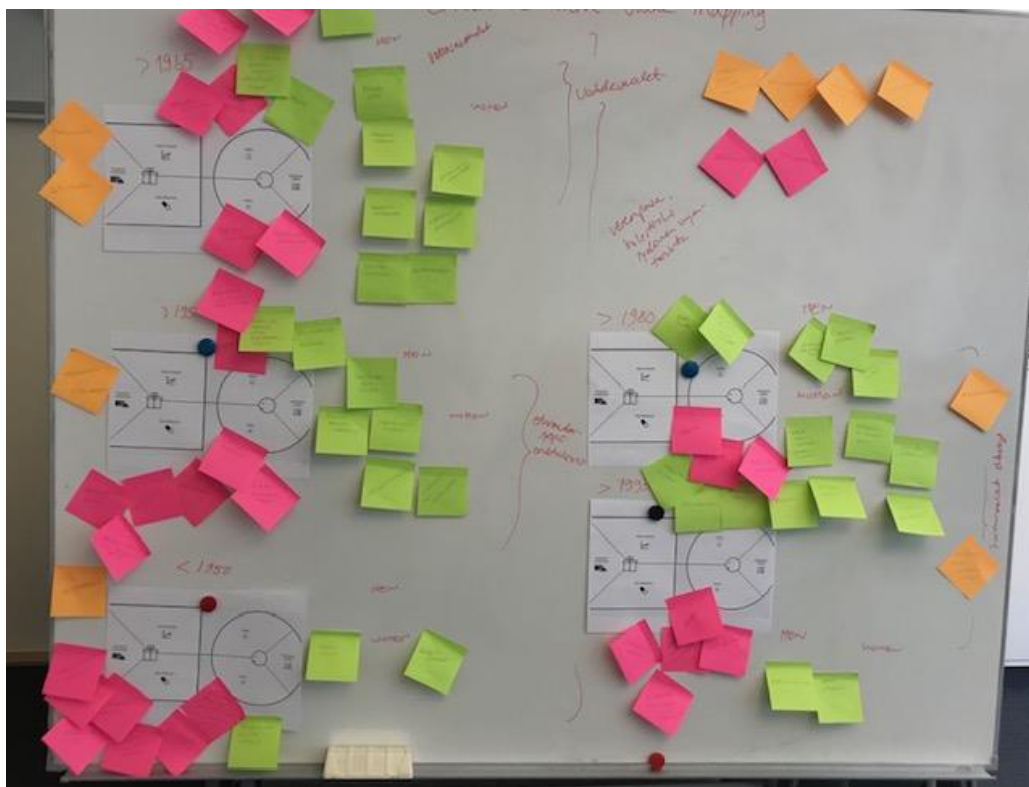
- Mikä helpottaisi asiakkaan elämää?
- Mikä on asiakkaan sosiaalinen motivaatio?
  - Valta, status
- Customer Pains:
  - Minkälaisia negatiivisia lopputulemia asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen liittyy?
  - Miten asiakasryhmä määrittelee liian kalliin?
    - Liikaa aikaa, liikaa rahaa, jotain muuta
  - Mikä saa asiakasryhmän tuntemaan mielipahaa?
  - Mikä saa asiakasryhmän turhautumaan, ärsyyntymään, tai tuntemaan huonoja sosiaalisia seurauksia?
    - kasvojen tai statuksen menetys
  - Mitä riskejä asiakasryhmä kaihtaa?
  - Mikä asiakasryhmää valvottaa öisin?
  - Mitkä asiat ovat tälle asiakasryhmälle vaikeita tai mitä huolia heillä on?

Kaikki vastaukset kirjoitettiin post it -lapuille, jotka liimattiin kiinni valkotaululle kunkin asiakassegmentin customer profile -kuvan viereen. Tämän jälkeen kuvaa lähestyttiin uudella tavalla pohtien, mitkä asiakkaiden tarpeista Yritys X:n sovellus pystyy tyydyttämään tai mitä siihen pitäisi lisätä, jotta se tyydyttäisi mahdollisimman monta tarvetta, siten, että samalla tuotettaisiin mahdollisimman paljon hyötyjä ja poistettaisiin tai vähennettäisiin mahdollisimman monta haittaa.

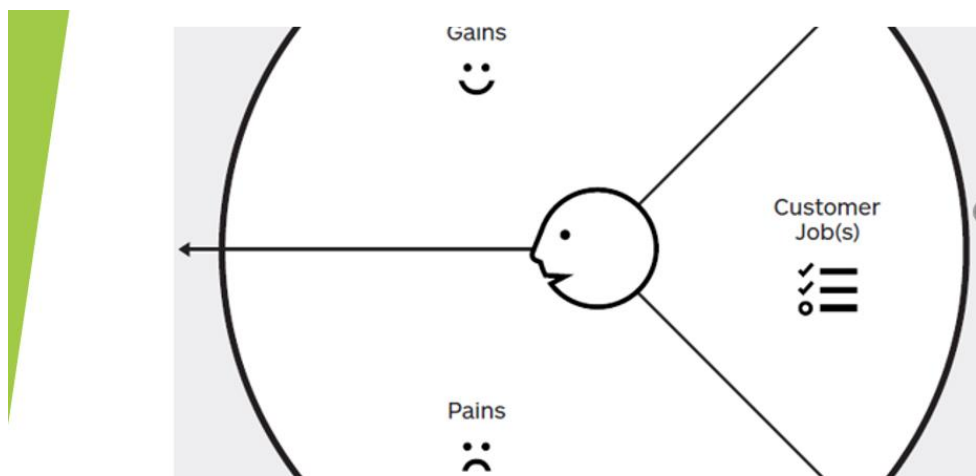
Asiakasryhmiä yhdistettiin sen mukaan, miten ne linkittyivät toisiinsa: 1940 - 1950 ja 1950-1960- luvulla syntyneet linkittyivät 1920-1930- luvulla syntyneisiin hoivasuhteen kautta. Monet suurten ikäluokkien edustajat tekevät ikääntyneiden vanhempiensa lääkeostokset ja ostavat vanhusten erityistuotteita. Niitä ostavat myös vanhukset itse. 1970 - 1980- luvulla syntyneet linkittyivät 2010 - 2020 syntyneisiin ja syntyviin lapsiin vanhemmuuden kautta. Vanhemmat hoitavat lastensa lääkeostokset ja ostavat lasten erityistuotteita todennäköisemmin kuin muut asiakasryhmät. Esiin tulivat myös erilaiset muut asiakasryhmät, kuten vanhusten hoitolaitokset ja päiväkodit. Pohdittiin, olisiko uudella apteekivertikaalilla potentiaalia toimia tulevaisuudessa B2B- sovelluksena.

Eri ikäisten asiakasryhmien asiakasodotuksia analysoitiin miettimällä eri-ikäisten suhdetta teknologiaan, luottamusta logistiikkayrityksiin, suhdetta ajankäyttöön ja luottamusta verkkoasiointiin. Käyttöliittymä on sovelluskehityksessä suurin yksittäinen asiakaskokemuksen nostattaja, mikäli se on toimiva ja miellyttävä käyttää. Mietittiin, onko paitsi eri ikäisillä, myös eri kulttuureista tulevilla asiakkailla eriävä mielipide siitä, onko käyttöliittymä helppokäyttöinen. Ja jos on, minkä asiakasryhmän mukaan sitä kannattaisi muokata. Fontti, värit ja valikoiden selauslogiikka olivat tämän pohdinnan ytimessä. Mietittiin myös, toisiko äänen käyttö lisäarvoa asiakkaalle. Tekniikka mahdollistaa mm. ääniviestin tallentamisen.

Työpajassa nousivat esille erilaiset sairaudet ja niiden esiintyminen eri-ikäisillä. Pohdittiin, olisiko järkevää käyttää aiheesta tehtyjä tilastoja suunnittelun pohjana. Lisäksi esille nousi vakuutuskattavuus eri ikäisten keskuudessa ja matkustaminen. Hyvin paljon pohdittiin myös syitä sille, miksi asiakas ylipäänsä ostaisi lääkkeensä verkosta, eikä apteekista. Monessa Euroopan maassa apteekkikattavuus on vielä Suomeakin parempi, lisäksi moni Euroopan maa sallii reseptivapaiden lääkkeiden myymisen vapaasti huoltoasemilla ja ruokakaupoissa. Näissä maissa asiakkaalla tulisi olla todella painava syy ostaa verkosta. Kuitenkin Euroopassa on verkkoapteekkeja paljon ja jokaisella on asiakkaita. Syitä siis on olemassa. Mietittiin myös erilaisia luovia ratkaisuja lääkkeiden kuljetukseen. Mikäli lääkkeitä voisi ostaa taksin takapenkillä matkalla kotiin yöpäivystyksestä sairaan lapsen kanssa niin, että lääkkeet olisivat ennen taksia kotiovella odottamassa, verkkoapteekin asiakaskokemus olisi verraton!

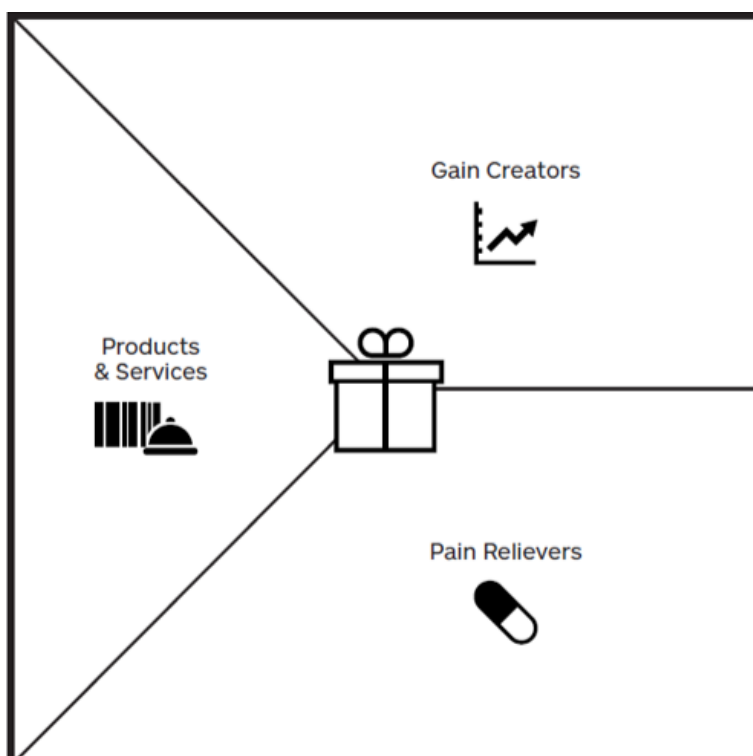


Kuva 26. Työpaja Yritys X:ssä.



X app needs to deliver as many gains as possible via gain creators &  
 remove as many pains as possible via pain relievers

Kuva 27. Yritys X:n sovelluksen asiakkaat, heidän tarpeensa ja mitä positiivisia ja negatiivisia lopputulemia kerättiin Customer Profile -kuvaan



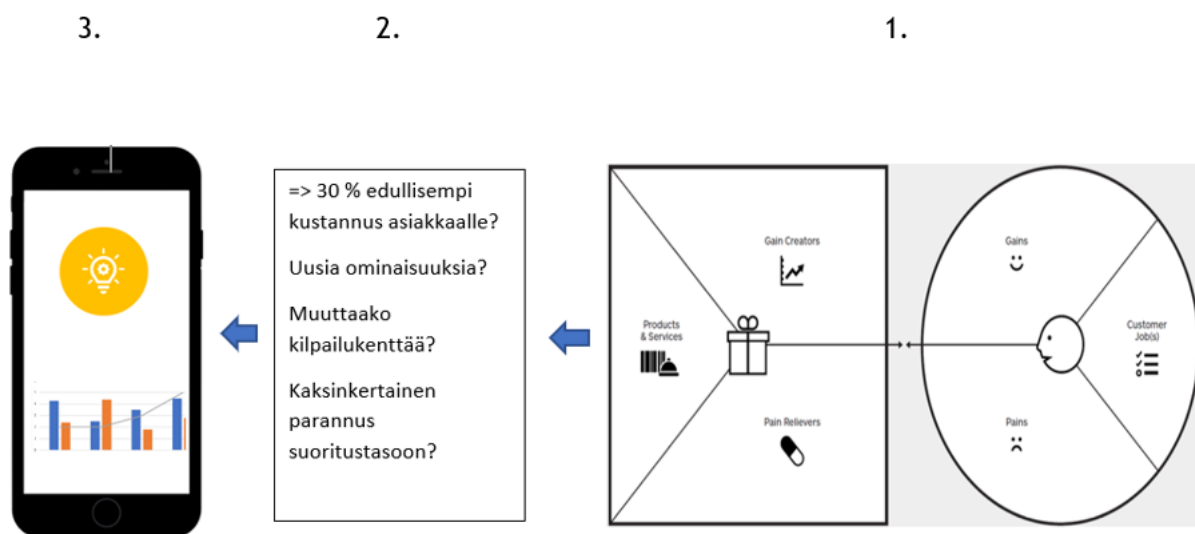
Kuva 28. Value Proposition (Osterwalder, A & Pigneur, Y. & Bernada, G. & Smith, A. 2014, 23)

Jokaisen asiakasryhmän Customer segment -kuvan viereen kiinnitettiin Value Proposition -kuva. Tämän avulla haluttiin löytää mahdollisimman monta hyötyä, jotka sovelluksen avulla olisi mahdollista asiakkaalle tuottaa, ja mahdollisimman monta haittaa, jotka voitaisiin sovelluksen avulla poistaa tai vähentää. Tämä dokumentoitiin vastaamalla kysymyksiin:

- Gain creators/pain relievers trigger questions
  - Voisiko yritys X:n sovellus luoda asiakkaalle jotain säästöä rahan, ajan tai vaivan suhteen?
  - Voisiko yritys X:n sovellus tarjota jotain enemmän tai vähemmän kuin on totuttu, jotta asiakasryhmän odotukset voitaisiin ylittää?
  - Voisiko yritys X:n sovellus tehdä asiakasryhmän työn tai elämän helpommaksi?
  - Voisiko yritys X:n sovellus luoda asiakasryhmälle positiivisia sosiaalisia seurauksia?
  - Voisiko yritys X:n sovellus tarjota jotain erityistä, mitä asiakasryhmä kaipaa?
  - Voisiko yritys X:n sovellus täyttää asiakasryhmän toiveet ja unelmat tai osallistua siihen?
  - Voisiko yritys X:n sovellus tuottaa sellaisia positiivisia lopputulemia, jotka ovat linjassa asiakasryhmän onnistumisen ja epäonnistumisen kriteereiden kanssa?
  - Voisiko yritys X:n sovellus helpottaa palvelunsa omaksumista?
    - Halvempi hinta, pienempi riski, parempi laatu, parannettu suorituskyky, muotoilu
- Products & Services

Vastausten perusteella olemassa olevan palvelun ominaisuuksia voitiin muokata valitsemalla vain ne palvelun ominaisuudet tähän kategoriaan, jotka sekä maksimoivat asiakasryhmälle koituvat positiiviset lopputulemat että minimoivat asiakasryhmälle koituvat negatiiviset lopputulemat. Näistä valikoiduista ominaisuuksista syntyi palvelun sisältöehdotus, joka vielä altistettiin radikaalin innovaation kriteereille kaupallisuuden selvittämiseksi. Lopputulos oli potentiaalinen vertikaali, jolla on kaupallinen palvelun sisältö lupaus. Yhteisesti päätettiin, että sellaisia lupauksia, joita ei voida pitää, ei kirjata haittojen vähentämisen keinoiksi. Mm. pohdittu supernopea toimitusmalli, jossa lääkkeet ovat ennen potilaan taksia kotiovella keskellä yötä, jätettiin pois yksinkertaisesti mahdottomana lupauksena.

Vertikaalin muotoiluprosessille syntyi malli, jota voidaan käyttää minkä tahansa yritys X:n vertikaalin muotoilemiseen ja kaupallisuuden tunnistamiseen.



Kuva 29. Työpajan tuloksena syntynyt vertikaalin muotoiluprosessi

#### Muotoiluprosessin vaiheet:

- 1) Asiakkaan määrittely, asiakkaan positiiviset ja negatiiviset lopputulemat palvelun käytöstä, positiivisten lopputulemien maksimointi ja negatiivisten lopputulemien minimointi ja palvelun sisältöehdotus
- 2) Palvelun sisältöehdotuksen altistaminen radikaalin innovaation kriteereille
- 3) Kaupallinen palvelun sisältö lupaus, potentiaalinen vertikaali

## 5 Tutkimustulokset ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön kehittämistavoitteena oli luoda kasvua Yritykselle X luomalla sille vertikaalimuotoiluprosessin. Opinnäytetyö pääsi tavoitteeseensa. Työpajan tuloksena syntyi strukturoitu malli, jolla vertikaali-aihion kaupallisuutta voidaan arvioida ottaen huomioon asiakkaan tarpeet, markkina ja missä arvoa syntyy ja kenelle. Malli etsii vastausta siihen, olemmeko oikeassa markkinassa, onko meille kysyntää ja vastaamme siihen. Tärkeintä on kuitenkin, että se pakottaa prosessiin osallistuvat henkilöt miettimään, kuka on yrityksen asiakas ja mistä raha yritykseen tulee. Kasvua syntyy vain tekemällä liikevaihtoa, joten ansainnan maksimoiva tarjonta on Yritys X: lle elinehto. Prosessin avulla pystytään toteamaan, mitä kukin asiakassegmentti haluaa ja pystymmekö ratkaisemaan asiakkaan ongelmat merkittävästi paremmin, kuin edeltävä paras mahdollinen ratkaisu. Mikäli vertikaalituotteemme tyydyttää asiakkaan tarpeet

samanaikaisesti toteuttaen mahdollisimman monta asiakkaan haluamaa hyötyä sekä poistaa tai vähentää mahdollisimman monta asiakkaan kokemaa haittaa, on tuotteemme onnistunut ja sillä on kaupalliset mahdollisuudet menestyä. Kaupallisuus itsessään ei ole annettu. Innovaatio ei välttämättä ole kaupallinen, vaikka se ratkaisee asiakkaan tarpeen. Kaupallisuuden ratkaisee radikaalius, se että asiakkaan tarve ratkaistaan merkittävästi paremmalla tavalla kuin aiempi ratkaisu. Tässä vaiheessa, kun prosessi on luotu, voidaan todeta, että itse prosessin luominen onnistui ja oli kokemuksena henkilökuntaa yhdistävä ja liiketoimintaa joka tapauksessa kehittävä. Kaupallisuuteen saamme vastauksen vasta, kun vertikaali laitetaan tuotantoon ja käytäntö osoittaa asiakaskeskeisen muotoilun joko toimivan tai ei.

Kaivo-Ojan (2014) artikkeli käsitteli aiemmin tässä opinnäytetyössä yrityskasvua ja sitä, että isojen markkinaläpimurtojen aikaansaaminen radikaalien innovaatioiden avulla on kasvun kannalta äärimmäisen tärkeää. Radikaali innovaatio merkitsee täysin uutta tuotetta tai palvelua, joka poikkeaa merkittävästi aiemmasta ratkaisusta, joka johtaa usein isoihin muutoksiin tuotannossa.

Kaivo-Oja (2014) muistutti että radikaalien innovaatioiden synnyttäminen vaatii yritykseltä monia asioita. Yrityksen tulisi:

- Haastaa ja kriittisesti tarkastella vakiintuneita toimintamalleja
- Haastaa yrityksen visio
- Luoda innovaatioprosessi
- Toimia epämukavuusalueella
- Panostaa innovaatiojohtamiseen, ideoiden kehittämiseen ja valikoimiseen
- Analysoida ja ymmärtää asiakkaita ja markkinoita
- Kehittää uusia liiketoimintamalleja
- Hyödyntää erilaisten ihmisten ja ihmisryhmien ajatusten, osaamista ja kokemusta

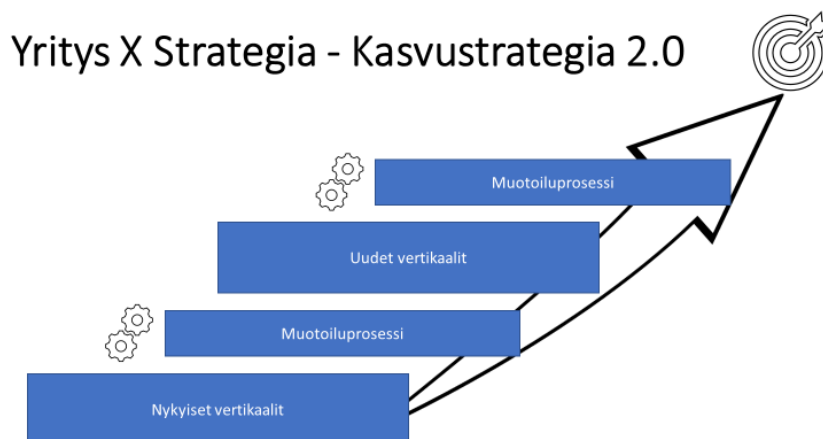
Kaivo-Ojan (2014) erilaisten ihmisten ja ihmisryhmien ajatusten ja osaamisen analysointi nostaa radikaalin innovaation synnyn todennäköisyyttä. Olennaista on avoin vuorovaikutus ja monipuolinen dialogi.

Yhteisluonti työpaja valikoitui Yritys X:n toimeksiannon menetelmäksi siksi, että Yritys X on matala organisaatio, jossa pyritään itseohjautuvuuteen, innostavaan ja tukevaan yrityskulttuuriin, jossa oppiminen ja taitojen kehittyminen ovat avainasemassa. Voidaan puhua jopa yhteisestä unelmasta, sillä henkilökunta on sitoutunut yrityksen menestykseen mm optio-ohjelman kautta. Ympäristö on hedelmällinen tuottavalle yhteistyölle ja aidolle kehitykselle.

Oli tärkeää, että koko yritys osallistui prosessimallin tekemiseen ja prototyypin kokeilemiseen. Moniammatillisessa ja -kulttuurisessa tiimissä on paljon hiljaista tietoa ja henkilökohtaisia näkemyksiä, jotka ovat yritykselle arvokkaita. Koko tiimin mukaan ottaminen rohkaisi osanottajia tuomaan mielipiteensä aivan uudella tavalla ilmi. Sovelluskehittäjät olivat ohjelmoineet Yritys X:n tarjoomaa tähän asti ilman, että kukaan oli kertonut heille tai kysynyt heiltä, mitä hyötyä mistäkin sovelluksen osasta on. Työpajan päätteeksi sovelluskehittäjät kertoivat olevansa entistä sitoutuneempia ja innostuneempia tekemään työtänsä, sillä he ensimmäisen kerran ymmärsivät, mihin yritys pyrkii ja mitä sovellukselta odotetaan. Se, että koko henkilökunta otettiin prosessiin mukaan, synnytti siis sisäistä motivaatiota työntekijöissä ja toi kaikki lähemmäs samaa viivaa omistajien kanssa luoden henkistä omistajuutta. Osallistujat arvostivat myös sitä, että he saivat olla kriittisiä yrityksen tuotetta kohtaan listatessaan negatiivisia lopputulemia, joita eri asiakasryhmille voi sovelluksen käytöstä koitua.

Kaiken kaikkiaan työpajan lopputulos oli onnistunut. Toimintatutkimus oli onnistunut tuottamaan kirjallisen, konkreettisen kuvion valkotaululla, jossa useiden ihmisten yhteinen kädenjälki näkyi. Taululle liimatuista post-it-lapuista pystyi näkemään, minkä asiakasryhmän tarpeet on tietyin ehdoin täysin mahdollista toteuttaa ja kuinka moni negatiivinen lopputulema voidaan pienin muutoksin välttää. Oivalluksia syntyi niin ansaintamallin kuin markkinanakin suhteen. Pöydälle nousi vahvasti kansainvälistymisen, ikääntymisen ja ekologisuuden megatrendit. Hienointa oli se, että hiljainen tieto oli muuttunut työpajapäivän aikana eksplisiittiseksi.

Tämän opinnäytetyön keskiössä oli kasvu ja sen generoiminen muuten kuin yrityskaupan ja -järjestelyn avulla. Muotoilu prosessi syntyi opinnäytetyön lopputuloksena ja tuotteena. Sen avulla yrityksen on mahdollista löytää kasvua. Kuten aiemmin on todettu, tulee yrityksen strategian olla kasvu, jotta se voi kasvaa. Näin ollen yrityksen strategia kirjoitettiin tämän opinnäytetyön myötä uusiksi. Nyt yrityksen strategian tavoitteena on kasvu ja menetelmänä vertikaalin muotoilu prosessin avulla.



Kuva 29. Yritys X kasvustrategia

## 5.1 Kehitysehdotukset ja jatkotutkimus

Se kehittyy, mitä seurataan, sanotaan. Yritys X:n tapauksessa tähän on havahduttu vasta siinä vaiheessa, kun tuotantoon on jo päässyt kokonainen vertikaali, jolla ei ollut kaupallista potentiaalia eikä ansaintalogiikka ollut aukoton. Apteekkivertikaalin epäonnistuminen ei kuitenkaan ollut yritykselle kuolinisku vaan oppimisen paikka. Yritys heräsi siihen, että heidän kykynsä arvioida vertikaalin kaupallisuuden potentiaalia ei ole riittävä. Tämän opinnäytetyön tuottaman prosessimallin avulla sama virhe ei tapahdu uudelleen ja apteekkivertikaalia voidaan pitää lähinnä testivertikaalina, pivotointina, joka osoitti tarpeelliset kehityskohdat liiketoiminnan kehityksessä.

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntynyt malliprosessi toimii sellaisenaan jokaisen yrityksen vertikaalin kaupallisuuden tarkasteluun. Yrityksen tulisikin heti välittömästi altistaa paitsi jokainen kehitteillä oleva vertikaali, myös kaikki jo tuotannossa olevat vertikaalit moniammatillisen tiimin kriittiselle tarkastelulle ja muotoilla niiden ominaisuuksia sen mukaan, mistä käyttäjät eli asiakkaat todellisuudessa ovat valmiita maksamaan. Kehitteillä on lukematon määrä vertikaaleja, joiden tarkoitus on levittää yrityksen alusta monen Euroopan maan kuluttajien ja jälleenmyyjien käyttöön.

Tämän opinnäytetyön tuottama malliprosessi ei ota mitään kantaa numeroihin eli oikeisiin, todellisiin kustannus- ja tuotto-odotuksiin tai sijoitetun pääoman tuotto prosenttiin. Oivallinen jatkotutkimuksen kohde onkin kehitetty versio malliprosessista, jonka avulla nyt luodulla uudella vertikaalin suunnitteluprosessilla optimoidut, yrityksen resursseista keskenään kilpailevat vertikaalit, voidaan perustellusti asettaa paremmuusjärjestykseen tuottopotentiaalain perusteella. Näin yrityksen olisi mahdollista toteuttaa uudet vertikaalit sellaisessa järjestyksessä, että toteutusjärjestys on optimaalinen.

Tämän opinnäytetyön tuottama malliprosessi ei ota huomioon kilpailua tai markkinoiden kokoa. Yritys X:n alusta on nykytiedon valossa ainutlaatuinen. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö sillä olisi kilpailua. Tämän opinnäytetyön rinnalla yrityksessä valmistunut erään potentiaalisen kohdemaan markkinatutkimus kertoo apteekkiverkko-kaupan olevan Euroopassa hyvin kilpailtua. Asiakkaan näkökulmasta välitöntä kilpailuetua ei synny siitä, että asiakas voi yhdessä samassa verkkokaupassa asioida useassa apteekissa. Disruptiivinen apteekkivertikaalista tulee vasta, kun se tarjoaa markkinoilla asiakasryhmilleen jotain, mitä kukaan muu ei voi tarjota - edullisemmat hinnat, nopeamman ympärivuorokautisen kuljetuksen tai mahdollisuuden saada lääkkeet suoraan lääkäriltä tai vaikka ihan mistä tahansa asiakkaan valitsemasta paikasta. Tässä tulee ottaa huomioon digitalisaation rajat. Kuljetukset tapahtuvat edelleen kulkuneuvoilla. Jatkotutkimuksen kohteena olevaan numeeriseen business potentiaalain vertailuun on syytä ottaa mukaan kilpailijat ja sen selvittäminen, mitä kaikkea yritys X:n vertikaalin asiakkaille on jo tarjolla muissa sovelluksissa. Uusi prosessi voisi ottaa huomioon myös markkinoiden koon eli sen, kuinka monta potentiaalista asiakasta vertikaalilla on milläkin markkinoilla. Näin myös

markkinoiden laajentamisen mahdollisuuteen palveluita kasvattamalla olisi mahdollista ottaa kantaa.

Jatkokehitys itsessään ei riitä. Kehityksestä pitää tehdä jatkuva prosessi. Kuten tämän opin- näytetyön alussa on todettu, digitalisaation megatrendi on muuttanut hyvin nopeasti sekä ku- luttamisen että myymisen tapoja. Mitään takeita siitä, että kehitys on pysähtynyt tähän het- keen, ei ole. Näin ollen on oletettava, että kulutuksen ja myymisen tavat muuttuvat edelleen vastuullisen kuluttamisen ja kiertotalouden, uusien maksuvälineiden ja jatkuvasti yleistyvän palvelumuotoisten tuotteiden myötä. Yritys X:lla ei yksinkertaisesti ole varaa tehdä oletuksia, että kerran kaupalliseksi todettu vertikaali on sitä tulevaisuudessakin. Jatkokehityksenä pro- sessiin olisikin tarkoituksenmukaista lisätä review-prosessi, jossa yrityksen jokainen vertikaali altistetaan aika ajoin kriittiselle tarkastelulle. Näin syntyy jatkuva prosessi, jossa vertikaalin kaupallisia mahdollisuuksia on mahdollista monitoroida tasaisin väliajoin ja tehdä tuotteeseen muutoksia sen mukaan, miten markkinat ja asiakkaiden odotukset muuttuvat.

Vertikaalimuotoiluprosessi on helposti jalostettavissa eteenpäin mm. arvonluonnin ja yrityksen kyvykkyyksien punnitsemiseen. Stickdornin ym. (2018) mukaan palvelumuotoilu, silloin kun sitä käytetään oikein, nimenomaan työkaluna on hyödyllinen ja toimiva menetelmä paitsi palvelu- jen, myös sisäisten prosessien, työntekijä- ja sidosryhmäkokemuksen muotoiluun. Myös varioitu versio, vertikaalimuotoiluprosessi, jossa yhdistyy muutkin menetelmät, on käyttökelpoinen sa- maan tarkoitukseen. Kun asiakasryhmien ja heidän tarpeidensa tunnistaminen on tuttua, voi yritys käyttää mallia toisin päin ja tunnistaa omia vahvuuksiaan: missä yritys on hyvä, mihin teknologia taipuu, mikä yrityksen arvolupaus on, kuinka hyödyntää yrityksen brändiä ja vastata kilpailijoiden asettamiin haasteisiin. Vertikaalimuotoiluprosessia on mahdollista käyttää myös liiketoimintamallien analysointiin ja näin yrityksen toiminnan optimointiin.

Muotoiluprosessi on helposti nostettavissa seuraavalle tasolle eli kohti disruptiivisen innovaa- tion luomista. Kuten todettu aiemmin, yrityksen tulee tuntea markkinansa ja asiakkaansa pe- rinpohjaisesti pystyäkseen tuottamaan disruptiivisia innovaatioita. Muotoiluprosessin käyttämi- nen kuitenkin pakottaa yrityksen johdon tutustumaan sekä markkinoihinsa, joilla se toimii, että asiakkaisiinsa, jotka sen palveluita ostaa. Seuraavassa vaiheessa prosessin radikaalin innovaa- tion kriteereihin voidaankin lisätä Anthonyn ym. (2006) disruptiivisen innovaation lisäkysymyk- set:

- 1) Mitä asiakastarpeita markkinoilla olevat tuotteet tai palvelut eivät tyydytä?
- 2) Ketkä ovat nykyisten toimijoiden huonoimpia asiakkaita?
- 3) Mitkä asiat estävät tuotteiden tai palveluiden laajempaa käyttöä?

## 6 Pohdinta

Jotta yritys voisi edes teoriassa haaveilla yrityskasvusta, on sen tunnettava markkina, jossa toimii ja kilpailukenttä, jolla sen tuotteet ja palvelut kilpailevat sekä etenkin sen asiakas. Asiakas, siitä riippumatta, onko kyseessä yksityishenkilö vai yritys, on kaikkein tärkeimmässä asemassa. Vain asiakkaan ostohalukkuus voi tuoda yrityksen tuotteelle ja palvelulle kysyntää ja vain kysyntä voi kasvattaa yrityksen liikevaihtoa. Tämän opinnäytetyön alkumetreillä vaikutti siltä, että Yritys X:ssä oli vaikeuksia tunnistaa asiakasta. Monen matkan varrella tehdyn myyntipuheen hiomisharjoituksen ja piirustusharjoituksen päätteeksi voidaan todeta, että syy tähän oli liiketoimintaidean kompleksisuudessa. Yrityksen omistajat tunnustivat jälkikäteen auliisti joutuneensa itsekin pohtimaan arvoketjua vuosien varrella. Vaikka sidosryhmät (sijoittajat, potentiaaliset yhteistyökumppanit ja olemassa olevat jälleenmyyjät) pitivät liikeideaa loistavana, oli sen ydin niin uudenlainen ja moderni, että sitä oli vaikea hahmottaa. Yritys X on sovelluskehitykseen erikoitunut teknologiayritys, jonka tuote on digitaalinen alusta. Kuitenkin puntaroidessa vertikaalin kaupallisuutta on pakko miettiä arvoketjun toisessa päässä olevaa kuluttajaa, joka ei ole Yritys X:n suora asiakas. Yritys X:llä on siis asiakkaita kahdessa tasossa. Vertikaalin yhteisyrityskumppani suoraan ja kaikki sen asiakkaat epäsuorasti. Ansaintalogiikka perustuu kuitenkin kummankin tason aktiiviseen sitouttamiseen. Tämän opinnäytetyön ydinoivalluksia on, että muotoiltaessa digitaalista palvelua koko ekosysteemille, on otettava huomioon sen kaikkien eri osapuolten vaatimukset eri asiakastasoilla.

Liiketoiminnan kehitys on paljon muutakin kuin tuotteiden kaupallisuuden tunnistamista. Se on organisaation rakenteen ja siinä työskentelevien ihmisten kehittämistä ja kohdentamista niin, että yrityksellä on edellytykset kasvaa. Liiketoiminnan kehitystyön on lähdettävä siitä, että sekä yrityksen johtoa että sen työntekijöitä on jatkuvasti kehitettävä ja heidän on pystyttävä haastamaan itsensä ja taistelemaan paikalleen jäämistä ja keskivertoisuutta vastaan. Se vaatii jatkuvaa osaamisen ja suorituksen mittaamista suhteessa liiketoiminnan vaatimuksiin. Työntekijöiden ja johdon on kuitenkin mahdotonta puhaltaa yhteen hiileen, mikäli yrityksen perustarkeisuus, sen visio, syy miksi se on olemassa ja mihin se pyrkii, ei ole jokaiselle selvä. Menestynyt yritys elää visiotaan ja tekee sen jokaisen työntekijänsä kautta. Vision sisäistänyt työntekijä on paitsi tuottava ja tehokas myös lojaali ja itseohjautuva. Silläkin on oma vaikutuksensa yrityksen kasvuun. Tyytyväiset ja sitoutuneet työntekijät houkuttelevat yritykseen tyytyväisiä ja sitoutuneita työntekijöitä. Yritys X:ssä toteutettu vertikaalin kaupallisuuden tunnistamisen malliprosessin co-creation työpaja toimi vahvasti myös visiotyökaluna. Jokaiselle työntekijälle kirkastui uudella tavalla se, mitä yritys haluaa tehdä ja kenet se haluaa tavoittaa. Tällä on suuri merkitys paitsi itse tuotteeseen, myös siihen, kuinka nopeasti tuote valmistuu. Prosessilla on siis suora yhteys yrityksen tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Yritys X:n työntekijät kokivat myöhemmin yhteisesti käydyssä yhteisessä vapaassa keskustelussa, että heidän kiinnostuksensa työtänsä kohtaan nousi työpajan myötä ja heidän sitoutuneisuutensa aste yritykseen kohosi. Kysyttäessä haluavatko työntekijät osallistua uudelleen toisen ja myöhemmin kaikkien vertikaalien

kaupallisuuden tunnistamiseen työpaja- muodossa, jokainen vastasi myöntävästi. Toimintatutkimus kaikkineen oli onnistunut, positiivinen kokemus, josta oli toimeksiantajayritykselle aitoa merkitystä.

## Lähteet

### Painetut

Apilo, T. & Taskinen, T. (2006). Innovaatioiden johtaminen. VTT. Tiedotteita 2330. Espoo. Otamedia Oy.

Flink, A-L., Reiman, T., & Hiltunen, L. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki. Edita Prima Oy.

Griffin, R & Pustay, M. 2010. International Business. Boston. Pearson.

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Vantaa. Hansaprint Oy.

Honkinen, T., Innanen, A., Lindgren, J., Pello, J., Rantanen, J., Siltala, K. & Tuomala, S. 2016. Startup-juridiikan käsikirja. Liettua. BALTO-print

Jones, T. & McCormick, D. & Dewing, C. 2012. Growth Champions The battle for sustained innovation leadership. Growth Agenda Limited, Chichester UK

Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Suomen Yliopistopaino Oy.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Tampereen yliopistopaino Oy.

Kananen, J. 2010. PK- yrityksen kansainvälistyminen. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Ou.

Kemppinen, M. & Kuusi, O. & Söderlund, S. 2002. Tulevaisuudentutkimus -perusteet ja sovellukset. Tallprint. Helsinki

Lindberg-Repo, K. & Apramey, D. 2015. Titans of service.

Mc Niff, J. 2016. You and your research project. UK. Routledge.

McNiff, J. & Whitehead, J. 2011. All You Need to Know about Action Research. 2. painos. Los Angeles: SAGE.

Modig, N. & Åhlstöm, P. 2013. Tätä on Lean, ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Bulls Graphics AB. Halmstad

Moilanen, J. & Niinioja, M. & Seppänen, M. & Honkanen, M. 2018. API talous 101. Liettua. Balto Print,

Molenaar, C. 2013. The End of shops. Social Buying and the Battel for the Customer. Gower Publishing Limited, Surrey UK.

Mäntyneva, M. 2012. Kasvua innovaatioista. Viro. Meedia Zone OU.

Nenonen, S. & Storbacka, K. 2010. Markkinamuotoilu. Johdatko markkinoita vai johtavatko markkinat sinua? Hämeenlinna. Kariston kirjapaino Oy.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. & Bernarda, G. & Smith, A. 2014. Value Proposition Design. USA. Wiley.

Parker, G. & Alstynne, M. & Choudary, S. 2016. Platform Revolution. New York. W.W.Norton & Company.

Pulkkinen, M. & Rajahonka, M. & Siruainen R. & Tinnilä, M. & Wendelin, R. 2006. Liiketoimintamallit arvonluojina- ketjut, pajat ja verkot. Vantaa. Dark Oy.

Ries, Eric. 2011. The Lean Start Up: How today´s entrepreneurs use continuous innovations to create radically successful businesses. New York. Crown Publishing.

Saarnio, J. & Hamilo, M. 2013. Innovaation alkulähteillä. Tampere. Tammerprint Oy.

Stickdorn, M. & Lawrence, A. & Hormess, M. & Schneider, J. 2018. This is service Design. Sebastopol, California. O´Reilly Media Inc.

Tuulaniemi, J. Palvelumuotoilu. 2013 Liettua. Balto Print.

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki. Edita

Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Porvoo. Bookwell Oy.

## Sähköiset

Aaltio, I. Case- tutkimus metodisena lähestymistapana. Viitattu 1.11.2018. <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>

Alustatalous. 2019. Digitaaliset alustat. Viitattu 1.2.2019. <https://www.alustatalous.fi/alustatalous.html>

Anthony, S. & Eyring, M. & Gibson, L. 2006. Mapping your innovation strategy. Harvard Business Review. Viitattu 23.9.2018.

Bitner, M.J. 1995. Building Service Relationships: It's All About Promises. Journal of Academy of Marketing Science. Viitattu 12.9.2018.

Bitner, M.J; Zeithaml, V. & Grumbler D.D. 2010. Technology's Impact on the Gaps Model of Service Quality- Viitattu 12.9.2018.

Casadesus-Masanell, R & Ricart J, 2011. How to design a winning business model. Harvard Business Review. Viitattu 11.3.2018. <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model>

Chan Kim,W & Mauborgne, R. 2004. Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review. Viitattu 24.2.2017

Fimea 2011. Fimean määräys apteekin verkkopalvelusta (2/2011). Viitattu 30.4.2019. <https://www.fimea.fi/apteekit/verkkopalvelutoiminta>

Finlex Laki oikeudesta työntekijän tekemiin keksintöihin. Viitattu 21.6. 2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1967/19670656>

Grönroos. C. 2011.Vol 11, 279-301. Value co-creation in service logic. A critical analysis. Marketing Theory. Viitattu 30.9.2017

Hagiu, A. & Rothman, S. 2016. Network Effectes aren't enough. Harvard Business Review. Viitattu 23.8.2018.

Johnson, M. & Christensen, C. & Kagermann, H. 2008. Reinventing your business model. Harvard Business Review. Viitattu 22.9.2018.

Kaivo- Oja, J. 2014. Kansallinen ennakointiverkosto. Radikaalit vs. inkrementaalit innovaatiot. Viitattu 10.4.2019. <http://foresight.fi/radikaalit-vs-inkrementaaliset-innovaatiot/>

Kajaanin ammattikorkeakoulu 2019. Eettisyys. Viitattu 1.2.2019. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Eettisyys>

Moazed, A. & Johnson, N. 2016. St. Martin's Press. Modern monopolies - what it takes to dominate the 21st century economy. Viitattu 29.4.2018.

Eisenmann, T. & Parker, G. & Alstyne, T. 2006. Harvard Business Review, Strategies for Two Sided Markets. Viitattu 18.2.2018

PWC 2018. Breakthrough innovation and growth. Viitattu 30.4.2019. <https://www.pwc.com/ca/en/consulting/publications/pwc-breakthrough-innovation-growth-canada-2013-11-en.pdf>

Roson, R. 2005. Two sided network, a tentative survey. Department of Economics, Ca'Foscari University, Venice. Viitattu 20.2.2018. <file:///C:/Users/susan/Documents/Laurea/Opinnäytetyö/Two%20Sided%20Platform.pdf>

Segue Technologies. Segue creative team 2017. What is usability and why is it important in application development? Viitattu 30.4.2019. <https://www.seguetech.com/usability-application-development/>

Shapiro, C. & Varian, H.R. 1998. Harvard Business Review, Versioning: The Smart way to sell information. Viitattu 19.10.2017. <http://faculty.haas.berkeley.edu/SHAPIRO/version.pdf>

Shaughnessy, H. 8.3.2013. Apple's rise and Nokia's fall highlight platform strategy essentials. Viitattu 3.5.2018. <https://www.forbes.com/sites/haydnshaughnessy/2013/03/08/apples-rise-and-nokias-fall-highlight-platform-strategy-essentials/#7f99ef936e9a>

Suojanen, U. 2004. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Viitattu 2.3.2019. <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>

Thomson, J. 2019. Amazon selling pitfalls even the savviest sellers forget (Infographic). Viitattu 30.4.2019. <https://www.bigcommerce.com/blog/amazon-selling-pitfalls-problems/#tax-setup>

