

Piia-Pauliina Mäntysaari

**Business Model Canvas luovan alan yksinyrittäjän
strategiatyön apuna**

Case Jägerhorn Productions

Opinnäytetyö

Kevät 2020

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Kulttuurituottaja (ylempi AMK)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminnan ja kulttuurin yksikkö

Tutkinto-ohjelma: Kulttuurituottaja Ylempi AMK

Tekijä: Piia-Pauliina Mäntysaari

Työn nimi: Business Model Canvas luovan alan yksinyrittäjän strategiatyön apuna:
Case Jägerhorn Productions

Ohjaaja: Esa Savola

Vuosi: 2020

Sivumäärä: 61

Liitteiden lukumäärä: 3

Tämä opinnäytetyö koostuu kehittämistyöstä toimeksiantajalle sekä selvitystyöstä liittyen Business Model Canvas -työkaluun (BMC). Työn toimeksiantajana ja case-yrityksenä on Jägerhorn Productions, joka on yhden miehen yritys Helsingistä. Liikeideana yrityksellä on myydä taikaesityksiä yrityksille ja yksityisille tahoille sekä tuottaa muita taiteellisia tuotantoja yhteistyössä muiden toimijoiden, kuten ohjaajien, tuottajien ja muiden taikureiden kanssa.

Kehittämistyön tavoitteena oli kuvata toimeksiantajan liiketoimintamalli käyttämällä BMC:ia sekä tunnistaa tässä prosessissa kehittämiskohteita ja tehdä niihin parannusehdotuksia. Lisäksi tavoitteena oli laatia toimeksiantajalle strategia-aihio noudattaen Kimin ja Mauborgnen (2010) Sinisen meren strategian periaatteita.

Kehittämistyön ohessa tutkittiin Osterwalderin ja Pigneurin (2010) kehittämän BMC:n soveltuvuutta ja arvoa luovan alan yksinyrittäjän strategiatyössä. Selvitystyön tutkimuskysymyksiksi hahmottuivat, 1) soveltuuko BMC strategiatyön avuksi ja työkaluksi luovan alan yksinyrittäjälle, ja 2) millaista arvoa BMC-työkalun käyttö tuo luovan alan yksinyrittäjän strategiatyöhön.

Selvitystyön tuloksena todettiin, että teknisesti BMC soveltuu luovan alan yksinyrittäjän strategiatyön avuksi ja että suurin BMC:n tuoma arvo case-yritykselle oli liiketoiminnan kokonaisuuden hahmottaminen. Lisäksi kehittämisprosessissa kasvoivat yrittäjän kiinnostus yrityksensä liiketoiminnan kehittämiseen ja ylpeys omaa yritystoimintaa kohtaan.

Kehittämistyön konkreettisenä lopputuloksena syntyi toimeksiantajalle BMC:lla mallinnettu liiketoimintamalli, Sinisen meren strategian periaatteita noudattaen laadittu strategia-aihio sekä kaksi jatkoehdotusta liittyen yritystoiminnan kehittämiseen. Sivutuotteena tehtiin alustava versio luovan alan yrittäjälle räätälöidystä BMC:sta.

Opinnäytetyöprojektissa syntyi lisäksi malli, johon on koottu onnistuneen strategiatyön elementit tämän kehittämis- ja selvitystyön pohjalta.

Avainsanat: Business Model Canvas, BMC, liiketoimintamallin innovointi, strategiatyö, sinisen meren strategia, liiketoimintamalli, liiketoiminnan kehittäminen, luovien alojen yritystoiminta, yksinyrittäjä

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Cultural Management (Master's Degree)

Author: Piia-Pauliina Mäntysaari

Title of thesis: Business Model Canvas as a strategic tool for a creative industry entrepreneur: Case Jägerhorn Productions

Supervisor: Esa Savola

Year: 2020

Number of pages: 61

Number of appendices: 3

This thesis introduces a development project implemented as a case study for a creative industry entrepreneur. The commissioning company is Jägerhorn Productions, a one-man company producing and selling magic presentations mainly to corporate customers.

The main purpose of the project was to use Osterwalder's and Pigneur's (2010) Business Model Canvas (BMC) as a tool to describe the case company's business model and to identify areas of improvement in it. The project also included outlining a strategy for the commissioner, prepared in accordance with the principles of Kim's and Mauborgne's (2010) Blue Ocean Strategy.

Another aim was to investigate the suitability of the BMC tool for the creative entrepreneur's strategy work. The research questions were: 1) Is BMC a suitable tool for the strategy work of the creative industry entrepreneur? and 2) What added value does BMC bring to the creative industry entrepreneur's strategy work?

The main results were that, technically, BMC is suitable for describing the business model of the creative industry entrepreneur, and that its greatest value is the big picture of the business it gives to the entrepreneur.

The outcome of the development work was a business model described with BMC for use by the commissioner, a strategy outline prepared with the principles of the Blue Ocean Strategy, and two suggestions for the further development of the commissioner's business. In addition, a prototype of the new BMC tailored for the creative industry entrepreneur was created.

Moreover, a framework for successful strategy work was prepared in the thesis project. The framework includes seven elements based on the experiences gained in the project.

Keywords: business model canvas, BMC, business model innovation, strategic planning, blue ocean strategy, business model, creative industry entrepreneur

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Työn tausta.....	7
1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	8
1.3 Menetelmät.....	9
1.4 Työn rajaus ja rakenne.....	11
2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY.....	12
3 STRATEGIASTA JA LIIKETOIMINTAMALLISTA.....	16
3.1 Strategiatyö.....	16
3.2 Sinisen meren strategia.....	18
3.3 Liiketoimintamallin innovointi.....	22
3.4 Business Model Canvas.....	25
3.5 BMC:n arvo käyttäjälle.....	31
3.6 Liiketoimintamallin ja strategian yhtymäkohtia.....	37
4 KEHITTÄMISTYÖN KUVAUS.....	39
4.1 Kehittämistarpeen tunnistaminen ja kehittämistehtävän määrittely.....	39
4.2 Liiketoimintamallin innovointiprosessi.....	41
4.3 Strategia-aihion laatiminen.....	44
4.4 Kehittämistyön päättäminen.....	45
5 TULOKSET.....	46
5.1 Liiketoimintamalli ja strategia-aihio.....	46
5.2 Liiketoiminnan kehittämis ehdotukset.....	46
5.3 BMC:n soveltuvuus ja arvo luovan alan yksinyrittäjälle.....	47
5.4 Onnistuneen strategiatyön elementit.....	48
5.5 Räätelöity BMC luovan alan yksinyrittäjälle.....	49
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	51
6.1 Kokemuksia BMC:sta kehittämis- ja selvitystyössä.....	51

6.2 Arviointi ja pohdinta.....	54
LÄHTEET	58
LIITTEET	61

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Arvoinnovaatio.	19
Kuvio 2. Business Model Canvas eli BMC.	26
Kuvio 3. Syitä käyttää Business Model Canvasia	32
Kuvio 4. BMC:iin ehdotettuja muutoksia	35
Kuvio 5. Onnistuneen strategiatyön elementit.	49
Kuvio 6. BMC luovan alan yrittäjälle. Versio 0.1.....	50
Kuva 1. Ensimmäisen session lopputulos.	42
Kuva 2. Toisen session tuloksia.	42
Kuva 3. Toimeksiantajan täyttämä BMC.	43
Taulukko 1. Markkinarajojen uudistamisen kuusi keinoa pienen yrityksen näkökulmasta	20
Taulukko 2. Nelikenttä ja neljä kysymystä -työkalut	21
Taulukko 3. Liiketoimintamallin määritelmiä.	23
Taulukko 4. BMC:n SWOT-analyysi.	34

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Yksinyrittäjien määrä Suomessa on kasvanut koko 2000-luvun ja on edelleen nousussa (Suomen Yrittäjät 2018). Yksinyrittäjyydestä on tullut yrittäjyyden yleisin muoto ja vuonna 2018 Suomessa oli jo noin 182 000 yksinyrittäjää, mikä on kaksi kolmasosaa kaikista Suomen yrittäjistä (Suomen Yrittäjät 2019, 2–3). Vaikka yrittäjyys kasvaa, ei kaikilla yrittäjiksi ryhtyneillä tai ajautuneilla ole liiketoiminnan pyörittämiseen tai kehittämiseen tarvittavia valmiuksia. Strategia- ja innovointityö on kuitenkin tärkeää yrityksen menestyksekkään toiminnan ja kasvun kannalta.

Myös niin sanotuilla luovilla aloilla mikroyrittäjyys on keskeinen piirre, vaikka kontrastina näillä aloilla on myös todella suuria yrityksiä. Luovan alan yksin- ja mikroyrittäjillä ansio tulee nimenomaan yksittäisten yksilöiden osaamisesta; omasta luovasta työstä ja/tai henkilökohtaisesta osaamisesta, joka voi olla esimerkiksi taiteen tekemistä, esiintymistä tai käsityötaitoa. Luovien alojen yritystoiminnassa on lisäksi joi-tain erityispiirteitä. Tuote tai palvelu voi esimerkiksi syntyä enemmänkin taiteellisen idean pohjalta, kuin asiakkaan tarpeen pohjalta, ja luovien alojen yrittäjissä saattaa olla mukana yrittäjiä, jotka panostavat yritystoiminnan kehittämisen sijaan enemmän omaan henkiseen kasvuunsa (Opetusministeriö 2006, 17–18).

”Luovan alan yrityksen liiketoimintaosaamisessa, välineosaamisessa ja viestintä-osaamisessa on usein puutteita” toteaa Siltanen (2017, 10). Yrittäjäksi on ryhdytty tai ajaututtu siitä syystä, että henkilöllä on vahva halu tehdä ”jotain luovaa tai taiteellista”, mutta varsinaista liiketoimintaosaamista ei ole, jolloin yritystoiminnan täysi potentiaali jää hyödyntämättä. Yrittäjä ei välttämättä ajattele niinkään tekemisensä tuomaa arvoa muille, tai edes itselleen, vaan pääpaino on ideassa, luontiprosessissa ja omassa luovassa työssä.

Sandbergin ja Hoferin (1987) mukaan aloittavan yrittäjän yksi menestystä indikoiva tekijä yrittäjän ominaisuuksien ja toimialan ohella on strategia, joka on suunnitelma siitä, miten kuljetaan kohti visiota ja erotutaan kilpailijoista. Yritys voi myös valita

strategian, jossa eliminoidaan kilpailu erilaistamalla oma toiminta. Tällainen on W. Chan Kimin ja Renée Mauborgnen (2010) sinisen meren strategia.

Nykypäivänä korostetaan liiketoimintamallin merkitystä yrityksen menestykselle. Erityisesti niin sanottujen digitaalisen ajan yritysten kasvun sanotaan olevan seurausta juurikin muun muassa menestyksekkään liiketoimintamallin valinnasta. Liiketoimintamallin innovointi on kokonaan uuden liiketoimintamallin kehittämistä tai vanhan uudistamista.

1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämä opinnäytetyöprojekti sisältää kehittämistyön toimeksiantajalle sekä selvitystyön Business Model Canvas -työkalun soveltuvuudesta ja arvosta luovan alan yksinyrittäjälle. Selvitystyön case-yrityksenä on toimeksiantaja. Kehittämistyön tavoitteena on kuvata toimeksiantajan liiketoimintamalli käyttämällä BMC:ia sekä tunnistaa tässä prosessissa kehittämiskohteita ja tehdä niihin parannusehdotuksia. Yhtenä tavoitteena on lisäksi strategia-aihion laatiminen toimeksiantajalle.

Kehittämistyön ohessa tutkitaan BMC:n soveltuvuutta ja arvoa strategiatyössä. Selvitystyön tutkimuskysymyksiä ovat:

- 1) soveltuuko BMC strategiatyön avuksi ja työkaluksi luovan alan yksinyrittäjälle
- 2) millaista arvoa BMC-työkalun käyttö tuo luovan alan yksinyrittäjän strategiatyöhön.

Kehittämistyön toimeksiantajana on Jägerhorn Productions, yhden miehen yritys, joka tuottaa taikaesityksiä pääkohderyhmänään yritykset. Yritys on toiminut yli 20 vuotta ilman systemaattisesti suunniteltua strategiaa ja pärjännyt hyvin. Viime vuosina toimintaympäristössä on kuitenkin tapahtunut muutoksia, jotka edellyttävät myös yritystä muuttumaan, jotta liiketoimintaa voidaan edelleen jatkaa ja kasvattaa.

Laajemman teoreettisen viitekehyksen tässä opinnäytetyössä muodostavat strategiatyö ja liiketoimintamallin innovointi sekä näiden yhtymäkohdat. Lisäksi esitellään

sinisen meren strategian laadintaperiaatteet ja sen keskeiset työkalut sekä Business Model Canvas -työkalu.

1.3 Menetelmät

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on kehittämistyö toimeksiantajalle. Suurin osa yrityksistä tarvitsee jatkuvaa kehittämistyötä menestyäkseen liiketoiminnassa ympäröivän maailman muuttuessa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 13). Tarve tälle kehittämistyölle yrityksessä nousi esiin, kun muuttuneen toimintaympäristön seurauksena yrityksen liiketoiminnassa ilmeni haasteita. Kilpailu alalla on koventunut ja kilpailijakenttä on laajentunut pikkuhiljaa ja huomaamatta. Lisäksi sidosryhmissä tuntuu tapahtuneen jonkinlaista murrosta, eikä ”puskaradio” markkinointikeinona enää toimi niin tehokkaasti.

Yhteistyön alkuvaiheessa ei ollut vielä selvää, mitä yrityksessä pitäisi kehittää tai sen toiminnassa muuttaa, saati miten muutos pitäisi toteuttaa. Asiaa lähdettiin karvoittamaan keskustelemalla toimeksiantajan kanssa. Keskusteluissa kävi ilmi, että toimeksiantaja tuntee enemmän intohimoa taiteelliseen ilmaisuun ja luomistyöhön, kuin yrittäjyyteen ja liiketoiminnan pyörittämiseen. Yrittäjän mukaan yritys on hänelle ainoastaan väline, joka mahdollistaa kokopäiväisenä taikurina toimimisen, eikä yrittäjyys sinällään ole hänelle mikään itseisarvo. Liiketoiminnan kehittäminen tuntuu vieraalta ajatukselta, kun sen sijaan oman ammattitaidon ja -osaamisen kehittäminen on jokapäiväistä tekemistä.

Yritykseen on tutustuttu syvällisesti erilaisten kehittämistehtävien kautta kulttuurituottajan (YAMK) opintojen yhteydessä. Koska kehittämistyö ja kehittämiskohteiden tunnistaminen edellyttävät yrittäjän tiivistä osallistumista projektiin, heräsi ajatus liiketoiminnan kehittämisen työkalun hyödyntämisestä. Business Model Canvas on kehittämistyön tekijälle ennestään tuttu, mutta sen soveltuvuudesta erityisesti luovan alan yksinyrittäjän liiketoiminnan kehittämiseen ei ole tietoa. Siksi kehittämistyön rinnalla tutkitaan BMC-työkalua tarkemmin. Nimenomaan tutkitaan työkalun soveltumista luovien alojen yksinyrittäjien liiketoiminnan kehittämiseen.

Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka lähestymistavassa on piirteitä tapaus- ja toimintatutkimuksesta. Tyypillistä tapaus- ja toimintatutkimukselle on, että siinä kohdetta tutkitaan syvällisesti tämän omassa ympäristössä (Ojasalo ym. 2009, 38). Tapaus- ja toimintatutkimuksessa ei ole yhdentekevää tai itsestään selvää, miten siihen valitaan, rajataan ja perustellaan juuri tietyt tutkittavat tapaukset (Eriksson & Koistinen 2005, 4). Tämän kehittämis-/selvitystyön ”tapaus” täyttää tietyt kriteerit: 1) yrittäjä on luovalla (toimi)alalla, 2) kyseessä on nimenomaan yksinyrittäjä ja 3) yrittäjä on kiinnostunut kehittämään yrityksensä liiketoimintaa. Kyseessä ei kuitenkaan ole selkeä tapaus- ja toimintatutkimus, sillä tässä ei haluta niinkään muodostaa tai tuottaa itse toimeksiantajasta mahdollisimman syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa, vaikka toimeksiantajan yritykseen ja liiketoimintaan tutustutaankin varsin perusteellisesti ja vaikka tehtävänä onkin tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita (Ojasalo ym. 2009, 52).

Osallistava ja tutkijan ja tutkittavan yhteistyötä korostava toimintatutkimus on uutta tietoa ja toimintaa tuottava lähestymistapa, jossa lähtökohtana on toimintojen tai käytänteiden muuttaminen (Ojasalo ym. 2009, 58–59). Tässä kehittämistyössä on toimintatutkimuksen piirteitä, mutta se ei kuitenkaan ole puhtaasti toimintatutkimus, sillä tässä kehittämistyössä ei varsinaisesti vielä muuteta mitään vaan ainoastaan selvitetään, miten asiat yrityksessä ovat ja mitä elementtejä yrityksen liiketoiminnassa tulisi kehittää, jotta asiat muuttuvat parempaan. Tosin konkreettisena työnä tehdään mallinnus yrityksen liiketoimintamallista ja laaditaan strategia-aihe.

Kehittämistyössä suositellaan käytettävien useita eri menetelmiä rinnakkain (Ojasalo ym. 2009, 40). Menetelmät tässä kehittämis- ja selvitystyössä valitaan sen perusteella, mitä tietoa halutaan kerätä. Menetelmien on oltava mahdollisimman luontevia tapoja toimia toimeksiantajan kanssa. Sopivia menetelmiä ovat työpajamaiset kokeilut, haastattelut ja havainnointi, sillä yrittäjän kanssa halutaan tehdä erinäisiä kokeiluita. Kokeilut ovat sessioita, joissa yrittäjä käyttää BMC:ia, ja tätä toimintaa tarkkaillaan ja havainnoidaan. Sessioiden tuotokset dokumentoidaan kuvin ja haastattelut äänitetään mahdollisuuksien mukaan. Haastattelut tehdään sessioiden jälkeen ja ne halutaan pitää vapaamuotoisina ja kysymykset avoimina. Tämän uskotaan edesauttavan rentoa ja luottamuksellista ilmapiiriä.

Havainnointi soveltuu tähän tutkimukseen hyvin, sillä sen ja niin sanotun ääneen ajattelun yhdistelmällä saadaan kerättyä hyvin tietoa. Usein menemällä paikan

päälle havainnoimaan todellista toimintaa, saakin paremmin hyödyllistä tietoa, kuin vaikkapa kirjallisilla kyselyillä (Ojasalo ym. 2009, 42). Kehittämistyössä, ja erityisesti työpajamaisissa kokeilusessioissa, on tärkeää, että kehittäjä on koko ajan paikalla ja yrittäjä kokee saavansa riittävästi tukea työskentelyynsä.

1.4 Työn rajaus ja rakenne

Kehittämistyö rajataan toimeksiantajan liiketoimintamallin mallintamiseen. Työssä ei siis tarkastella yrityksen liiketoimintamallia sisällöllisestä tai rakenteellisesta näkökulmasta, vaikka itse työpajoissa ja niiden jälkeisissä haastatteluissa varmasti aihetta sivutaankin.

Strategia-aihion osalta keittämistyössä keskitytään sinisen meren strategian laadintaperiaatteiden mukaisiin toimenpiteisiin, mutta ei itse toteutukseen tai käytäntöönpanoon. Projektille on varattu aikaa noin vuosi, ja siitä pyritään pitämään kiinni, mutta tarvittaessa ajasta ollaan valmiita joustamaan. Kehittämistyö ei saa häiritä toimeksiantajan varsinaista yritystoimintaa, sillä kyseessä on yrittäjän elinkeino, joka ei saa vaarantua.

Kehittämistyön rinnalla tehtävä selvitystyö rajataan koskemaan ainoastaan Business Model Canvasia, ei muita liiketoiminnan kehittämiseen suunniteltuja työkaluja. Selvitystyössä tutustutaan BMC:iin ja tarkastellaan sen tuomaa arvoa luovan alan yksinyrittäjälle, jossa case-yrityksenä on toimeksiantaja. Käytännössä selvitystyötä tehdään havainnoimalla toimeksiantajan BMC-käyttöä ja etsimällä kirjallisuudesta esimerkkejä BMC-työkalun käytöstä yrityksissä.

Opinnäytetyön laajempi teoreettinen viitekehys muodostuu strategiasta, liiketoimintamallista ja näiden yhtymäkohdista. Lisäksi esitellään sinisen meren strategiaa ja BMC-työkalua.

Opinnäytetyön raportti on jaettu siten, että johdannon jälkeen luvussa kaksi esitellään työn toimeksiantaja ja teoreettinen viitekehys on luvussa kolme. Kehittämistyö ja sen eteneminen kuvaillaan luvussa neljä ja viidentenä lukuna työssä on johtopäätökset, joka sisältää arvioinnin ja pohdinnan.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Toimeksiantajana ja case-yrityksenä kehittämistyössäni on Jägerhorn Productions. Mies yrityksen takana on helsinkiläinen Robert Jägerhorn, joka toimii yksityisenä elinkeinoharjoittajana päätoimialanaan taiteellinen luominen. Toimeksiantajaan tutustuttiin erillisten kehittämistöiden ja haastatteluiden avulla, jonka pohjalta hänestä ja hänen yrityksestään on muodostunut kehittäjälle kattava kuva.

Liikeideana yrityksellä on myydä taikaesityksiä yrityksille ja yksityisille tahoille, sekä tuottaa muita taiteellisia tuotantoja yhteistyössä muiden toimijoiden, kuten ohjaajien, tuottajien ja muiden taikureiden kanssa. Lisäksi yhteistyössä suomalaisten laitostattereiden ja kansainvälisten toimijoiden kanssa on tehty useita koko illan produktioita. Vaikka yrityksen päämarkkina-alue on Suomi, esiintymisiä on vuosittain myös ulkomailla jonkin verran. Toiminta tapahtuu asiakkaan varaamissa tiloissa eli esimerkiksi yrityksissä, teattereissa, yksityishenkilöiden kodeissa ja erillisissä esiintymis- ja juhlatiloissa. (Jägerhorn 2019.)

Yrityksen toiminta pohjautuu yrittäjän omaan osaamiseen ja persoonaan. Yrittäjä on harjoitellut taikatemppuja 12-vuotiaasta lähtien ja päässyt tutustumaan alaan ammattitaikuri Solmu Mäkelän ”oppipoikana”. Idea omasta yrityksestä lähti liikkeelle pikkuhiljaa ja päätoimisena yrittäjänä Jägerhorn on toiminut vuodesta 2002. Koulutukseltaan yrittäjä on teatteritaiteen maisteri ja hän myös ehti tehdä näyttelijäntyötä ennen yrittäjäksi ryhtymistään, sekä toimia kokopäiväisenä freelance-taikurina viitisen vuotta. Koulutus ja kokemus luovat vahvan pohjan hänen lavaesiintymisilleen ja erillisille koko illan produktioilleen. (Jägerhorn 2019.)

Yrityksen arvot ovat laatu, yleisö ja taika. Yrittäjän mukaan tämä tarkoittaa sitä, että hän, taika ja yleisö luovat yhdessä katsojalle unohtumattoman elämyksen, joka jää lähtemättömästi mieleen ja tuo iloa elämään. Erityisen tärkeänä yrittäjä pitääkin juuri yleisöä ja vuorovaikutusta sen kanssa. Lisäksi esityksen ammattimaisuus ja korkea laatu vahvistavat asiakasyrityksen imagoa hyvänä työnantajana tai yhteistyökumppanina, ja tilaisuuksiin syntyy vahva yhteisöllinen ja rento ilmapiiri.

Yrittäjän visiona on olla yksi maamme arvostetuimmista yritystaikureista. Hän uskoo, että visio saavutetaan toteuttamalla rohkeasti omaa taiteellista näkemystä yleisöä kuunnellen ja laadusta tinkimättä. Yrittäjä kokee, että hänellä on vahva oma linja, joka poikkeaa esimerkiksi kilpailijoista. Pohjan ammattitaidolle luovat näyttelijän koulutus, kova harjoittelu ja monipuolinen kokemus eri esiintymistilanteista Suomessa ja ulkomailla. Lisäksi henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten herkkyyys ja yleisön kuuntelutaito sekä taiteellisuus ja vaikutteet teatteripuolelta luovat vahvan erotuvuustekijän alalla. Yrittäjä näkee, että olennaisinta yrityksen menestykselle on vuosien saatossa ollut ammattitaidon ja ohjelmiston jatkuva kehittäminen, vahva verkosto ja oma linja tekemisessä.

Yrityksen tulot muodostuvat keikkapalkkioista, apurahoista sekä yhteistyöproduktioissa sovitusta palkkioista ja lipputulo-osuuksista. Kulut muodostuvat työhuoneen ylläpitokuluista, ammattiin liittyvän rekvisiitan, tarpeiston ja kirjallisuuden hankkimisesta, markkinointikuluista sekä ammattitaidon ja -verkon ylläpitämiseen liittyvistä matkustus- ja muista kuluista sekä pakollisista yrittäjämaksuista, kuten verot ja vakuutukset. (Jägerhorn 2019.)

Yrityksen asiakkaita, tilaajia, ovat pääsääntöisesti muut yritykset. Yritykset tilaavat taikurin järjestämäänsä tilaisuuteen, joka voi olla suunnattu yrityksen henkilöstölle, asiakkaille tai muulle sidosryhmälle. Tyypillisiä tilaisuuksia ovat esimerkiksi virkistys-, koulutus- tai työhyvinvointipäivät, vuosijuhlat, pikkujoulut ja avajaiset sekä seminaarit, kongressit ja messutapahtumat. Taikaesitys voi olla ainut viihteellinen osuus tapahtumassa tai sitten osa muuta ohjelmakattausta. (Jägerhorn 2019.)

Yksityishenkilöt ovat toinen pääasiakasryhmä. Yksityishenkilöt tilaavat taikurin perhejuhlaansa, joka pidetään kotona, ravintolassa tai muussa erikseen varatussa paikassa. Juhla on tyypillisesti tasavuosijuhla tai häät, jossa taikuri on illan kohokohta tai yllätysnumero. Satunnaisesti taikuria tilaavat myös yhdistykset, koulut ja päiväkodit. Tällöin tilaisuus on esimerkiksi yhdistyksen jäsenilleen suuntaama tilaisuus, tai vanhempainyhdistyksen järjestämä kotien ja koulun/päiväkodin yhteistyötä tukeva tilaisuus, jossa halutaan tarjota jotain ekstrapaa osallistujille. (Jägerhorn 2019.)

Yrittäjän tuotteet ja palvelut ovat taikaesityksiä yrityksille tai yksityishenkilöille. Karkeasti esitykset voidaan jakaa stand-up -taikaesityksiin, lähitaikuuteen, konseptoituihin taikaesityksiin sekä kokoillan taikaesityksiin. Ohjelmanumero on riippuvainen tilaisuuden luonteesta, kohderyhmästä, esiintymistilasta ja asiakkaan toiveista. Vaikka esityksen rakenne, kesto ja sisältö suunnitellaan etukäteen, ja usein yhteistyössä tilaajan kanssa, varsinaisesti esitys muodostuu vasta vuorovaikutuksessa loppuyleisön kanssa. Jokainen esitys on uniikki, sillä jokainen yleisö on uniikki. (Jägerhorn 2019.)

Kilpailukenttä on hyvin laaja. Kapeasti katsottuna yritystaikurin kilpailijoita ovat muut suomalaiset taikurit. Hieman laajennettuna, taikuri kilpailee kaikkien esiintyvien taiteilijoiden, kuten laulajien, koomikoiden, trubaduuriin, sekä kaiken luovan ohjelmiston kanssa. Edelleen tarkastelutapaa laajentaen, voidaan sanoa, että taikuri kilpailee kaikkien yritystilaisuuksiin tilattavissa olevien mahdollisuuksien kanssa, kuten tyhy-matkan koiravaljakkoajelun, seminaaripäivän luennoitsijan tai henkilöstöjuhlan drag queen -esiintyjän kanssa.

Koko illan (taika)esitykset, jotka toteutetaan useimmiten yhteistyössä teatterin tai kulttuurifestivaalin kanssa, haetaan katsojia yksityishenkilöistä. Yleisössä voi olla siis perheitä, pariskuntia, eläkeläisryhmiä ja ylipäättään ihmisiä kaikista ikäryhmistä. (Jägerhorn 2019.) Tässä tapauksessa kilpailijakenttää tulee tarkastella vieläkin laajemmasta näkökulmasta, sillä tällöin taikurin kilpailijoita ovat kaikki ihmisten ajankäyttöön vaikuttavat tekijät, kuten suoratoistopalvelut ja muu Internetin tarjonta: ”lähteäkö ulos katsomaan esitystä, vai jäisikö kotiin Netflixin ääreen”.

Yritykselle on muodostunut jonkinlainen asiakasrekisteri vuosien saatossa. Rekisterissä on tilaisuuksista, keikoilta ja tapahtumista koottuja yhteystietoja, joista osan kanssa on tehty aiemmin yhteistyötä, osan kanssa ei koskaan. Asiakasrekisterin henkilöille on tehty joitain yksittäisiä markkinointikampanjoita, mutta systemaattisesti tietoja ei ole hyödynnetty. Systemaattisemman markkinoinnin osalta on aktivoitu muutama vuosi sitten, jolloin yrityksen kotisivut uusittiin. Uusimisen jälkeen sivuja on päivitetty säännöllisesti ja myös sosiaalinen media on otettu aktiiviseen käyttöön. Maksettua digitaalista mainontaa tehdään Facebookissa ja Googlessa pienehköllä budjetilla. (Jägerhorn 2019.)

Yhtenä myyntikanavana käytössä on ohjelmatoimisto, jonka kautta viime vuosinakin on tullut jonkin verran yrityskeikkaa. Parhaana markkinointi- ja myyntikanavana toimii kuitenkin yrittäjän omasta mielestä hän itse ja hänen esityksensä eri tilaisuuksissa. Tämän ”puskaradion” kautta keikkoja tulee sekä yritys- että yksityisellä puolella eniten.

Keskusteluissa yrittäjän kanssa kävi ilmi, että yrityksellä ei ole ollut varsinaisesti strategiaa ainakaan kirjoitettuna tai systemaattisesti suunniteltuna. Yrittäjän toimia ja sitä kautta yrityksen toimintaa on ohjannut oma intohimo taikuuteen ja vuorovaikutukseen ihmisten kanssa, mikä yhdessä vahvan verkoston kanssa on tuonut töitä vähän kuin itsestään. Viime vuosien aikana toimintaympäristössä on tapahtunut muutoksia, jotka edellyttävät tilanteen kriittistä tarkastelua ja systemaattisempaa strategiatyötä. Yrittäjällä on myös edelleen vahva aikomus ja intohimo tehdä taikurin työtä, ja toiveena, että liiketoiminta säilyisi kannattavana tulevaisuudessakin.

3 STRATEGIASTA JA LIKETOIMINTAMALLISTA

3.1 Strategiatyö

Sanan strategia juuret ovat antiikin Kreikassa, jossa se tarkoitti sodanjohdon taitoa. Kiinalaisen Sun Tzun "Sodankäynnin taitoa", 500-luvulta ennen ajanlaskun alkua, pidetäänkin ensimmäisenä aihetta käsittelevänä teoksena (Vuorinen 2013, 20). Yrityksen strategia voidaan määritellä suunnitelmaksi, kaavaksi, asemaksi, näkökulmaksi tai juoneksi (Mintzberg 1983). Strategia on kannanotto siihen, millaisia valintoja yrityksen tulee tehdä, ottaen huomioon toimintaympäristö ja käytettävissä olevat resurssit, kilpailijakenttä ja sidosryhmät sekä tulevaisuuden ennakoitavat näkymät ja muutokset. Käytännössä termi tarkoittaa niitä keinoja ja toimenpiteitä, joita yrityksen pitää tehdä menestyksekkään liiketoiminnan aikaansaamiseksi ja pyörittämiseksi (Vuorinen 2013). Itse strategiatyö sisältää suunnittelun ja laadinnan, johtamisen sekä ajattelun.

Vuonna 1999 Mintzberg ja Lampel tunnistivat ja listasivat kymmenen eri koulukuntaa strategiaan liittyvistä teorioista (Betz 2016, 91). Teorioissa eri näkökulmat ja painotukset suunnittelun ja johtamisen tärkeydestä vaihtelevat. Kuitenkin 1900-luvun alusta tähän päivään strategiatyössä on korostunut nimenomaan suunnittelulähtöisyys. Eri vuosikymmeninä ovat painottuneet milloin toiminnan tehostaminen, portfoliojohtaminen tai laatujohtaminen. Kahtena päälinjana voidaan pitää toimialan talousteoriaa, jossa yritys analysoi toimialaa ja hakeutuu edullisiin tuotantopaikkoihin, sekä resurssiperustaista näkemystä, jossa yritys keskittyy ja erikoistuu saavuttaakseen ydinosaamista. (Vuorinen 2013, 22–23.)

2010-luvulle tultaessa strategiatyön avainsanoja ovat erikoistuminen, verkostoituminen ja ydinosaaminen. Lisäksi liiketoimintalogiikoiden ja liiketoimintamallien uudistaminen on noussut yhdeksi keskeiseksi painopistealueeksi. Tämän aihealueen yksi merkittävimmistä julkaisuista on teos "Sinisen meren strategia" (Kim & Mauborgne 2010). Sinisen meren strategia korostaa "älykkäitä strategisia siirtoja", joista keskeisin on luoda ns. sinisiä meriä, joissa ei vielä ole punaiselle merelle tyypillistä "ve-

ristä” kilpailua ja joissa kysyntä kasvaa ilman kilpailua. Siniset meret luodaan raivaamalla uutta markkinatilaa nykyisten toimialarajojen ulkopuolelle tai punaisten merien joukkoon. (Kim & Mauborgne 2010, 14, 25.)

Viime vuosina strategiatyössä on korostunut erityisesti strategisen ajattelun merkitys. Strateginen ajattelu on yrityksessä koko ajan läsnä olevaa toimintaa, jossa johto seuraa aikaansa ja huomioi käynnissä olevan jatkuvan muutoksen reagoimalla siihen tarvittaessa nopeastikin. Yrityksen toiminta elää ajassa sen sijaan, että tehtäisiin monen vuoden strategiset suunnitelmat, joita sitten tarkasti noudatetaan. Strategista ajattelua voi harjoittaa jokapäiväisissä rutiinitehtävissä tai irrottautumalla välillä päivittäisistä rutiineista kokonaan. Oppiminen ja oivaltaminen tapahtuvat reflektoidulla muutoksia ja omaa toimintaa. Olennaista ovat ongelmanratkaisukyky ja innovatiivisuus, jotka ilmenevät joustavuutena ja luovuutena. Olennaista strategisen ajattelun harjoittamisessa on myös siirtyminen perinteisestä numero-orientoituneesta voitontavoittelu-ajattelusta enemmän merkityksellisyyden ja vaikuttavuuden tarkasteluun. (Rothauer 2018, 15–27.)

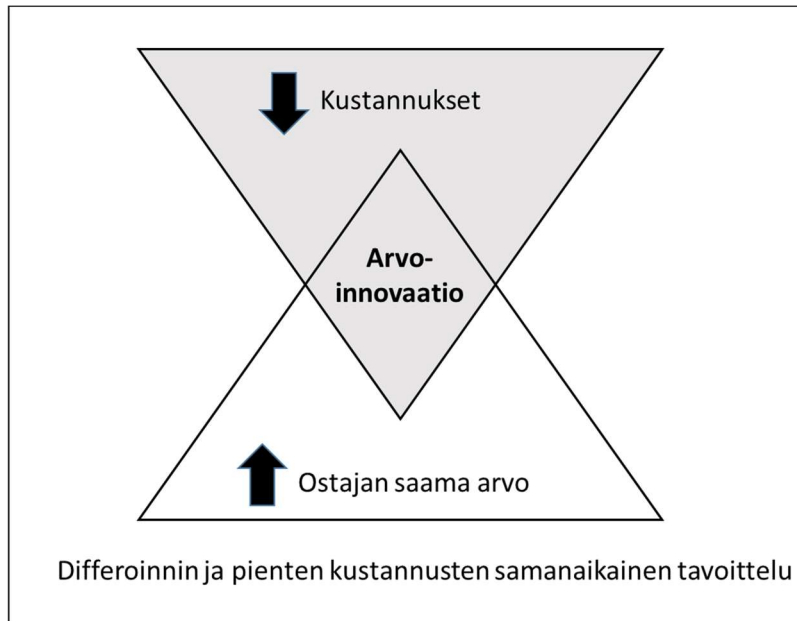
Strategiatyöhön liittyy läheisesti myös yrityksen visio. Strategian voidaan sanoa olevan polku ja vision sen määränpää (Rothauer 2018, 15). Toisin sanoen visio on se tavoite, johon yritys pyrkii, ja strategia kertoo, miten visioon päästään. Vision on oltava kirrkaana mielessä, jotta osataan valita oikea strategia ja etenemistaktiikka. Perinteisesti on ajateltu, että yrittäjää vie eteenpäin voitontavoittelu. Voidaanko siis sanoa, että yrittäjäksi ryhtyvällä on visiona tuottaa (omistajille) mahdollisimman paljon rahaa? Ehkä näin joissain tapauksissa, mutta nykypäivänä yrittäjistä löytyy myös ns. yhteiskunnallisia yrittäjiä, joiden visiona rahan ansaitsemisen sijaan on saada ratkaistua tärkeitä yhteiskunnallisia ongelmia (Rothauer 2018, 30). Näille yrittäjille merkityksellistä on tehdä maailmasta parempi paikka. Myös luovien alojen yrittäjiä motivoivat usein enemmän arvot, kuin mahdollisuus suuriin tulovirtoihin (Rothauer 2018, 30).

3.2 Sinisen meren strategia

Strategiatyössä yritys valitsee strategian, jolla se lähtee tavoittelemaan visiota. Tässä keskeinen rooli on usein kilpailijoilla ja heidän tekemisillään. Kilpailijoita tarkastellaan useimmiten nimenomaan siltä kannalta, että miten heistä erotuttaisiin. Sinisen meren strategia (Kim & Mauborgne 2010) on tarkoitettu nimenomaan yrityksille, jotka haluavat hyödyntää täysin uutta markkinatilaa, jossa kilpailua ei ole (vrt. punainen meri, jossa kilpailu on suorastaan ”veristä”).

Sinisen meren strategia on laadittu tutkimalla yrityksiä, jotka ovat onnistuneet luomaan menestyksekkään ja kestäväen kasvun. Tiettyjä periaatteita noudattamalla yritys saavuttaa tilanteen, jossa kilpailu menettää kokonaan merkityksensä, sillä sitä ei ole. Yhtenä esimerkkinä sinisen meren strategian periaatteita noudattaneesta yrityksestä käytetään luovan alan yritystä, Cirque du Soleilia. Yritys onnistui luomaan uuden strategiaprofiilin, joka erottuu niin paljon kilpailijoiden omista, että sen avulla on luotu täysin uutta markkinatilaa. (Kim & Mauborgne 2010, 31, 63.)

Sinisen meren strategiassa korostetaan strategisten siirtojen merkitystä kannattavalle kasvulle. Siirrot noudattavat johdonmukaista tapaa tehdä toimenpiteitä ja päätöksiä. Erityisenä kulmakivenä sinisen meren strategiassa on logiikka nimeltä arvoinnovaatio. Arvoinnovaation keskiössä on ajattelu, joka ei perustu sille, että mahdollisimman suuri arvo asiakkaalle luodaan mahdollisimman suurilla kustannuksilla, vaan innovaatiota, jossa yhdistyy hyöty, hinta ja kustannus siten, että yritys pystyy differoitumaan mahdollisimman pienillä kustannuksilla, mutta mahdollisimman suurta arvoa tuottamalla sekä yritykselle että asiakkaalle. (Kim & Mauborgne 2010, 31–34.)



Kuvio 1. Arvo-innovaatio (Kim & Mauborgne 2010).

Kun punaisella merellä strategia perustuu kilpailemiseen toimialalla annetuissa olosuhteissa ja rajoissa, sinisen meren arvo-innovaatioon pohjautuvassa strategiassa olennaista on nimenomaan virittää koko yrityksen järjestelmä sellaiseksi, että arvo on suurin mahdollinen paitsi asiakkaille, myös yritykselle itselleen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että toimijat voivat itse muuttaa rajoja ja markkinaa, koska pelisääntöjä ei ole vielä luotu. (Kim & Mauborgne 2010, 38.)

Arvo-innovaatio ei välttämättä ole uusi ajatus. Esimerkiksi Agnihotri (2016) on tarkastellut sinisen meren strategian laadintaperiaatteita ja esittänyt, että arvo-innovaatio on periaatteeltaan sama, kuin Bowman & Faulknerin (1996) idea hybridistrategiasta. Hybridistrategian määrittellään olevan erilaistamisen saavuttamista ja alhaista hintaa samanaikaisesti. (Agnihotri 2016, 520.)

Sinisen meren strategian laadinnan periaatteet ovat 1) uudista markkinarajoja, 2) keskity kokonaiskuvaan numeroiden sijaan, 3) kurkota nykyistä kysyntää laajemmalle ja 4) noudata tiettyä etenemisjärjestystä. Periaatteita noudattamalla yritys voi vähentää esimerkiksi liiketoimintamallin valintaan liittyviä riskejä ja työstää itselleen suunnitelman, jolla saavutetaan huomattavaa kilpailuetua ja kannattavaa kasvua. (Kim & Mauborgne 2010, 43.)

Markkinarajojen uudistamiseen sinisen meren strategia esittelee kuusi eri keinoa. Yrityksen tulisi tarkastella useita eri toimialoja ja niiden sisäisiä strategisia ryhmiä,

eri ostajaryhmiä, täydentäviä tuotteita ja palveluita, toiminnallisuuteen ja tunteisiin perustuvaa vetoavuutta sekä ulottaa tarkastelu eri ajankohtiin (Kim & Mauborgne 2010, 71). Näitä kuutta keinoa ovat tutkineet yhdysvaltalaiset Au & Tucker (2018). Heidän mukaansa sinisen meren strategian periaatteet soveltuvat ja tuovat mahdollisuuksia myös mikroyrityksille, kuten artisteille, kauneudenhoitoalan yrittäjille ja pienille ompelimoille. Esimerkkinä markkinarajojen laajentamista he käyttävät kitaransoittajaa, joka on ryhtynyt opettamaan faneilleen kitaransoittoa ja kustomoidun pyörän rakentajaa, joka pitää työpajoja muille aiheesta kiinnostuneille. (Au & Tucker 2018, 93–97.) Kuusi markkinarajojen uudistamisen keinoa pienille yrityksille on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Markkinarajojen uudistamisen kuusi keinoa pienen yrityksen näkökulmasta (Au & Tucker 2018).

Path	Explanation	Considerations
Across alternate industry	Look beyond the current sector and compete within an outside industry.	Offer products/services that overlap several industries. Add on services from another sector.
Across strategic groups	Strategic groups are determined by price and performance.	Lower prices by removing features customers do not value.
Across buyer groups	Purchasers who pay for the products or services but may not be the actual user.	Identify the chain of buyers in an industry. Target influencers instead of end users.
Across complementary scope of products and services	Understand how products and services are used prior, during, and after purchases.	Identify constraints, or pain points customers experience. Locate the untapped value.
Across functional emotional orientation	Identify the emotional appeal and differentiate it from the rational appeal.	Balance the functional and emotional appeals of your products or services. Remove appeals that customers do not value.
Across time	Look across trends that are decisive to a business, irreversible, and have a clear trajectory.	Identify trends in the industry which are making an impact.

Sinisen meren strategian laadintaan on kehitetty avuksi useita työkaluja ja malleja. Strategiaprofiili kuvaa nykyistä markkinatilannetta kertomalla, millaiset asiat alalla

korostuvat tällä hetkellä: mitä tuotteita ja palveluita tarjotaan, mihin investoidaan, mitä markkinoidaan jne. Profileista tehdään graafiset arvokäyrät, joiden avulla voidaan havainnollistaa kyseisen toimialan kilpailutekijöitä suhteessa yrityksen omaan arvokäyrään. Piirretty kuvio on tärkeä, sillä sen avulla nähdään, mihin strateginen painopiste tulisi siirtää, jotta perinteiseltä kilpailijoihin vertailulta ja samassa markkinassa kustannusjohtajana toimimiselta tai differoinnilta vältyttäisiin. (Kim & Mauborgne 2010, 47-48.) Hyvä strategiaprofiili on sellainen, jolla on selkeä painopiste, se on erilainen ja sillä on mieleenpainuva motto. (Kim & Mauborgne 2010, 61).

Kaksi muuta työkalua, neljä kysymystä ja niistä johdettu nelikenttä, helpottavat erotuvan arvokäyrän laatimista. Neljän kysymyksen tarkoituksena on irrottautua toimialan strategisesta logiikasta ja kyseenalaistaa perinteinen liiketoimintamalli. Nelikenttä puolestaan kuvaa näistä neljästä kysymyksestä johdettavat toimenpiteet konkreettisesti ja visuaalisesti ja kannustaa yritystä toimimaan. (Kim & Mauborgne 2010, 51–59.) Ajatuksena on tarkastella asioita visualisoimalla ne neljän lokeron ruudukkoon (taulukko 2).

Taulukko 2. Nelikenttä ja neljä kysymystä -työkalut (mukaillen Kim & Mauborgne 2010).

POISTA	KOROSTA
Mitkä toimialalla selviöinä pidettävät tekijät tulisi poistaa?	Mitä tekijöitä tulisi korostaa selvästi enemmän kuin alalla on totuttu?
SUPISTA	LUO
Mitä tekijöitä tulisi supistaa selvästi alan normia vähäisemmiksi?	Mitä sellaisia tekijöitä tulisi alalle luoda, joita ei vielä ole koskaan tarjottu?

Papazov & Mihaylova (2016) testasivat sinisen meren työkaluja pienten ja keski suurten yritysten strategiatyössä. Esimerkkitoimialana he käyttivät neulevaatteiden valmistusta, joka heidän kotimaassaan Bulgariassa on 95 prosenttisesti pk-yritysten

hallitsema. Empiirisessä tutkimuksessa muodostettiin arvokäyrä toimialalta, kysyttiin neljä kysymystä ja muodostettiin nelikenttä. Kuudesta keinosta sovellettiin kolmea ja muodostettiin strategiaprofiili, jolla visualisoitiin lopputulemana kehitetyt strategiset siirrot. Tuloksena he totesivat kaikkien työkalujen soveltuvan pk-yritysten käyttöön sellaisenaan ilman mitään muutoksia. (Papazov & Mihaylova 2016, 107–109.)

Paitsi kilpailijoiden, myös asiakkaiden tarkastelu on olennainen osa strategian laadintaprosessia. Nykypäivänä suuntaus on ollut, että olemassa olevien, vanhojen asiakkaiden roolia yrityksen toiminnassa painotetaan ja asiakassegmentoinnin merkitystä korostetaan. Sinisen meren strategiassa nämä kaksi käytäntöä kuitenkin kyseenalaistetaan ja kehoitetaan tekemään päinvastoin; ei-asiakkaat nähdään suurena potentiaalina kysynnän kasvattamiselle (Kim & Mauborgne 2010, 128). Tämä on varsin luontevaa ottaen huomioon perusidean kilpailun välttämisestä uutta markkinaa raivaamalla.

Sinisen meren strategian ydinajatus on, että yritys raivaa uutta markkinatilaa sen sijaan, että se yrittäisi pärjätä nykyisillä kilpailuilla markkinoilla. Yksi keskeinen haaste tässä kaikessa on se, että yrityksen toiminnan on oltava kannattavaa ja tuottoisaa. Asiakkaan saama hyöty on oltava paras mahdollinen asetettuun hintaan ja yrityksen katteeseen nähden, ja näitä asioita on mietittävä jo etukäteen uuden tuotteen tai palvelun käyttöönottoa estävien seikkojen ohella. (Kim & Mauborgne 2010, 144–146.) Toisin sanoen, yrityksen liiketoimintamallin on oltava paras mahdollinen.

3.3 Liiketoimintamallin innovointi

Toinen yrityksen liiketoimintaan keskeisesti liitetty termi strategian lisäksi on liiketoimintamalli. Erityisesti viime vuosina on ryhdytty yhä enemmän puhumaan liiketoimintamallin innovoinnista.

Liiketoimintamallille ei ole yksiselitteistä määritelmää, vaan sitä ovat selittäneet useat eri tahot kukin omalla tavallaan. Slaviks ja Bernar (2014) ovat tarkastelleet termin määritelmää tutkimuksessaan ja ovat sitä mieltä, että useimpien määritteli-

jöiden mukaan yrityksen liiketoimintamalli kuvaa sen, miten yritys tekee toiminnal-
laan rahaa. Juuri tästä syystä käytetään usein myös termiä ansaintamalli kuvaa-
maan samaa asiaa. Osa näkeekin mallin lähinnä tai ainoastaan taloudellisesta nä-
kökulmasta, kun taas osa yhdistää siihen myös asiakasarvon tuottamisen element-
tejä. (Slavik & Bednar 2014,19–20.) Taulukossa 3 on esitetty erilaisia näkökulmia
termin määrittelyyn.

Taulukko 3. Liiketoimintamallin määritelmiä (Slavik & Bednar 2014).

Author	Definition
Allan Afuah	"Business model is a framework for making money. It is the set of activities which a firm performs, how it performs them and when it performs them so as to offer its customers benefits they want and to earn a profit." (Afuah, 2003)
Itami a Noshino	"Business model is a profit formula, system of business and learning system." (Baden-Fuller & Morgan, 2010)
John Mullins Randy Komisar	"Business model is the pattern of economic activity – cash flowing into and out of your business for various purposes and the timing thereof – that dictates whether or not you run out of cash and whether or not you deliver attractive returns to your investors. In short, your business model is the economic underpinning of your business, in all of its facets." (Mullins & Komisar, 2009)
Henry Chesbrough	"The business model is a useful frame- work to link ideas and technologies to eco- nomic outcomes." (Chesbrough, 2006)

Don Debelak	“A business model is the instrument by which a business intends to generate revenue and profits. It is a summary of how a company means to serve its employees and customers and involves both strategy as well as an implementation.” (Debelak, 2006)
Alfonso Ganbardella Anita McGahan	“A business model is a mechanism for transformation ideas to revenues through the acceptable costs.” (Baden-Fuller & Morgan, 2010)
Thomas Wheelen David Hunger	“Business model is a method for making money in the concrete business environment. It is consisted of key structural and operational characteristic of company – how company earn and create profit.” (Wheelen & Hunger, 2008)

Sveitsiläinen Alexander Osterwalder (2004) tarkastelee väitöskirjassaan liiketoimintamallien kuvaamista ja mallintamista. Hän määrittelee termin seuraavasti:

A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing a company's logic of earning money. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing and delivering this value and relationship capital, in order to generate profitable and sustainable revenue streams. (Osterwalder 2004, 15.)

Vapaasti suomennettuna liiketoimintamalli Osterwalderin (2004) mukaan on siis käsitteellinen työkalu, joka kuvaa yrityksen ansaintalogiikan tiettyjen elementtien ja niiden välisten suhteiden avulla. Lisäksi se on kuvaus yrityksen arvosta asiakkailleen sekä kaavio kumppaniverkostosta, jonka kanssa yhdessä luodaan, markkinoidaan

ja toimitetaan asiakasarvoa ja suhdepääomaa, josta edelleen muodostuvat kannattavat ja kestävät tulovirrat yritykselle. Tiivistetysti: kaiken toiminnan keskiössä on arvonmuodostus asiakkaalle ja kaikki mitä yritys tekee – usein yhteistyössä sidosryhmien kanssa – peilataan asiakkaan saamaa arvoa vasten.

Viime vuosina on alettu puhumaan paljon liiketoimintamallin innovoinnista (business model innovation), jonka sanotaan olevan jopa yksi suurimmista nykypäivän menestyneiden yritysten kilpailueduista (Casadesus-Mansell & Ricard 2010, 196). Osterwalderin (2010) mukaan liiketoimintamallin innovointi on yrityksen liiketoiminnan kehittämistä nykyistä liiketoimintamallia uudistamalla tai sitä kokonaan vaihtamalla. Vakiintuneetkin yritykset saattavat joutua muuttamaan ansaintamallejaan aika ajoin, esimerkiksi yrityksessä meneillään olevan kriisin tai puhtaasti kasvuhaluisten vuoksi. Joka tapauksessa innovoinnin tavoitteena on 1) tyydyttää markkinoilla olevia tarpeita, joihin ei ole vielä vastattu, 2) tuoda markkinoille uusia tuotteita, teknologioita tai palveluita, 3) parantaa, disruptoida tai muuttaa olemassa olevia markkinoita tai 4) luoda täysin uusi markkina. (Osterwalder & Pigneur 2010, 244.)

Sinisen meren strategian ydinajatuksena on luoda kokonaan uusi markkina. Vaikka laadintaperiaatteissa ei käytetä liiketoimintamallin innovointia terminä, on sillä kuitenkin strategiatyössä suuri merkitys. Ansaintamallin oikealla valinnalla varmistetaan muun muassa toiminnan kannattavuus, eli että kate on riittävä kustannuksiin ja tavoiteltuun voittoon nähden.

3.4 Business Model Canvas

Osterwalder ja Pigneur (2009) kehittivät työkalun liiketoimintamallin innovointiprosessin avuksi. Työkalu on nimeltään Business Model Canvas (BMC) ja se syntyi kehittäjiensä tarpeesta löytää aiheeseen liittyvä yhteinen kieli ja termistö. Työkalua voidaan käyttää muun muassa strategian uudistamisessa (Strategyzer 2015).

BMC:n juuret ovat Osterwalderin (2004) väitöskirjassa (2004), jossa hän tutki muun muassa liiketoimintamallin alkuperää, määritelmää, paikkaa ja käyttöä yrityksissä (Osterwalder 2004). Viimeisen kymmenen vuoden aikana BMC on vakiintunut työkaluksi, jonka pohjalle ja arvoon myös Osterwalderin oman yrityksen, Strategyzerin

liiketoiminta perustuu. Yrityksen sivuilta voi ladata BMC:n ja toisen työkalun, Value Proposition Canvasin. Strategyzerin mukaan työkaluja on ladannut jo yli viisi miljoonaa ihmistä (Strategyzer [viitattu 2.1.2020]).

BMC:n ideana on koota yhdelle kanvaasille yrityksen liiketoiminnan keskeiset elementit, jolloin yrityksen liiketoiminta on helposti hahmotettavissa ja sitä kautta paremmin muokattavissa. Tämä luo hyvät edellytykset liiketoimintamallin innovoinnille. (Osterwalder & Pigneur 2009.)

Kehittäjiensä mukaan yrityksen liiketoimintamalli voidaan kuvata yhdeksää elementtiä käyttäen. Samat elementit löytyvät BMC:ista, ja ne ovat vapaasti suomennettuna: asiakasryhmät (customer segments), asiakassuhteet (customer relationships), kanavat (channels), arvolupaus (value propositions), kumppanit (key partners), ydin-toiminnot (key activities), resurssit (key resources), kulurakenne (cost structure) ja tulovirrat (revenue streams). Kanvaasille lokerot on sijoitettu siten, että vasemmalla puolella ovat enemmän yrityksen toiminnalliseen puoleen liittyvät loogiset asiat ja oikealla puolella taas enemmän yrityksen ”tunnepuoleen” ja arvolupaukseen liittyvät asiat. Pohjan työkalussa muodostavat kulurakenne ja tulovirrat.



Kuvio 2. Business Model Canvas eli BMC (Osterwalder & Pigneur 2010).

Asiakasryhmät. Business Model Canvasin täyttäminen aloitetaan usein asiakasryhmät-lokerosta. Asiakkaat ovat niitä, joille yritys luo arvoa tuotteillaan ja palveluillaan. Asiakkaita voivat olla ”massat”, eli isot määrät ihmisiä, joilla ei ole juurikaan muuta yhdistävää tekijää toisiinsa, kuin tarve saada samaa tuotetta. Asiakasryhmänä voi olla myös pieni erityisryhmä, tai sitten asiakkaat voidaan segmentoida jonkin yritykselle tärkeän ominaisuuden mukaan. Joskus yritys tarvitsee pääsääntöisesti kahdenlaisia asiakasryhmiä, esimerkiksi luottokorttiyhtiö ihmisiä, jotka haluavat kortin käyttöönsä ja yrityksiä, jotka hyväksyvät kortin maksuvälineenä. Asiakkaat siis ryhmitellään esimerkiksi heitä yhdistävien tarpeiden tai käyttäytymisen mukaan. (Osterwalder & Pigneur 2010, 21.)

Arvolupaus. Yrityksen tehtävä on luoda asiakkailleen arvoa, josta he ovat valmiita maksamaan. Arvo muodostuu hyödyn ja hinnan välisestä suhteesta, jossa hinta voi olla muutakin kuin rahallista arvoa. Yksinkertaistettuna voidaan todeta, että jos asiakas kokee saavansa ongelmaansa ratkaisun tuotteella tai palvelulla, hän kokee saavansa arvoa. (Tuulaniemi 2011, 30–31.) Arvo voi olla laadullista tai määrällistä, ja se voi muodostua esimerkiksi uutuusarvosta, asiakaskohtaisesta räätälöinnistä, hinnasta, muotoilusta, kustannusten säästöistä tai jonkun tekemisen helpottamisesta (Osterwalder & Pigneur 2010, 23–25).

Arvolupaus on lupaus, jonka yritys asiakkaan kokemasta arvosta antaa. Arvolupaus on yrityksen liiketoiminnan ydin, ja se määrittää yrityksen tarjonnan asiakkailleen sekä sen, miten yritys erottautuu kilpailijoista. Arvolupaus mietitään asiakkaan näkökulmasta ja se voi olla eri asiakasryhmille eri. (Tuulaniemi 2011, 33.)

Osterwalderin ja Pigneurin (2010) mukaan yritys voi arvolupausta pohtiessaan kysyä esimerkiksi: ”Minkä asiakkaan ongelman ratkaisemme?”, ”Minkä asiakkaan tarpeen tyydytämme?” tai ”Millaisia tuotteita tarjoamme kullekin asiakasryhmälle?”. Arvo asiakkaalle voi pohjautua siihen, että tarjotaan jotain täysin uutta, tai tarjotaan jokin erityisen suorituskykyinen tuote tai laite. Myös tuotteen tai palvelun räätälöinti juuri asiakkaalle sopivaksi voi olla se, joka luo asiakkaalle arvoa, tai alhainen hinta, tyylikäs design tai brändi, jolla on korkea status. (Osterwalder & Pigneur 2010, 23, 24.)

BMC:ia täytettäessä arvolupaus kirjataan kanvaasille usein asiakassegmenttien määrittämisen jälkeen, sillä lupaus voi olla eri asiakasryhmille sisällöltään erilainen. Arvolupaukseen voidaan kirjata fyysisiä tuotteita ja palveluita, mutta myös muita asiakkaalle muodostettavia arvotekijöitä.

Kanavat. Kanavat ovat niitä tapoja ja kanavia, joiden kautta yritys tuottaa arvoa asiakkailleen. Kanavat voivat olla fyysisiä jakelukanavia, digitaalisia markkinointialustoja tai vaikkapa asiakastukea ostotapahtuman jälkeen. Kanavat voivat olla yrityksen omia, kumppaneiden omia, tai sekoituksia näistä molemmista. Olennaista on miettiä, missä kaikissa kanavissa asiakas kohtaa yrityksen ja sen tuotteita ja palveluita, ja miten nämä kanavat tukevat sitä arvoa, jota asiakkaalle halutaan antaa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26–27.)

Kanavissa voidaan erottaa viisi eri vaihetta tai tasoa: tietoisuus, arviointi, ostaminen, toimitus ja myynnin jälkeiset toiminnot. Tietoisuus-vaiheessa pyritään nostamaan tietoisuutta yrityksen palveluista ja tuotteista. Arviointivaiheessa asiakkaalle annetaan mahdollisuus arvioida yrityksen arvonlupausta ja sen soveltuvuutta itselleen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 27.) Arvolupausten vertailu eri tarjoajien kesken on nykypäivänä helppoa esimerkiksi digitaalisilla alustoilla, joilla saman tuotteen tai palvelun tarjoajia on useita. Tämä on hyvin asiakaslähtöistä.

Ostokanavana voi toimia fyysinen tai verkkokauppa, jotka voivat olla yrityksen omia tai kumppanin, kuten tukkukaupan tai muun yhteiskoalition (Osterwalder & Pigneur 2010, 27). Paikkoja myydä on nykypäivänä lukematon määrä, joten yrityksen on tehtävä valintoja esimerkiksi suhteessa kannattavuuteen: missä myynnin kustannukset eivät nouse liian korkeiksi tuloihin nähden. Olennaista on myös, että tämäkin kanava on se, mikä sopii asiakkaille parhaiten. Lisäksi yksi kanava ei välttämättä sovi yhtä hyvin kaikille asiakkaille, joten asiakassegmentointi luo pohjaa näille valinnoille.

Toimitus- tai jakelukanavan kautta arvo toimitetaan asiakkaalle fyysisenä tai digitaalisena tuotteena/palveluna tai näiden yhdistelmänä, ja myynnin jälkeiset toiminnot ovat ne toimenpiteet, joita asiakas saa vielä ostoksen maksamisen ja toimituksen jälkeen (Osterwalder & Pigneur 2010, 27).

Kun yritys miettii omia kanaviaan, Tuulaniemen (2009) mukaan asian hahmottamisessa auttavat muun muassa seuraavan tyyppiset kysymykset: miten tällä hetkellä saavutamme asiakkaamme, mitkä markkinointi- ja jakelukanavamme toimivat parhaiten ja kuinka (jakelu)kanavamme ovat integroituneet keskenään tai asiakkaiden toimintaan (Tuulaniemi 2009, 178). Kanava-ajattelun pitäisi siis lähteä siitä, mitä asiakas haluaa, arvostaa ja pitää tärkeänä; ei siitä, mitä yritys ajattelee sen haluavan.

Asiakassuhteet. BMC:ssa asiakassuhteet-lokeroon kirjataan asiakassuhteiden tyyppisiä asiakasryhmittäin. Asiakassuhteet voivat olla henkilökohtaisia tai esimerkiksi enemmänkin automatisoituja. Henkilökohtaisissa suhteissa ihmisellä on keskeinen rooli esimerkiksi myyntiprosessissa tai asiakaspalvelussa. Sen sijaan automatisoidut asiakassuhteita hoitavat palvelut voivat olla vaikkapa asiakaskohtaisesti räätälöityjä suosituksia verkkokaupassa. Asiakassuhteita voidaan vahvistaa yhteisöllisillä elementeillä tai itsepalvelutoiminnallisuuksilla. Olennaista on se, että yritys pohtii tässä kohtaa sitä, miten se haluaa hankkia ja säilyttää asiakkaita sekä muodostaa parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 28–29.)

Parhaimmillaan asiakas on yrityksen paras kumppani ja tärkein suhde. Nykypäivän asiakassuuntautunut markkinointi korostaa suhdeajattelun tärkeyttä ja pitkäaikaisien asiakassuhteiden merkitystä; asiakkaat halutaan saada ostamaan säännöllisesti ja suosittelemaan yritystä myös muille. Mitä tärkeämpi (esimerkiksi kannattavampi) asiakas on, sen paremmin tätä suhdetta tulisi hoitaa. (Bergström 2009, 15.)

Tulovirrat. Tulovirrat-lokero BMC:ssa on tarkoitettu yrityksen tulojen erittelyyn ja tarkasteluun. Tarkoitus on tehdä näkyväksi, mistä raha tulee ja millaisilla ansaintamalleilla. Tulovirrat voivat olla kertaluonteisia myyntejä, tilausmaksuja kuukausiasiakkailta, provisioita ja komissioita, lisenssi- tai vuokratuloja tai käyttömaksuja. Tulot eivät välttämättä tule suoraan asiakkaalta yritykselle, vaan maksutavoista ja -sopimuksista riippuen ne voivat tulla vaikkapa välittäjän tai agentin kautta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 31–32.)

Avainresurssit. Yrityksen avainresursseja tarvitaan, jotta yritys voi luoda ja tarjota asiakkailleen arvoa. Resurssit riippuvat yrityksen valitsemasta liiketoimintamallista:

tarvitaanko lähinnä tuotantoresursseja vai pääasiassa henkilöresursseja. Resurssit voivat olla fyysisiä, intellektuelleja, ihmisresursseja tai taloudellisia. Fyysisiä resursseja ovat esimerkiksi rakennukset, laitteet, koneet, ajoneuvot ja jakelukanavat. Intellektuelleja resursseja ovat puolestaan brändit, erityisosaaminen, patentit ja asiakastietokannat. Esimerkkejä ihmisresursseista ovat luonnollisesti henkilöstö ja taloudellisista resursseista kassavaranto tai luottovarot. (Osterwalder & Pigneur 2010, 35.)

Ydintoiminnot. Ydin- tai avaintoiminnoissa kuvataan ne prosessit yrityksen liiketoimintamallissa, joita sen tulee tehdä, jotta yritys pyörii ja menestyy. Nämä ovat ne kaikkein tärkeimmät toiminnot yrityksen operatiivisessa toiminnassa, ja mitä ne keneelläkin ovat, riippuu täysin siitä, missä markkinassa yritys toimii ja mistä sen ansainta tulee (Osterwalder & Pigneur 2010, 37).

Tuotannollisessa yrityksessä ydintoiminnot keskittyvät tuotteen suunnitteluun, valmistukseen ja jakeluun, kun taas palveluyritykset toimivat enemmänkin uusien ratkaisujen hakemisessa ja asiakkaan ongelmien ratkaisijoina, jolloin niiden ydintoiminnot voivat olla esimerkiksi osaamisen johtamista tai jatkuvaa harjoittelua. Arvon tuottaminen asiakkaalle voi nykypäivänä perustua yhä enemmän myös digitaaliseen alustaan, jolloin alustan ylläpito ja jatkuva kehittäminen kuuluvat yrityksen avaintoimintoihin. (Osterwalder & Pigneur 2010, 37.)

Kumppanit. Yritys ei pärjää yksin, vaan se tarvitsee kumppaneita ja sidosryhmiä takaamaan arvolupauksen toteutumisen asiakkailleen. Yleensä kumppanit ovat olennainen osa yrityksen liiketoimintamallia ja riskienhallintaa, ja tyypillinen kumppanuussuhde on ostaja-toimittaja -tyyppinen suhde, jossa yritysten toiminnot linkittyvät yhteen molempien osapuolten ja erityisesti asiakkaiden parhaaksi. Myös kilpailijoiden kanssa voidaan solmia strategisia kumppanuuksia ja sillä tavalla taata markkinaosuutta molemmille. Kumppanit liittyvät kiinteästi ydintoimintoihin ja resursseihin. (Osterwalder & Pigneur 2010, 39.)

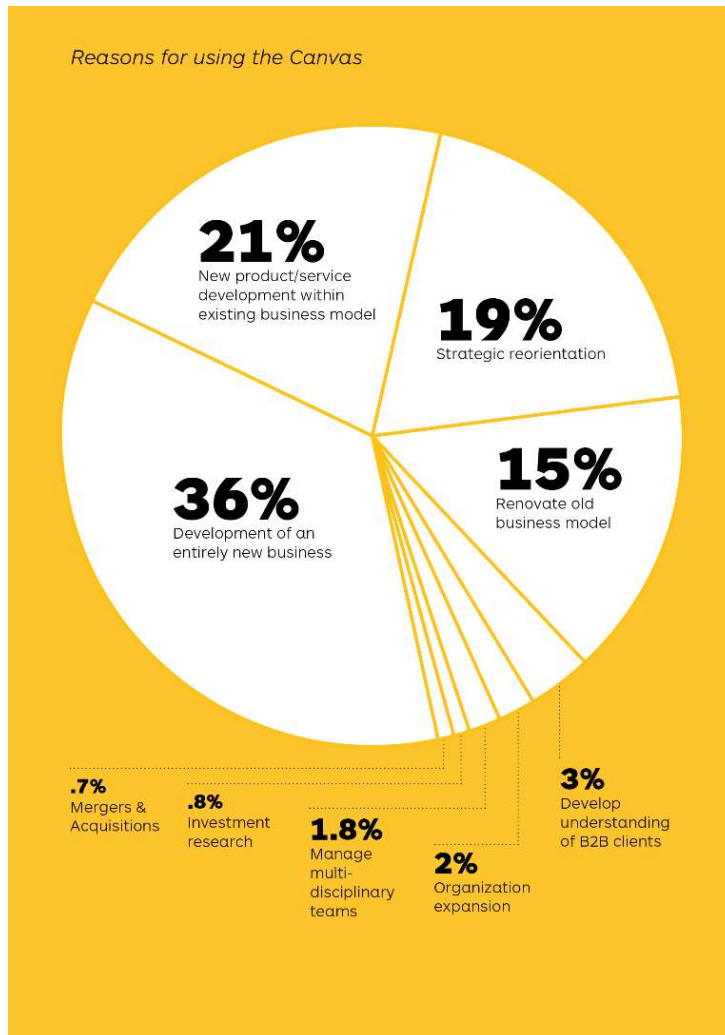
Kulurakenne. Kulurakenne kertoo kaikki kustannukset, jotka syntyvät operoitaessa tietynlaisella liiketoimintamallilla. Yritys voi painottaa alhaisia kustannuksia tai korkean asiakasarvon tuottamista. Toisin sanoen, luksuspalveluita tarjoavan yrityksen kulut ovat luonnollisesti suuremmat, kuin ei niin korkean tason palveluita tarjoavan

yrittäjien, mutta toisaalta asiakkaat ovat myös valmiita maksamaan luksuksesta enemmän. Useimmiten yritys pyrkii mahdollisimman pienin kustannuksin tarjoamaan mahdollisimman korkean asiakasarvon. (Osterwalder & Pigneur 2010, 41.)

Yrityksen kiinteät kulut pysyvät saman suuruisina riippumatta siitä, paljonko tuotteita tai palveluita tuotetaan. Näitä ovat esimerkiksi palkat, vuokrat ja hallinnolliset kulut. Muuttuvat kulut puolestaan riippuvat tuotettujen palveluiden tai tuotteiden määrästä. Näitä ovat esimerkiksi tehtaassa materiaali- ja energiakustannukset. (Osterwalder & Pigneur 2010, 41.)

3.5 BMC:n arvo käyttäjälle

Strategyzerin (2015) BMC:n käyttöä kartoittavassa tutkimuksessa kysyttiin käyttäjiltä syitä BMC:n käyttöön. Tulos jakaantui neljään isompaan syyhyn: 1) yli kolmasosa (36 %) BMC-käyttäjistä tavoitteli täysin uutta liiketoimintaa, 2) viidennes (21 %) käyttäjistä halusi kehittää jonkin uuden tuotteen tai palvelun nykyisen kaltaisen liiketoiminnan sisällä, 3) noin viidennes (19 %) käytti työkalua strategiaa uudistaessaan ja 4) käyttäjistä 15 % tavoitteli kokonaan vanhan liiketoimintamallin uudistamista. Muita syitä BMC-työkalun käyttöön on kuviossa 3.



Kuvio 3. Syitä käyttää Business Model Canvasia (Strategyzer 2015).

Kyselyssä on erotettu strategian uudistaminen ja liiketoimintamallin uudistaminen toisistaan. Tämä tarkoittanee sitä, että BMC:n käyttö on joko ainoastaan liiketoimintamallin uudistamista samana pysyvän strategian sisällä tai sitten koko strategia muutetaan ja siihen osana sisältyy myös liiketoimintamallin uudistaminen.

Saman Strategyzerin (2015) tekemän kyselyn mukaan BMC luo suurimman arvon käyttäjilleen tarjoamalla yhteisen kielen, johtamalla parempiin strategiakeskusteluihin ja tuomalla esiin parempia ideoita. BMC loi arvoa myös parantamalla tiimityötä, tuomalla jäsenneltyjä ja käytännönläheisiä tuotoksia toteutettavaksi sekä parantamalla yhteistyötä kaikilla tieteenaloilla.

Osterwalder ja Pigneur (2010) nostavat kirjassaan Business Model Generation esiin BMC-käyttäjien äänen. Suorien sitaattien lisäksi kirjassa on useita käytännön esimerkkejä BMC:n käytöstä. BMC:n käyttö näyttää ylittävän toimialarajat, sillä kirjan sitaatteihin kerätyistä lausunnoista on löydettävissä niin terveydenhuolto, julkinen sektori, valmistava teollisuus kuin luovat alatkin. Yksi sitaateista on brasilialaisen Claudio D'Ipoltton. Hän kertoo käyttäneensä BMC:ia erityisesti luovalla toimialalla auttaessaan artisteja, kulttuurituottajia ja pelisuunnittelijoita innovoimaan liiketoimintamalleja. (Osterwalder & Pigneur 2010, 50.)

D'Ipoltto (2020) on opettanut BMC:n käyttöä yli 80 ryhmälle useiden vuosien aikana ja hänelle on muodostunut hyvä käsitys työkalun vahvuuksista ja heikkouksista. Hänen kokemuksensa mukaan luovilla aloilla yrittäjät kokevat itsensä enemmän artisteiksi, kuin yrittäjiksi, jolloin heidän asenteensa liiketoiminnan kehittämiseen ei välttämättä ole paras mahdollinen. BMC on kuitenkin hänen mielestään erittäin helppo ottaa käyttöön, sillä se on riittävän yksinkertainen ja helppotajuinen. Haastavinta hän kokee työkalun käytössä olevan sen, miten lokeroihin saadaan tuotua oikeat sisällöt. Muun muassa tästä syystä hän painottaa, että liiketoiminnan kehittämisessä on tarpeen käyttää useita eri työkaluja. Työkalut täydentävät toisiaan ja auttavat työstämään sisällöt, jotka BMC sitten kokoaa yhdelle kanvaasille strategiatyön avuksi. Liiketoimintamallin visualisointi BMC:n avulla auttaa hänen mukaansa erityisesti keskusteluissa ja ajatusten vaihdossa, sekä helpottaa yhteistyötä uuden ansaintamallin innovoinnissa.

Koski (2015) on diplomityössään tutkinut Business Model Canvasin soveltuvuutta liiketoiminnan suunnitteluvaiheessa. Tutkimuksessaan Koski käytti BMC:tä uuden RealPark-yrityspuiston liiketoimintamallin innovointiin ja samalla tutki itse mallin soveltuvuutta. Kosken tutkimuksen mukaan ominaisuuksiltaan BMC soveltuu melko hyvin liiketoiminnan suunnitteluvaiheeseen. Haasteina hän näkee muun muassa mallin jalkautumisen käytännön liiketoiminnaksi. (Koski 2015, 42.) Tämä tukee ajatusta BMC:sta enemmän strategisena kuin taktisena työkaluna.

Koski laati löytämistään BMC:n käyttökokemuksista SWOT-analyysin (taulukko 4). Hänen löydöksissään mallin vahvuuksia uuden liiketoiminnan suunnitteluvaiheessa

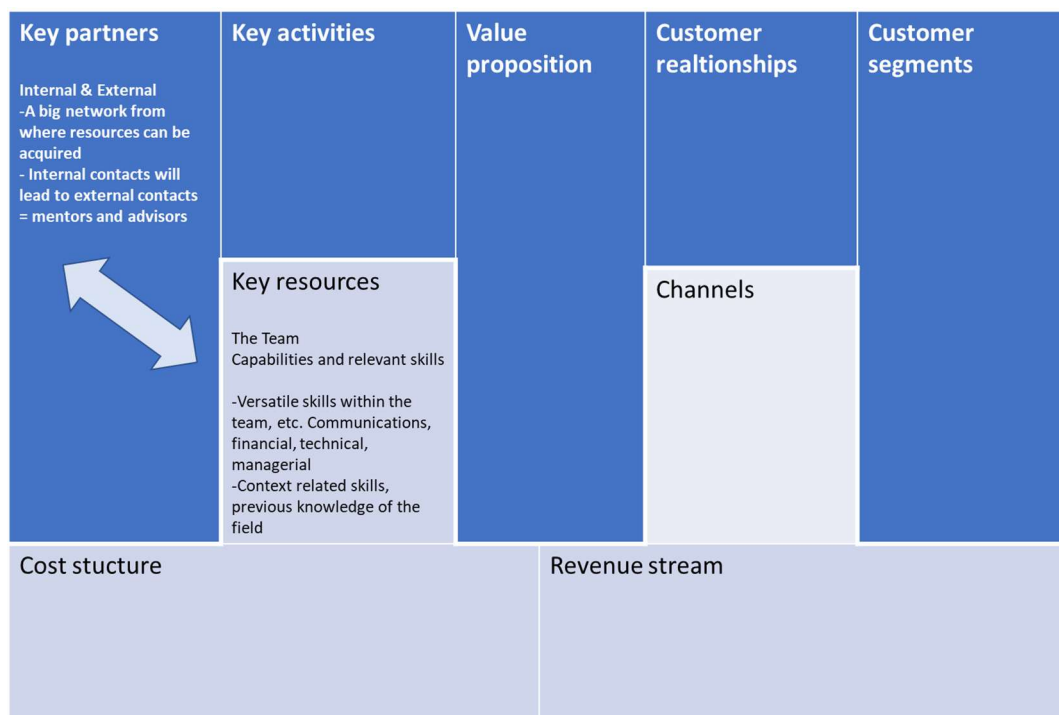
ovat etenkin työkalun kokonaisvaltaisuus, havainnollisuus ja visuaalisuus. Sen sijaan mallin heikkouksina on listattu muun muassa yksinkertaisuus, staattisuus ja pinnallisuus. (Koski 2015, 15.)

Taulukko 4. BMC:n SWOT-analyysi (Koski 2015).

SWOT -analyysi	
VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<p>Kokonaisvaltainen Havainnollinen ja visuaalinen Yhteinen kieli keskusteluihin Tavoitteiden selkeytyminen Arvolupauksen ymmärrys ja korostus Ydinseikkojen listaus Kilpailun avaintekijät Ymmärrettävä Nopea oppia ja käyttää Systemaattinen Intuitiivinen a helppo Yksilöille ja ryhmille Kompakti Toimii eri konteksteissa Ei tarvetta aiemmille käyttökokemuksille</p>	<p>Yksinkertainen Staattinen Pinnallinen Ei arvoa toteutusvaiheessa Riskitarkastelun puuttuminen Arvon yhteistuottamisen puute Asiakasintegroinnin puuttuminen Palvelunäkökulmien puuttuminen Abstrakti Vaikea kompleksisessa ympäristössä Ei huomioi kaikkia näkökulmia</p>
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<p>Uuden liiketoiminnan ymmärtäminen ja arviointi Uuden liiketoiminnan luominen Uudet tuotteet tai palvelut Strateginen ja operatiivinen suunnittelu Työkalun muokattavuus Innovatiivisuuden lisääntyminen</p>	<p>Panostuksen ja sitoutumisen puute Tiedostamattomat riskit toteutuvat Mallin jalkautus epäonnistuu Luotu malli ei toteutettavissa Jatkuva päivityksen tarve Luominen on vain hauskaa ja kivaa</p>

<p>Kestävä liiketoiminta</p> <p>Nopea visio uudesta suunnasta</p> <p>Liiketoimintamahdollisuuksien testaus</p> <p>Vanhan liiketoiminnan muuttaminen ja kehittäminen</p> <p>Kilpailuedun säilyttäminen</p> <p>Piilossa olevien mahdollisuuksien esiintuonti</p> <p>Auttaa unohtamaan nykytilanteen ja miettimään uutta</p>	
---	--

Elonen (2019) on tarkastellut BMC:n käyttöä ohjelmistopuolen startup-yrityksissä. Ohjelmistopuolella työskennellään tyypillisesti tiimeissä, mikä Elosen tutkimuksen mukaan olisi olennaista huomioida myös BMC:n kumppanit- ja avainresurssit-elementeissä, jotta se palvelisi ohjelmistopuolen varhaisen vaiheen startupeja parhaalla mahdollisella tavalla. Empiirisen tutkimuksensa tuloksena hän esittelee omat ehdotuksensa muutoksiksi. Malliin ei ole tehty suuria muutoksia; ainoastaan kumppanit on jaettu sisäisiin ja ulkoisiin ja resurssien on täsmennetty olevan tiimi-kohtaisia resursseja. (Elonen 2019, 61). Muokattu malli on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. BMC:iin ehdotettuja muutoksia (Elonen 2019).

Ching ja Fauvel (2013) ovat artikkelissaan tuoneet esiin eri tahojen BMC:tä kohtaan esittämää kritiikkiä. Heidän näkemyksensä mukaan BMC on hyvä työkalu kommunikointiin innovoinnissa, ja se on käytetty ja laajalle levinnyt, mutta kiinnostavaa on myös ne haasteet, joita ihmiset ovat kohdanneet sen käytössä. Tuomalla esiin näitä haasteita ja erilaisia variaatioita, joita BMC:stä on tehty, he haluavat auttaa yrittäjiä käyttämään mallia oikealla tavalla. (Ching & Fauvel 2013, 27.)

Esiin nostettu kritiikki BMC:tä kohtaan koskee lähinnä mallin puutteita. Mallista puuttuu esimerkiksi strategiaan liittyviä elementtejä, kuten missio ja visio. Samoin kilpailijoihin liittyvät elementit ja liiketoiminnan tavoitteet ja mittarit ovat jääneet pois mallista. (Ching & Fauvel 2013, 28–29.) Kuitenkin liiketoimintamallin innovointi on osa strategiatyötä, jolloin voidaan ajatella, että myöskään tähän tarkoitukseen suunnitellussa työkalussa ei tarvitse olla kaikkia strategian elementtejä. Ylipäättään strategiatyön tukena käytetään usein myös muita työkaluja.

BMC:stä on tehty myös erilaisia variaatioita, joissa alkuperäiseen on lisätty jotain, tai siitä on muutettu jotain. Esimerkiksi pelkästään jo suomeksi käännettyjä versioita on olemassa monia. Osterwalder (2013) itse on esitellyt Value Proposition Designer -työkalun, joka keskittyy nimenomaan arvolupauksen määrittelyyn. Muita variaatioita ovat esimerkiksi Kraaijenbrinkin Value Model Canvas (2012), Mauryan Lean BMC (2010) ja Kingin Advanced BMC (2012). Näissä kaikissa perusta on tehty BMC:n pohjaan, mutta alkuperäisten elementtien otsikoita on muutettu tai niihin on tuotu uusia, lähinnä selittäviä lisäyksiä. Yksi haaste BMC:n käytössä onkin juuri sen abstraktisuuden taso: jotkut termit, kuten avainkumppanit, ovat todella helppo ymmärtää, kun taas jotkut, kuten vaikkapa arvolupaus, ovat paljon monimutkaisempia. (Ching & Fauvel 2013, 31–33.)

Pienillä termien ja otsikoiden muutoksilla BMC luo hyvän pohjan mille tahansa toimialalle ja soveltuu monenlaisten ryhmien ja yritysten kehittämistyöhön. Työkalua voi myös käyttää yksin, yhdessä ryhmänä tai jonkun erikseen tehtävään valitun henkilön johdolla. Koska työkalu on riittävän yksinkertainen rakenteeltaan, sen räätälöinti onnistuu helposti: otsikoita voi muuttaa ja lokeroita voi poistaa tai yhdistellä käyttäjien tarpeiden mukaan.

3.6 Liiketoimintamallin ja strategian yhtymäkohtia

Miten strategia ja liiketoimintamalli sitten liittyvät toisiinsa? Entä kumman työstämisestä yrityksen tulisi lähteä liikkeelle? Osterwalder (2004) on sitä mieltä, että termit keskustelevat samoista asioista, mutta liiketoiminnan eri kerroksissa. Toisin sanoen strategia vastaa ylätason kysymyksiin yrityksen visiosta, vahvuuksista ja heikkouksista, asemoinnista sekä tavoitteista ja niiden saavuttamisesta, kun liiketoimintamalli puolestaan tarkastelee yrityksen toimintaa enemmän käytännössä huomioiden myös ansaintalogiikan (Osterwalder 2004, 17). Termit siis täydentävät toisiaan siten, että strategia määrittelee isompaa kokonaisuutta ja liiketoimintamalli keskittyy enemmän osioiden yksityiskohtiin.

Stefanovicin ja Milosevicin (2012) mukaan yleisesti ollaan sitä mieltä, että jokaisella yrityksellä on strategia ja liiketoimintamalli, mutta aina ei ole niin selvää, miten ne eroavat toisistaan. Tutkittuaan molempia termejä kirjallisuuden avulla, he loivat käsitteellisen mallin, jossa Osterwalderin ja Pigneurin (2010) määrittelemät BMC-elementit löytyvät strategiasta. Toisin sanoen termit linkittyisivät toisiinsa siten, että liiketoimintamalleja voi olla useita strategian sisällä. Lisäksi he esittävät, että yrityksen kehittäessä erilaisia liiketoimintamalleja, niistä muodostuu ajan myötä kokonainen strategia yritykselle. (Stefanovic & Milosevic 2012, 155–156.) Näin ollen yritys voisi esimerkiksi innovoida liiketoimintamalleja ennen varsinaista strategiatyötä. Tämä voisi olla hyvä ohje yritykselle, joka vasta miettii strategian laadintaa.

Casadesus-Mansellin ja Ricardin (2010) mukaan termien strategia, liiketoimintamalli ja taktiikka erot ja yhtäläisyydet eivät ole riittävän selkeitä. Heidän luomansa yleisen viitekehyksen (Generic two-stage competitive process framework) mukaan strategian yksi tavoite on valita liiketoimintamalli, joka sitten määrittelee yrityksen taktiset keinot (Casadesus-Mansell & Ricard 2010, 196). Tämä tukee ajatusta liiketoimintamallista strategiatyön osana.

Entä miten luodaan menestyksekkäs strategia ja millainen on menestyksekkäs liiketoimintamalli? Casadesus-Mansellin ja Ricardin (2010) mukaan tutkimuksia menestyneiden liiketoimintamallien ominaisuuksista ei juurikaan ole (Casadesus-Mansell & Ricard 2010, 196). Osterwalder ja Pigneur ovat käytännössä mallintaneet digitaal-

lisen ajan kasvuyritysten, kuten Amazon ja Youtube liiketoimintamalleja ja todeneet niiden arvolupauksen ja kustannusrakenteen olevan erityinen (Osterwalder & Pigneur 2010). Itse asiassa sekä sinisen meren strategia että BMC korostavat arvonluontia. Sinisen meren strategiassa olennaista on luoda ns. arvoinnovaatio, jossa sekä yritykselle että asiakkaalle tuotettava arvo on mahdollisimman suuri mahdollisimman pienin kustannuksin. BMC:ssa keskiöön nousee arvon tuottamisen merkitys, joka on pidettävä mielessä muun muassa asiakkaiden, ydintoimintojen ja sidosryhmien osalta. Nojaavatko siis sekä menestyksekkäs strategia että menestyksekkäs liiketoimintamalli asiakkaalle tuotettavaan arvoon?

Toinen yhtäläisyys sinisen meren strategian ja BMC:n välillä on, että kehittäjiensä mukaan niitä molempia käytetään, kun haetaan uutta liiketoimintaa nimenomaan markkinoita laajentamalla. Voikin olla, että näitä työkaluja käyttävillä on erityisiä kasvu- ja kehittymishaluja ja siten myös suuremmat edellytykset menestyä, kuin yrityksillä, jotka eivät kehitä liiketoimintaansa.

Kimin ja Mauborgnen (2010) mukaan sinisen meren strategia on varma kasvuresepti, ja he ovat luoneet myös mallin sen laadintaan. Osterwalder ja Pigneur puolestaan ovat luoneet oman työkalunsa, BMC:n, liiketoimintamallin innovointiin, mutta onko sen käytöllä yhteys menestykseen, on oma lukunsa. Osterwalderin tavoitteena joka tapauksessa oli luoda konsepti, jonka avulla voidaan erityisesti kuvata erilaisia liiketoimintamalleja. Tämä siitä syystä, että ICT-alan kehityksen myötä, ja erityisesti IT-kuplan puhjettua 1990- ja 2000-lukujen vaihteessa, syntyi tarve kuvata monimutkaisia verkosto- ja teknologiapohjaisia liiketoimintoja ja yritysten muuttuneita ansaintamalleja. Tätä varten tarvittiin yhteinen käsitteistö ja terminologia. (Osterwalder 2004, 2.) Tänä päivänä vielä entisestään monimutkaistunut maailma epävarmuuksineen ja riskeineen tekee liiketoiminnan suunnittelusta ja johtamisesta yhä haastavampia. Siksi toimintaympäristön muuttuessa yrityksen on muutettava strategiaansa, myös liiketoimintamallien osalta. Jotta muutos voisi tapahtua, täytyy ensin hahmottaa koko liiketoiminnan elementit.

4 KEHITTÄMISTYÖN KUVAUS

Idea tähän kehittämistyöhön lähti toimeksiantajan tarpeesta yrityksensä kehittämiseen. Kysyntä näytti heikentyneen jonkin verran ja yrityksen toimintaympäristössä tuntui tapahtuneen jonkinlaista murrosta. Yrittäjä ei osannut tarkemmin määrittellä, mikä oli muuttunut tai mitä pitäisi tehdä, mutta hänellä oli halu ottaa siitä selvää ja lähteä tekemään muutoksia.

4.1 Kehittämistarpeen tunnistaminen ja kehittämistehtävän määrittely

Kehittämistyötä lähdettiin hahmottamaan keskusteluihin ja tutustumalla yrityksen toimintaan. Keskusteluissa kävi ilmi, että toimeksiantajan yritystoiminta oli saanut alkunsa halusta toteuttaa omaa intohimoaan; harjoitella ja tehdä taikuutta sekä olla ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa. Taikurin keikkaa yrittäjä oli tehnyt jo vuosien ajan näyttelijäntyön ohella, ja vähitellen oli syntynyt ajatus alkaa tehdä sitä kokopäiväisesti. Motiivina toimeksiantajan yrittäjäksi ryhtymiselle oli unelma saada tehdä kokopäiväisesti juuri sitä, minkä kokee tärkeäksi itselleen ja yleisölle.

Alussa yrittäjä oli käynyt lyhyen yrittäjyyskurssin ja saanut opastusta kirjanpitoasioihin, mutta mitään varsinaista liiketoimintasuunnitelmaa tai strategiaa hän ei ollut tehnyt. Yksinkertainen ansaintalogiikka oli muodostunut jo sivutoimisena yrittäjänä: taikaesitysten myynti yrityksille. Nyt yrittäjä oli ollut päätoiminen ammattitaikuri yli 20 vuotta ja muutoksia toimintaympäristössä oli havaittavissa.

Liiketoiminnan kehittäminen ei tälle luovan alan yksinyrittäjälle tuntunut kaikkein luontaisimmalta toiminnalta, eivätkä liiketoiminnan termit tutuilta. Näin ollen kehittämiskohteeksi tunnistettiin liiketoiminnan kokonaiskuvan hahmottaminen, jossa prosessissa samalla käytäisiin läpi yrittämisen ja liiketoiminnan tekemiseen liittyviä termejä ja käsitteitä. Kokonaiskuva hahmottamalla, voitaisiin sitten selvittää, missä liiketoiminnan osa-alueissa pitäisi tehdä muutoksia ja millainen suunnitelma voisi toimia jatkossa, jotta yritystoiminta olisi edelleen kannattavaa. Liiketoimintamallin hahmottaminen loisi pohjaa varsinaiselle strategiatyölle.

Työkaluksi valikoitui Osterwalderin & Pigneurin (2010) Business Model Canvas -työkalu, joka on liiketoimintamallin suunnitteluun, hahmottamiseen ja uudistamiseen tarkoitettu työkalu, ja joka oli kehittäjälle jonkin verran tuttu ennestään. BMC vaikutti hyvältä työkalulta nimenomaan siksi, että se on yksinkertainen, visuaalinen ja soveltuu hyvin strategiatyön tueksi. BMC on myös laajalti käytetty ja soveltuu eri toimialojen yrityksille. Lisäksi BMC kattaa ison osan liiketoiminnan osa-alueista, jolloin sen käyttö hyödyttää yritystä mahdollisimman laajalti.

Taustatyötä tehdessä ei löytynyt esimerkkejä luovan alan yksinyrittäjän BMC-käytöstä, jolloin syntyi ajatus tutkia itse työkalua kehittämistyön ohessa. Erityisesti haluttiin tutkia työkalun arvoa strategiatyön apuna. Selvitystyön kysymyksiksi hahmotuivat 1) soveltuuko BMC strategiatyön avuksi ja työkaluksi luovan alan yksinyrittäjälle ja 2) millaista arvoa BMC-työkalun käyttö tuo luovan alan yksinyrittäjän strategiatyöhön.

Keskustelut kehittämistyöstä alkoivat vuoden 2018 lopulla ja sopimus kehittämistyöstä tehtiin tammikuussa 2019. Yrityksen toimintaan perehdyttiin erillisten tehtävien kautta kulttuurituottajan (YAMK) opintoihin kuuluvissa opintojaksoissa ”luovan alan yritystoiminta” ja ”liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen”. Myöhemmin tiedot täydentyivät ”osaamispääoman johtaminen” sekä ”palvelumuotoilu” -opintojaksujen avulla. Näiden tehtävien avulla yrityksen toiminta ja tilanne tuli syvällisesti tutuksi.

Työn edetessä ja liiketoimintamallin alkaessa hahmottua, heräsi ajatus laajemmasta kokonaisuudesta toimeksiantajan hyväksi. Innovointiprosessissa nousi esiin useita kehittämiskohteita, joiden avulla nähtiin, että kehittämistyö toisi yrittäjälle enemmän arvoa, jos BMC:n käyttö liitettäisiin osaksi laajempaa strategiatyötä. Tällöin kiinnostuttiin sinisen meren strategiasta (Kim & Mauborgne 2010), joka on vahvaan tutkimustietoon perustuva työkalu strategian uudistamiseen. Nimenomaan tästä mallista kiinnostuttiin, koska kilpailu toimeksiantajan alalla on koventunut ja haluttiin luoda jotain uutta. Sinisen meren strategia perustuu arvoinnovaatioon, jonka avulla luodaan täysin uutta markkinaa.

4.2 Liiketoimintamallin innovointiprosessi

Varsinainen kehittämistyö alkoi kesäkuussa 2019. Lähtökohtana oli, että ennen kehittämistyötä toimeksiantaja ei tuntenut BMC:ia entuudestaan lainkaan. Myös käsitteet liiketoimintamalli ja liiketoiminnan kehittäminen olivat yrittäjälle vieraita, eikä strategiatyöstä ollut aiempaa kokemusta.

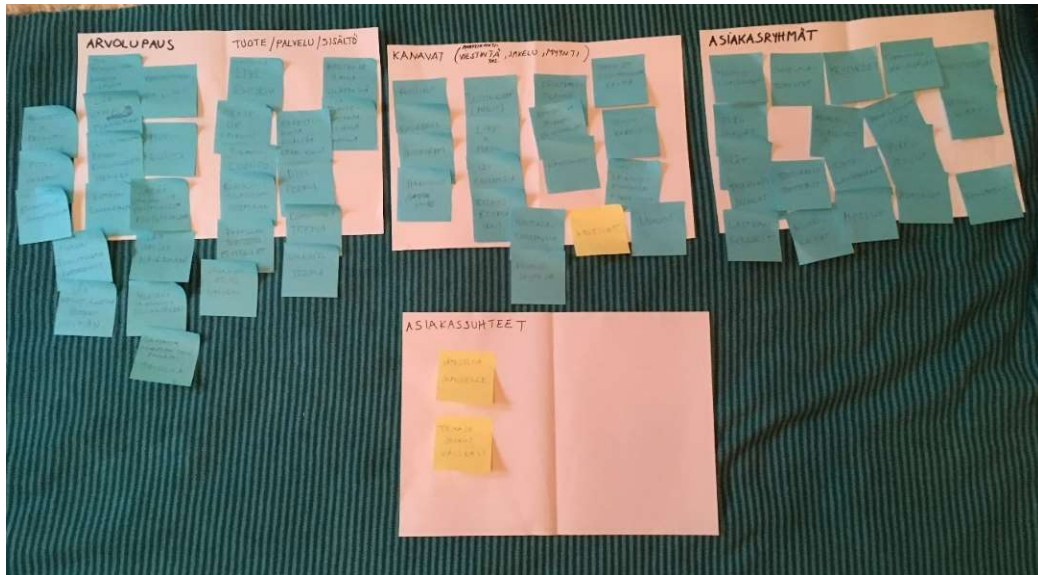
Kesäkuun aloitussessiossa käytiin yhdessä läpi BMC:n yhdeksän elementtiä ja pohdittiin alustavasti, mitä termit tarkoittavat ja mitä mahdollisesti kuhunkin lokeroon tulisi kirjata. Mitään ei kuitenkaan vielä kirjattu itse kanvaasille, vaan session lopuksi BMC ainoastaan kiinnitettiin tyhjänä seinälle yrittäjän toimistotyöpisteen yhteyteen. Tavoitteena oli vähitellen tutustuttaa yrittäjä työkalun ulkoasuun, rakenteeseen ja otsikoihin sekä virittää ajatukset kohti kanvaasin elementtejä.

Elokuussa 2019 BMC:iin palattiin käymällä yrittäjän kanssa uudelleen läpi työkalua, sen otsikoita ja rakennetta. Samalla keskusteltiin yrittäjän mieleen nousevista ajatuksista: mitä hänelle tuli mistäkin lokeroista mieleen ja mitä tuntemuksia BMC ylipäättään hänessä herätti. Yrittäjä pyrki muistelemaan, mitä lokeroiden otsikot tarkoittavat ja miten hän lokerot täyttäisi oman yrityksensä näkökulmasta.

Kehittäjiensä mukaan BMC soveltuu niin uuden liiketoiminnan suunnitteluun, kuin olemassa olevan liiketoiminnan paranteluunkin. Parhaiten BMC toimii siten, että sen 1) tulostaa paperille suureksi julisteeksi, 2) kiinnittää julisteen seinälle ja 3) alkaa yksin tai ryhmässä ideoimaan asioita julisteelle post-it lappuja apuna käyttäen (Osterwalder & Pigneur 2010, 42, 45).

Seuraavat kaksi vaihetta kehittämistyössä olivat työpajamaisia tilaisuuksia, jotka sisälsivät yrittäjän ensimmäiset itsenäiset käytännön kokeilut BMC-työkalulla. Käytännössä yrittäjä sai eteensä valkoisen paperiarkin, jossa oli aina yksi BMC:n yhdeksästä lokeroista kerrallaan sekä nipun post-it lappuja ja kynän. Sessioiden aikana yrittäjä sai apua sitä pyytäessään. Molempiin sessioihin oli varattu aikaa muutama tunti, joka sisälsi myös haastattelun.

Ensimmäisessä sessiossa yrittäjä täytti seuraavat neljä lokeroa: asiakasryhmät, arvopalaus, kanavat ja asiakassuhteet. Session lopputulos on kuvassa 1.



Kuva 1. Ensimmäisen session lopputulos.

Toinen sessio sisälsi BMC:n loppuosan täyttämisen. Nyt siis yrittäjä täytti lokerot: ydintoiminnot, kumppanit, resurssit, kulurakenne ja tulovirrat. Session lopputuloksia on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Toisen session tuloksia.

BMC:n täyttämisen jälkeen käytiin keskustellen läpi lokeroihin lisätyt sisällöt ja yrittäjän tuntemukset ja kokemukset. Keskustelut olivat hyvin avoimia ja vapaamuotoisia. Keskustelut nauhoitettiin yrittäjän luvalla ja työpajan tuloksista otettiin kuvat.

Joulukuussa 2019 kehittämistyössä jatkettiin BMC:n käyttökokeiluilla. Edellisissä työpajoissa syntyneet paperiarkit ja post-it-laput oli kirjoitettu puhtaaksi ja koottu yhdelle paperiarkille BMC:n muotoon. Nyt yrittäjän kanssa käytiin kokonaisuus läpi ja muisteltiin sessioita ja niissä syntyneitä ajatuksia. Päätettiin tehdä muutama kokeilu liittyen BMC-työkaluun, minkä seurauksena yrittäjä sekä itsenäisesti että ohjatusti teki erilaisia kohdennettuja kokeiluja työkalulla. Ajatuksena oli hahmottaa BMC:llä toimeksiantajan yksityistilaisuuden ja kansainvälisen tuotannon liiketoimintamallit.

Kokeiluja tehtiin yhteensä 3-4, joista osa jäi kesken. Kuvassa 3 on yksi session lopputuloksista.

YKSITYISTILAISUUS 26.12.19

KUMPPANIT	YOINTOIMINNOT	ARVOLUPAUS	ASIAKASSUHDE	ASIAKASRYHMÄT
Kreivitär Tilaaja Mentori	Esiintymistilanne Asiakassuhteen rakentaminen Laskuttaminen	Shmisiä yhdistäviä Rentoittava Etämyksellinen Tähtämys	Kuuntelu Erikoisnumeron ehdottaminen Luottamus Yksityiskohtaisia sopimista Joulukortti	Tasamääräisiä pääryhmiä Kilpailu
	RESURSSIT		KANAVAT	
	Oma itse Auto Rehviivit Väestö - henget Aikaa harjoitteluun ja valmistamiseen		Ketju Puhelin Meili Suoritus Keskustelu Tapaaminen	
KULURAKENNE		TULOVIIRAT		
Rehviivit Matkakulut Operatiiviset vaikutukset		Esiintymiskorvaus		

Kuva 3. Toimeksiantajan täyttämä BMC.

Joulukuun kokeiluseisioissa havainnoitiin yrittäjän toimintaa ja tehtiin muistiinpanoja. Kokeiluissa yrittäjää kannustettiin niin sanotusti ajattelemaan ääneen ja sanoittamaan tekemistään. Sessioissa oltiin koko ajan yrittäjän tukena ja vastattiin kysymyksiin yrittäjän niitä kysyessä. Aika ajoin näytti siltä, että yrittäjä turhautui ja työkalu alkoi menettää kiinnostustaan. Kysyttäessä asiasta, yrittäjä kertoi turhautumisen johtuvan lähinnä ajankäyttöön liittyvistä riittämättömyyden tunteista. Lisäksi BMC:n käyttö ei (enää) vaikuttanut tarkoituksenmukaiselta ja yrittäjä kyseenalaisti sen hyödyllisyyttä.

Tammikuussa 2020 oli aika analysoida siihen saakka kehittämistyössä esiin nousseita seikkoja, sekä etsiä uutta suuntaa kehittämistyölle. BMC-sessioiden tuloksena yrityksen toiminnasta tunnistettiin useita parannuskohdetta, joihin voisi miettiä jatkotoimenpiteitä. Lisäksi strategiatyön osalta lähdettiin etsimään tietoa ja sopivia työkaluja.

Helmikuussa 2020 alkoi hahmottua työn laajempi teoreettinen viitekehys. Yrityksen liiketoimintamallin ja strategian yhteys on ilmeinen, mutta miten ne käytännössä linkittyvät toisiinsa? Esimerkiksi liiketoimintamallin innovointiin kehitetyn BMC:n on sanottu olevan nimenomaan strategiatyökalu (muun muassa Osterwalder & Pigneur 2010; Koski 2015; Strategyzer 2015), mutta mitä se tarkoittaa? Nämä kysymykset ohjasivat perehtymään teoretietoon liittyen strategiaan, liiketoimintamalliin ja niiden yhtymäkohtiin. Keskeiseksi lähteeksi nousi sinisen meren strategia, joka on empiiriseen tutkimukseen pohjautuva teoria ja työkalu yrityksen strategian uudistamiseen (Kim & Mauborgne 2010, 14). Sinisen meren strategiassa korostetaan arvoinnovaation merkitystä kasvulle, kun taas menestyksekkään liiketoimintamallin yhtenä keskeisenä ominaisuutena on arvolupaus, jonka keskiössä on yrityksen luoma/tuotama arvo asiakkaalle. Tämä vaikutti mielenkiintoiselta yhteneväsyydeltä.

4.3 Strategia-aihion laatiminen

Helmikuussa 2020 ajankohtaiseksi tuli laajentaa opinnäytetyön tietoperustaa strategiatyön osalta, jolloin tutustuttiin sinisen meren strategiaan. Sinisen meren strategiasta kiinnostuttiin, koska se tarjosi erilaisen lähestymistavan strategiatyöhön. Arvoinnovaatio ja ylipäättään ajatus toimialan kilpailun välttämiseltä vaikutti kiinnostavalta, ja erityisesti esimerkki luovan alan yrityksen, Cirque du Soleilin onnistuneen strategiaprofiilin laatimisesta innosti. Niinpä maaliskuussa kehittämistyötä jatkettiin lähtemällä työstämään toimeksiantajalle strategia-aihiota, jossa noudatettiin sinisen meren strategian laadintaperiaatteita.

Työ aloitettiin tarkastelemalla työkaluja ja laatimalla sitten toimialan yleinen arvokäyrä. Tämän jälkeen neljän kysymyksen ja nelikentän avulla lähdettiin muodostamaan yrityksen strategiaprofiilia.

Strategia-aihion työstämiseen sisältyi sinisen meren strategian periaatteen tarkastelu, jossa markkinarajoja muutetaan kuuden eri keinon avulla. Keinoista käytettiin kaikkia: ensimmäisenä keinona otettiin usean toimialan tarkasteluun luennoitsijat, muusikot/laulajat, stand-up-esiintyjät ja imitaattorit. Toisena keinona pohdittiin toimialan strategisista ryhmistä lastentaikureita, koomisia taikureita ja mentalisteja,

että mitkä tekijät ohjaavat asiakkaita ostamaan tietystä ryhmästä. Kolmantena keinona tarkasteltiin eri ostajaryhmiä ostajat, käyttäjät ja vaikuttajat, sekä pohdittiin mahdollisesti ryhmän vaihtamista ostajista vaikuttajiin. Neljäntenä keinona kysyttiin, mikä on täydentävien tuotteiden ja palveluiden merkitys kokonaisratkaisussa ja viidentenä keinona haluttiin tietää, leimaako toimialaa enemmän tunne- kuin toimintapitoisuus. Viimeisenä, eli kuudentena keinona tehtiin vielä eri ajankohtiin ulottuva tarkastelu, jossa pohdittiin, miten tulevat trendit ehkä muuttavat asiakkaan saamaa arvoa ja millaisia vaikutuksia niillä voi olla yrityksen liiketoimintamalliin.

4.4 Kehittämistyön päättäminen

Maaliskuussa 2020 oli aika käydä läpi kehittämistyön tulokset toimeksiantajan kanssa. Koska yhteistyö ja projekti olivat jatkuneet jo puolisentoista vuotta, eivät tulokset olleet mitenkään uusia tai yllättäviä, vaikka oivalluksia kehittämistyössä toki syntyi ihan viimeiseen saakka. Yhteisessä sessiossa käytiin läpi BMC-työkalun avulla mallinnettu liiketoimintamalli, sinisen meren strategian periaatteita noudattaen laadittu strategia-aiho sekä kehittämistyössä esiin nousseet kaksi jatkokehitysajatusta.

Lopuksi pidettiin vielä loppukeskustelu toimeksiantajan kanssa. Keskustelussa käytiin läpi tehtyjä toimenpiteitä ja haluttiin erityisesti kuulla, miten yrittäjä koki tämän kehittämis- ja selvitystyöprojektin. Tunnelmat olivat varsin positiiviset, sillä yhteistyö tulee jatkumaan, kun alustavasti sovittiin työn jatkamisesta tämän opinnäytetyön prosessin jälkeen.

5 TULOKSET

5.1 Liiketoimintamalli ja strategia-aiho

Kehittämistyön tuloksena syntyi toimeksiantajan mallinnettu liiketoimintamalli (liite 2). Innovoinnissa käytettiin apuna BMC-työkalua. Tiedot täytettiin samalle arkille kaikkien asiakkaiden osalta, jolloin kokonaisuuden hahmottaminen on helppoa ja nähtävissä yhdellä silmäyksellä. Asiakasryhmäkohtaiset BMC:t eivät ole perustel- tuja myöskään siksi, että kustannukset ja tulovirrat pysyvät melko samoina asiak- kaista riippumatta.

Kehittämistyön toisena konkreettisena lopputuloksena syntyi strategia-aiho toimek- siantajalle. Strategia-aiho laadittiin sinisen meren strategian periaatteiden mukai- sesti luomalla yritykselle alustava strategiaprofiili (liite 3). Työlle hyvänä pohjana toimi aiemmin tehdyt liiketoimintamallin innovointi -työpajat, sillä niiden avulla liike- toiminnan termistö tuli tutummaksi ja kehittämistyön jatkumo helpottui.

5.2 Liiketoiminnan kehittämisehdotukset

Tuloksena kehittämistyön prosessissa nousi yrityksen liiketoiminnasta esiin useita kehittämiskohteita, jotka kuitenkin liittyivät läheisesti strategiatyöhön. Lopputulok- sena päädyttiinkin siihen, että jatkotoimenpiteet liittyvät kiinteästi tässä työssä jo aloitettuihin projekteihin ja näin ollen täydentävät aiempaa kehittämistyötä.

Kehittämiskohde 1: strategiatyön loppuun saattaminen

Ensimmäisenä kehittämiskohteena ja jatkotoimenpiteenä ehdotetaan toimeksianta- jalle strategiatyön loppuunsaattamista. Strategiatyötä jatketaan aiemmin laaditun strategia-aihion pohjalta ja sinisen meren strategian laadintaperiaatteita noudat- taen. Strategiatyö sisältää myös liiketoimintamallin innovointiprosessin, jossa kiinni- tetään erityistä huomiota asiakasnäkökulmaan.

Kehittämiskohde 2: toiminnan resurssien kartoitus

Yrityksen tärkein resurssi on yrittäjä itse. Koko yritystoiminta sen palveluita ja tuotteita myöten kulminoituu itse yrittäjään; hänen taitoonsa, jaksamiseensa ja ajankäyttönsä. Yrittäjä tarvitsee aikaa tekniseen harjoitteluun, ammattitaidon kehittämiseen, esiintymisiin valmistautumiseen ja lepoon. Kuitenkin myös yritys tarvitsee toimenpiteitä menestyäkseen. Yritystoiminnassa esimerkiksi myynti- ja markkinointitoimenpiteiden merkitys liiketoiminnalle ja sen kasvulle on suuri, jolloin niiden tekemiseen on varattava aikaa. Yrittäjän tulisikin kartoittaa omat verkostonsa ja sidosryhmänsä mahdollista yhteistyötä ja toimintojen ulkoistamista varten.

5.3 BMC:n soveltuvuus ja arvo luovan alan yksinyrittäjälle

Kehittämistyön rinnalla selvitettiin BMC:n soveltuvuutta nimenomaan luovan alan yksinyrittäjälle. Tuloksena voidaan todeta, että teknisesti BMC soveltuu luovan alan yksinyrittäjän liiketoiminnan kehittämiseen ja strategiatyöhön luovan alan yritystoiminnan erityispiirteistä huolimatta. Kuitenkin prosessissa kävi ilmi, että käyttääkseen työkalua mahdollisimman tehokkaasti, yrittäjältä vaaditaan liiketoimintatermistön hallintaa ja erityisesti kiinnostusta ja avointa asennetta yrityksensä liiketoiminnan kehittämiseen.

Suurin BMC:n käytön arvo case-yritykselle oli selkeästi liiketoiminnan kokonaisuuden hahmottaminen ja projektissa syntynyt oivallus oman yrityksen liiketoiminnasta ja sen kehittämiskohteista. Lisäksi yrittäjä näki työkalussa potentiaalisen apurin ajankäytön hallintaan.

Yrittäjä sai prosessissa paljon lisätietoa, mutta varsinaista syväoppimista ei vielä tapahtunut. Toisin sanoen liiketoiminnan hahmottaminen ja työkalun avulla esiin nousseiden kehittämiskohteiden tarkastelu ei vielä varsinaisesti lisännyt yrittäjän syvällistä ymmärrystä liiketoiminnallisista asioista. Kuitenkin kiinnostus asioiden jatko-työstöön ja erityisesti systemaattiseen strategiatyöhön heräsivät, ja ymmärrys strategian tärkeydestä kasvoi.

BMC-työkalu oli yrittäjän mielestä yksinkertaisuudessaan visuaalisesti houkutteleva. Yrittäjä myös koki, että ohjattu työkalun käyttö oli innostavaa ja sai kokemaan

ylpeyttä omasta yrityksestä ja toi tunteen, että yritys on tärkeä ja siitä ollaan kiinnostuneita. Yrittäjä ei ollut aiemmin ajatellut toimintaansa varsinaisesti yrittäjyyden kautta, vaan pikemminkin, että yrittäjänä olo mahdollistaa oman intohimon toteuttamisen ja siten itsensä elättämisen.

En ole koskaan kokenut, että yritys olisi ”oma lapsi” tms. mutta tämän myötä tuli sellainen, että oho tässä on jopa rakennettu jotain vuosien työllä. Se tuli vähän vaivihkaa ja yllättäen. (Jägerhorn 2020.)

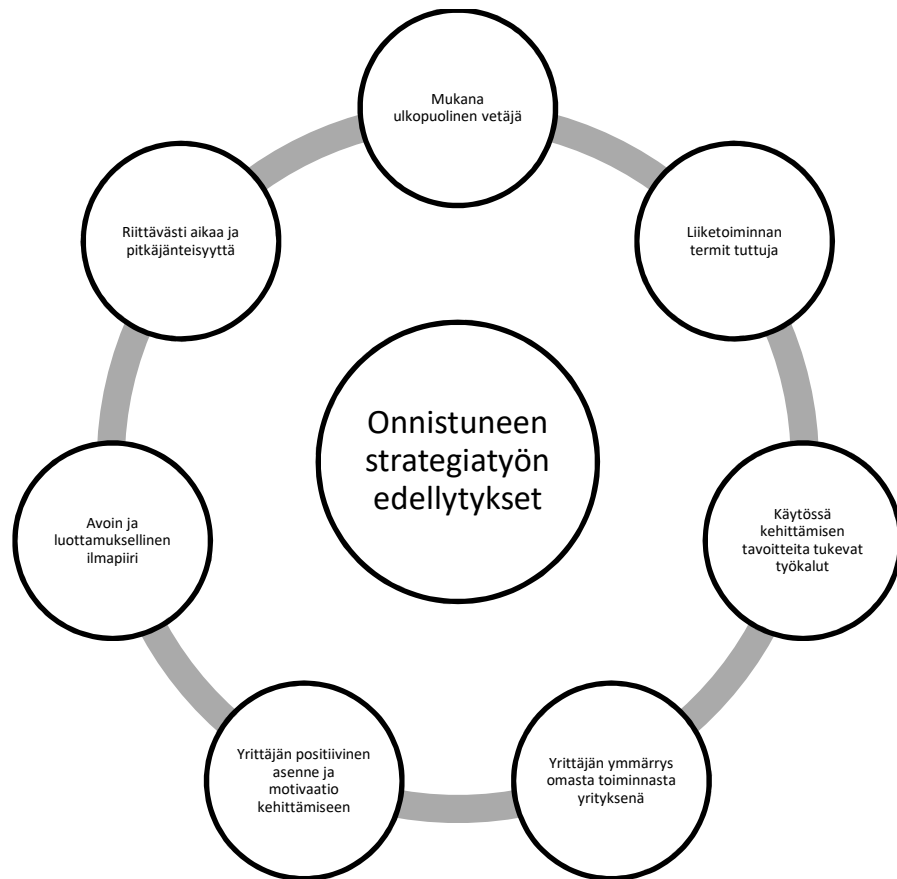
Osa BMC:ssa käytetyistä termeistä tuntui vaikeilta ja etäisiltä, vaikka sen elementtejä käsiteltiin useaan otteeseen. Myös muutamat itsenäiset kokeilut BMC:n käytössä eivät innostaneet yrittäjää, vaan hän tunsu itsensä turhautuneeksi ja kaipasi tukea ja apua työkalun käytössä. Tavallaan myös valmis BMC lisäsi yrittäjän ahdistusta, sillä prosessissa oli tullut selkeästi esiin se, että liiketoimintamallin hahmottaminen ei vielä itsessään kehitä mitään, vaan sen jälkeen alkaa varsinainen strategiatyö.

Ensin se tunne, että tää on hyvä ja sitten tämä tyytymättömyyden tunne, että niin mitä nyt? Konkretiaa, toimenpiteet pitää tehdä nyt ja tarvii tietoa siitä, mitä ne heikot kohdat ovat ja jos alkaa niitä kehittämään. Mutta ne mitä mä en hallitse, niihin tarvitsen apua, eikä canvas itessään niitä tarjoa. Se vaan kertoo, että tämä on huonosti. (Jägerhorn 2020.)

5.4 Onnistuneen strategiatyön elementit

Kehittämistyö kesti kokonaisuudessaan noin puolitoista vuotta ja sisälsi tiivistä työskentelyä toimeksiantajan kanssa. Päätaoitteena oli etsiä yrityksen liiketoiminnasta kehittämiskohteita sekä samalla tutkia BMC-työkalun käyttöä strategiatyön apuna. Projektin aikana selvisi, että olennaista strategiatyössä ja BMC:n käytössä ei ole käytetty työkalu itsessään, vaan työn onnistumiseen liittyy lukuisia muitakin elementtejä. Onnistumiseen vaikuttavat oikein valitut työkalut, mutta myös käytettävissä oleva aika, pitkäjänteisyys työn tekemiseen sekä yrittäjän asenne ja motivaatio. Työn onnistumista edesauttaa lisäksi ulkopuolinen, liiketoiminnan ja yritystoiminnan termistöä hallitseva vetäjä sekä suotuista ilmapiiri, jossa sekä kehittäjä että yrittäjä kokevat voivansa turvallisesti ja luottamuksellisesti kertoa asioita ja tuoda esiin heikkouksiaan ja vahvuuksiaan ilman ennakko-odotuksia tai pelkoa tyrmäyksestä

tai naurunalaiseksi joutumisesta. Tästä syntyi ajatus luoda keskeisistä strategia-työssä esiin nousseista havainnoista malli, joka kiteyttää parhaat edellytykset onnistuneeseen strategiatyöhön. Seitsemän elementin malli on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Onnistuneen strategiatyön elementit.

5.5 Räätelöity BMC luovan alan yksinyrittäjälle

Kehittämistyön aikana syntyi ajatus BMC-työkalun räätälöinnistä nimenomaan luovan alan yksinyrittäjän käyttöön. Sinänsä BMC:n elementit koettiin mielekkäiksi ja tarkoituksenmukaisiksi, mutta osa käytetyistä termeistä tuntui haastavilta ja jopa luotaantyöntäviltä. Niinpä kanvaasista poistettiin vaikeilta kuulostavat termit, kuten arvolupaus, kanavat ja ydintoiminnot, ja korvattiin ne ja muut otsikot toisilla, kuvaavammilla otsikoilla. Ajatuksena oli, että uudet otsikot olisivat lähestyttävämpiä ja kertoisivat enemmän siitä, mitä sisältöä lokeroihin halutaan. Tällä tavalla työkalu voisi olla ensikosketus liiketoiminnan kehittämiseen, tai ainakin ajatuksen kääntämiseen

taiteellisesta luomisprosessista enemmän kohti liiketoimintaa, mutta kuitenkin ehkä inhimillisemmällä ja lähestyttävämällä tavalla. Ensimmäinen raakaversio luovan alan yksinyrittäjälle räätälöidystä työkalusta on kuviossa 6.



Kuvio 6. BMC luovan alan yrittäjälle. Versio 0.1.

Kyseessä on ensimmäinen raakaversio luovan alan yksinyrittäjälle suunnatusta BMC:stä ja on muistettava, että se on syntynyt lähinnä kehittämis- ja selvitystyön sivutuotteena. Idea on hyvä, mutta työkalu vaatisi jatkokehittelyä ja -testausta. Esimerkiksi tästä versiosta poistettu "arvolupaus" on alkuperäisen BMC:n keskeinen elementti, jonka avulla korostetaan paitsi liiketoimintamallin asiakasnäkökulmaa, myös mahdollisuutta erottua kilpailijoista tarjoamalla jotain erityistä arvoa asiakkaalle. Malli tuollaisenaan ei siis välttämättä ole käyttökelpoinen, eikä sitä voi lähteä käyttämään ilman ohjeistusta tai opastusta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Kokemuksia BMC:sta kehittämis- ja selvitystyössä

Tässä opinnäytetyössä tehtiin kehittämistyö toimeksiantajalle. Työssä tutustuttiin yrityksen liiketoimintamalliin BMC-työkalun avulla ja laadittiin yritykselle strategia-aihio sinisen meren strategian periaatteita noudattaen. Kehittämistyössä tunnistettiin yrityksen liiketoimintaan liittyviä kehittämiskohteita ja tehtiin niihin parannusehdotuksia.

Opinnäytetyössä tehtiin lisäksi selvitystyö, jossa etsittiin vastuksia kysymyksiin
1) soveltuuko BMC strategiatyön avuksi ja työkaluksi luovan alan yksinyrittäjälle
2) millaista arvoa BMC-työkalun käyttö tuo luovan alan yksinyrittäjän strategiatyöhön.

Kehittämis- ja selvitystyön tuloksena voidaan todeta, että rakenteellisesti BMC soveltui luovan alan case-yrityksen liiketoimintamallin kuvaamiseen varsin hyvin. Tästä ei kuitenkaan voida vetää johtopäätöksiä, että BMC soveltuisi yleisesti ottaen kaikkien luovan alan yksinyrittäjien liiketoimintamallien kuvaamiseen. Syynä tähän on se, että yritysten, niin luovan alan, kuin muidenkin alojen, liiketoimintamallit ovat moninaisia, eikä tässä työssä selvitetty luovan alana yksinyrittäjän ”yleisintä” tai ”keskimääräistä” liiketoimintamallia, jonka sopimista BMC:iin olisi sitten testattu.

Selvityksessä kävi lisäksi ilmi, että liiketoimintamallin innovointi on osa strategiatyötä, jolloin myös liiketoimintamallin innovointiin tarkoitettu BMC tukee tätä työtä. Strategiatyö voidaan siis aloittaa esimerkiksi mallintamalla yrityksen liiketoimintamalli BMC:ia käyttämällä, ja jatkaa tästä muulla tavoin ja muiden työkalujen käytöllä. Prosessi voidaan myös tehdä toisessa järjestyksessä, mutta tässä kehittämistyössä BMC:n käyttö nimenomaan tuki myöhemmin tehtyä strategia-aihion laatimista. Eri-tyisesti innovointiprosessi antoi eväitä tarjoamalla selkeän käsitteistön ja termistön strategiatyön tueksi. Vaikuttaisi myös siltä, että prosessissa yrittäjälle tulleet oivalukset ja asenteen muutokset loivat hyvän pohjan sinisen meren strategian periaatteiden ja työkalujen omaksumiselle. Näin ollen BMC tuki myöhemmin tehtyä sinisen meren strategian laatimisprosessia.

Kehittämistyön perusteella voidaan todeta, että BMC itsessään ei ole varsinainen kehittämistyökalu, vaan liiketoimintamallin suunnittelu-, hahmottamis- ja mallintamistyökalu, jota voidaan toki hyvin käyttää strategiatyön apuna. BMC:n täyttäminen ei vielä kuitenkaan itsessään kehitä mitään yrityksen toiminnassa, vaan innovointiprosessissa ainoastaan hahmottuu kokonaisuus yrityksen toiminnasta, sekä siihen liittyvistä kehittämisen kohteista. Erityisesti tässä kehittämistyössä tämä korostui, koska yrittäjä itse ei ennestään tuntenut syvällisesti liiketoiminnan termejä tai käsitteitä. Olennaista käytettäessä BMC:ia ensimmäisiä kertoja, onkin täsmentää etukäteen, mihin työkalulla pyritään ja mitä tavoitellaan ja mitä konkreettista syntyy työn lopputuloksena. Tavoite on syytä kerrata aika ajoin myös prosessin aikana.

Haasteena BMC:n käytössä oli käytetty termistö. Kaikki termit eivät ole yksiselitteisiä tai riittävän yksinkertaisia. Esimerkiksi arvolupaus voi olla yrityksen antama palvelulupaus asiakkaalle tai yrityksen asiakkaalle myymä konkreettinen tuote. Kanava puolestaan voi olla tuotteen fyysinen jakelu asiakkaalle tai markkinointiviesti sosiaalisessa mediassa. Edelleen asiakassuhteet terminä on melko epämääräinen; se voi tarkoittaa applikaatiota, joka tarjotaan kanta-asiakkaille vahvistamaan yrityksen ja asiakkaan välistä suhdetta tai se voi tarkoittaa asiakastapaamista ennen varsinaista ostettua esitystä. Tämänkaltainen epämääräisyys ei ole hyväksi, mikäli halutaan tehdä liiketoiminnan kehittämisestä positiivinen ja mahdollisimman matalan kynnyksen tapahtuma luovan alan yksinyrittäjälle, jonka yritystoiminnan fokus on enemmän taiteellisessa luomistyössä kuin liiketoiminnan menestyksekkäässä pyörittämisessä.

BMC-työkalun käyttö ylipäättään toi arvoa case-yritykselle, sillä yrittäjän ymmärrys ja valmius liiketoimintansa kehittämiseen ainakin terminologian ja kokonaiskuvan osalta kasvoi. Prosessissa ei tosin päästy kovin syvälliseen ymmärrykseen tai oppimiseen, vaan tieto jäi melko pintapuoliseksi. Tämä siitäkin huolimatta, että projekti oli ajallisesti pitkä ja työskentely ajoittain tiivistä. BMC:n merkitystä prosessille voidaan pitää merkittävänä siinä suhteessa, että se tarjosi hyvän kehyksen kehittämistoiminnalle sekä raamit kehittäjän ja toimeksiantajan vuorovaikutukselle. Toisin sanoen, työskentelystä tuli jäsennellympää ja systemaattisempaa, ja kokonaisuudesta

ja sen elementeistä oli helpompi keskustella. On kuitenkin mahdotonta sanoa, oliko jokin toinen samankaltainen työkalu ajanut saman asian.

Liiketoiminnan kehittämisen valmiudet yrittäjällä lisääntyivät tapahtuneen asenne-
muutoksen kautta; prosessin aikana hän alkoi suhtautua toimintaansa enemmän
yrityksenä, kuin aiemmin. Hän alkoi oivaltaa liiketoiminnan keskeisimpiä element-
tejä ja niiden merkitystä kokonaisuudelle. Hänelle myös selvisi prosessissa, mitkä
yrityksen osa-alueet kaipaavat eniten töitä ja muutoksia. Ennen kaikkea hän alkoi
tuntea ylpeyttä omasta yrityksestään ja toiminnastaan, ja hänelle syntyi halu hoitaa
ja kehittää yritystä edelleen. Tätä ei voida lukea ainoastaan BMC:n ansioksi, vaan
todennäköisimmin merkitystä oli koko kehittämistyöllä ja sen prosessilla.

Sivutuotteena kehittämis- ja selvitystyössä syntyi luovan alan yksinyrittäjälle räätä-
löity BMC. Elementit siihen kumpusivat alkuperäisestä BMC:sta, mutta otsikot muu-
tettiin, resurssit ja ydintoiminnot -elementit yhdistettiin ja yksi elementti, ”Tätä teen
itselleni” lisättiin. Näiden muutosten tarkoitus oli tehdä BMC:ia ja sen termejä lähes-
tyttävämmäksi luovan alan yksinyrittäjälle. Mikäli BMC koetaan helpommaksi ja lä-
hestyttävämmäksi, liiketoimintamallin innovaatioprosessissa esiin nousevat kehittä-
misajatukset siirtyvät todennäköisesti konkretiaan nopeammin ja vaivattomammin.
Vaikka muunneltu BMC jäisi vain täyttämisen asteelle, eivätkä asiat yrityksessä ete-
nisi konkretiaan saakka, voi jo pelkkä BMC:n täyttäminen ja sitä kautta omien toi-
mintojen läpikäyminen synnyttää joitain oivalluksia yrityksessä, joka ei aiemmin ole
edes mieltänyt toimintaansa varsinaiseksi yritystoiminnaksi.

BMC-työkalun, kuten minkä tahansa muunkin työkalun, arvo muodostuu vasta käy-
tössä. Toisin sanoen, sen tuoma paras mahdollinen hyöty on riippuvainen monesta
muusta seikasta yrityksen onnistuneessa liiketoiminnan kehittämis- ja strategia-
työssä. Tässä selvitys- ja kehittämistyössä syntyi malli, jossa on nostettu esiin seit-
semän onnistumiseen vaikuttavaa elementtiä: 1) vetäjä, 2) terminologia, 3) työkalut,
4) yrittäjä, 5) motivaatio ja asenne, 6) ilmapiiri, 7) aika. Ottamatta kantaa varsinais-
ten työkalujen valintaan, kiinnittämällä huomiota jokaiseen elementtiin ja niiden kes-
kinäiseen toimivuuteen, myös työkalun tuoma arvo kokonaisuudelle on paras mah-
dollinen.

6.2 Arviointi ja pohdinta

Tämä opinnäytetyöprojekti oli varsin mielenkiintoinen ja monitahoinen. Työ kesti kokonaisuudessaan noin puolitoista vuotta ja sen lopputulema muodostui alun perin hahmotellusta varsin erilaiseksi. Kaikki aika kuitenkin tarvittiin ja oli merkityksellistä, sillä matkan aikana syntyi monia ajatuksia ja oivalluksia – sekä kehittäjälle että toimeksiantajalle.

Kehittämistyössä syntyi konkretiaa, mutta kuitenkin prosessi oli lopputulosta tärkeämpi. Perustelut tähän ovat, että toimeksiantajan oman arvion mukaan, hänen ymmärryksensä omasta liiketoiminnastaan kasvoi ja asenne omaan yritykseen ja yrittäjyyteen muuttui positiivisemmaksi. Yrittäjä alkoi nähdä itsensä enemmän yrittäjänä kuin aiemmin ja koki kasvavaa arvostusta yrittäjäurallaan saavuttamaansa kohtaan. Kehittäjän kanssa keskustellen ja asioita läpikäyden syntyi yrittäjän omaa oivallusta liiketoiminnan vahvuuksista, heikkouksista, haasteista ja mahdollisuuksista, ja esiin nousi useita ideoita, tarpeita ja kehittämisaihioita tulevaisuutta silmällä pitäen. Tähän todennäköisesti vaikuttaa yhteistyön laajuus ja kesto, sillä ilmapiiri yhteisissä sessioissa muodostui avoimeksi ja luottamukselliseksi.

Kehittämistyön tavoitteet eivät olleet aina riittävän selvät, mikä saattoi aiheuttaa yrittäjän kyllästymistä aika ajoin. Erityisesti työpajasessioissa, joissa yrittäjä teki itsenäisiä kokeiluja BMC-työkalulla, oli havaittavissa, että yrittäjä ei nähnyt enää ideaa työkalun käytössä ja turhautui. Olennaista onkin pitää tavoite jatkuvasti kirkkana mielessä ja muistuttaa lopputuloksesta aika ajoin. Erityisesti mikäli lopputuloksena syntyy ”vain” mallinnettu liiketoimintamalli, eikä siinä ohella varsinaisesti kehitetä mitään uutta ja konkreettista, on tärkeää pitää sessiot mielekkäinä ja riittävän lyhyinä.

Strategia-aihiota ryhdyttiin laatimaan projektin loppupuolella. Tähän työhön olennaista hyötyä ja lisäarvoa toivat aiemmin tehdyt muut kehittämistehtävät sekä BMC:n käyttö. Tässä vaiheessa toimeksiantaja osoitti todella suurta mielenkiintoa työskentelyyn ja työkaluihin, jolloin väistämättä tuli mieleen, että aiemmin tehdyillä innovointisessioilla saattoi olla vaikutusta tähän. Tosin myös sinisen meren strategialla saattaa olla osansa innostamisessa, sillä se on hyvin systemaattinen ja nopeasti konkreettista ja näkyvää tulosta tuottava malli. Joka tapauksessa pitkäjänteinen

kehittämistyö näyttäisi vaikuttavan asenteeseen positiivisesti ja samalla opettavan ja motivoivan yrittäjää oman liiketoiminnan kehittämisessä. Edellytyksenä kuitenkin on, että yrittäjä itse on vastaanottavainen ja kehittämisilmapiiri on myönteinen.

Luovien alojen yrittäjät kokevat itsensä usein enemmän artisteiksi ja taiteilijoiksi, kuin yrittäjiksi tai liiketoimintaosaajiksi (D'Ipolitto 2020). Oma näkemykseni tämän opinnäytetyön lopputulemana on, että ”se heille suotakoon”. Nimittäin tämänkaltaisessa liiketoiminnan kehittämisprojektissa ja strategiatyössä on hyvä käyttää ulkopuolista vetäjää, joka paitsi selittää ja käy läpi liiketoiminnan termit, myös vastaa työpajatyöskentelyn käytännön tekemisestä ja onnistumisesta sparraamalla ja tuke- malla yrittäjää. Pitkäjänteinen yhteistyö lisää luottamusta kehittäjän ja toimeksianta- jan välillä, mikä myös vaikuttaa työpajojen onnistumiseen ja sitä myöden kehittämis- työn positiiviseen etenemiseen ja lopputulokseen. Varmuutta ja rauhaa työhön tuo myös tieto, että kehittämistyötä jatketaan yhdessä vielä varsinaisen toimeksiannon jälkeen, eikä yrittäjä tule jäämään yksi jatkotoimenpiteiden kanssa.

Tässä projektissa saamani kokemus tukee viime vuosina keskusteluissa olleita aja- tuksia luovan alan yrittäjien verkostoitumisesta ja uusien ekosysteemien luomisesta yli toimialarajojen. Olisi tärkeää, että esimerkiksi liiketoiminta- ja kulttuuriala löytäi- sivät tapoja toimia ja tehdä yhteistyötä, ja sitä kautta syntyisi luotettavia ja syviä suhteita eri alojen ihmisten välille, jolloin voitaisiin oppia toisilta ja innovoida uutta. Uskon, että tästä hyötyisivät molemmat ryhmät.

Kehittämistyön ohella opinnäytetyössä tutkittiin, soveltuuko BMC luovan alan yk- sinyrittäjän strategiатыön avuksi. Selvitystyössä ei löytynyt esimerkkejä luovan alan yksinyrittäjien BMC:n käyttöön strategiатыössä keskittyvistä tutkimuksista, joten sen osuus opinnäytetyössä jäi varsin vaatimattomaksi case-yrityksen ollessa kyseisen ryhmän ainut edustaja. Erityistä lisäarvoa selvitykseen toi kuitenkin brasilialainen yrittäjä ja liiketalousvalmentaja Claudio D'Ipolitto (2020), jolla on kokemusta BMC:n käytön opettamisesta yli 80 ryhmälle vuosien saatossa nimenomaan luovilla aloilla. Hänen mukaansa työkalu on varsin soveltuva myös luovien alojen yrittäjille, sillä BMC:n yksinkertaisuus ja helppokäyttöisyys mahdollistavat työkalun nopean oppi- misen. Kuitenkin työkalun käyttö vaatii harjoittelua, liiketoiminnallista asennetta ja motivaatiota, sekä tuekseen muita liiketoiminnan kehittämisen työkaluja, kuten

Michael Porterin Five Forces ja Albert Humphreyn kehittämä SWOT-analyysi (D'Ippolitto 2020).

Selvitystyössä tutkittiin lisäksi BMC-työkalun arvoa luovan alan yksinyrittäjän strategiatyössä. Strategyzerin (2015) tekemän tutkimuksen mukaan erityistä arvoa työkalu tuo juuri muun muassa strategiatyöhön. Tässä opinnäytetyössä tutustuttiin sinisen meren strategian laadintaprosessiin, joka poikkeaa ns. perinteisemmästä strategiatyöstä siinä, että siinä muodostettavan strategian tavoitteena on raivata uutta markkinatilaa, jolloin kilpailua ei enää ole. Käytännön kehittämistyöprojektia analysoitaessa voidaan todeta, että BMC ja sinisen meren strategia tukevat hyvin toisiaan. Strategiatyön ja liiketoimintamallin innovoinnin välinen suhde ja yhtymäkohdat hahmottuivat, ja toimeksiantajan liiketoiminnan haasteet ja mahdollisuudet kirkastuivat. Tuleva suunta strategian osalta on nyt selkeämmin tiedossa, mikä mahdollistaa jatkossa paremmin myös konkreettisten, strategiaa tukevien toimenpiteiden suunnittelun.

Yksinyrittäjät ovat yksin työskenteleviä henkilöitä ja itsensä työllistäjiä, joiden määrä kasvaa koko ajan, ja perinteisen palkkatyön rooli työllistäjänä vähenee. Tutkija Matti Saarelan (2019) mukaan ”yksinyrittäjyyden kasvu on seurausta koko työelämän rakenteellisesta muutoksesta, jossa perinteisen ansiotyön ja yrittämisen rajat ovat hämärtyneissä.” (Saarela [Viitattu 8.1.2019]). Tulevaisuudessa yhä useampi meistä siis saattaa ryhtyä tai ajautua yksinyrittäjäksi. Kaikilla ei kuitenkaan välttämättä ole parhaita mahdollisia yrittäjyydestä tai liiketoiminnallista ajattelutapaa, jolloin on tärkeää, että opastusta ja tukea olisi saatavilla. Erityisesti helppojen ja yksinkertaisten työkalujen tarjoaminen liiketoiminnan kehittämisen tueksi saattaisi herättää kiinnostuksen omaa yritystä kohtaan ja pidemmällä aikavälillä onnistunut kehittämistyö saattaisi innostaa edelleen ja samalla koko ajan muokata asenteita myös niillä yrittäjillä, jotka eivät lähtökohtaisesti pidä itseään yrittäjinä, vaan artisteina ja taitelijoina.

Luovien alojen yritystoiminnalle on suunnattukin jo omia työkaluja ja oppikirjoja. Esimerkkeinä mainittakoon ”Sparraajan käsikirja” (Luova Suomi, Diges & Förbom 2012) ja ”Luovuus ja liiketoiminta -työkirja” (Pikala, Ahola, Katajarinne & Parkkola 2014), jotka tarjoavat nimenomaan käytännönläheistä opastusta luovien alojen (yksin)ryrittäjien liiketoiminnan kehittämiseen. Myös tässä opinnäytetyössä hahmoteltiin

erityisesti luovan alan yksinyrittäjille suunnattu työkalu, jonka ensimmäinen raakaversio pohjautui BMC:iin. Työkalu ei ole missään tapauksessa valmis, mutta kyseinen versio on hyvä lähtökohta jatkokehittelylle, jolla voisi edelleen jalostaa työkalua lähestyttävämmäksi ja houkuttelevammaksi. Työkalua voisi olla myös kiinnostavaa testata useilla luovan alan yksinyrittäjillä ja katsoa, millaisia tuloksia ja kokemuksia siitä syntyisi.

Eräänlaisena työkaluna voidaan pitää myös onnistuneen strategiatyön seitsemän elementin kokonaisuutta, joka muodostettiin tämän projektin kokemusten ja havaintojen pohjalta. Mallin ohjaamana voisivat luovan alan yritykset ja liiketoiminnan kehittäjät lähteä muodostamaan ryhmiä, joissa mallia voisi testata ja toimintaa havainnoida: tämä voisi olla yksi potentiaalinen jatkotutkimuksen aihe.

Luovien alojen yritysten liiketoiminnan kehittämiseen on otettu kantaa kansallisella tasolla, kun KTM:n julkaisussa (2007) yhdeksi strategiseksi päämääräksi 2015 kirjattiin: ”Saada luovien alojen yritysten liiketoimintaa kehitettyä siten, että entistä useamman yrityksen kasvu ja kansainvälistyminen on mahdollista.” Sinisen meren strategiassa kerrotaan esimerkkejä yrityksistä, jotka ovat nimenomaan varmistaneet itselleen kannattavan kasvun. Mukana on myös luovan alan yrityksiä, joita esimerkkinä käyttäen voisi innostaa myös pieniä luovan alan yksinyrittäjiä etsimään mahdollisuuksia eri toimialojen rajapinnoilta ja yhteistyöstä.

Tämä opinnäytetyö kumpusi halusta vastata luovan alan yksinyrittäjän haasteisiin tarjoamalla apuja liiketoiminnan kehittämiseen. Tärkeimpänä tuloksena syntyi konkreettinen kehittämistyö toimeksiantajalle, jonka kanssa yhteistyö jatkuu myös varsinaisen kehittämistyön jälkeen. Prosessissa keskeinen huomio kiinnittyi myös siihen, miten yrittäjyys- tai liiketoiminnallinen ajattelu vaatii syntyäkseen ja syventyäkseen pitkäjänteistä työtä ja konkreettista tekemistä. Tähän luovan alan yksinyrittäjillä on varmasti potentiaalia, mutta ulkoinen kehittämisapu ja sparraustilanteet, joissa keskeistä on positiivinen ilmapiiri ja aito halu yhteistyöhön, edesauttaisivat asian onnistumisessa ja tulosten saavuttamisessa.

LÄHTEET

- Agnihotri, A. 2016. Extending boundaries of Blue Ocean Strategy. [Verkkolehtiartikkeli]. *Journal of Strategic Marketing* 24 (6), 519–529. [Viitattu 14.3.2020]. Saatavana ProQuest ABI/Inform Collection -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Au, A. & Tucker, J. 2018. Blue ocean strategy for microenterprises. [Verkkolehtiartikkeli]. *International Journal of Information, Business and Management* 10 (2), 92–98. [Viitattu 12.3.2020]. Saatavana ProQuest ABI/Inform Collection -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Casadesus-Mansell, R. & Ricart, J. 2010. From Strategy to Business Models and onto Tactics. [Verkkolehtiartikkeli]. *Long Range Planning* 43 (2–3), 195–215. Saatavana ProQuest ABI/Inform Collection -tietokannasta -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Ching, H.Y. & Fauvel, C. 2013. Criticism, variations and experiences with business model canvas. [Verkkolehtiartikkeli]. *European Journal of Agriculture and Forestry Research* 1 (2), 26–37. [Viitattu 28.2.2020]. Saatavana: <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Criticisms-Variations-and-Experiences-with-Business-Model-Canvas.pdf>
- D’Ipolitto, C. 2020. Business mentor, author of mindful Business Methodology and Design Thinker. InoveLab. Keskustelu 16.2.2020.
- Elonen, A. 2019. An empirical evaluation of business model canvas in software startups: a team perspective. [Verkkojulkaisu]. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Information Systems. Master’s Thesis. [Viitattu 6.11.2019]. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/65017/Master%27s%20Thesis%20Atte%20Elonen%2011.6.2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. [Verkkojulkaisu] Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4:2005. [Viitattu 1.12.2019]. Saatavana: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf
- Jägerhorn, R. 2019. Yrittäjä. Jägerhorn Productions. Haastattelu 2.3.2019.
- Jägerhorn, R. 2020. Yrittäjä. Jägerhorn Productions. Haastattelu 27.1.2020.
- Kim, C. & Mauborgne, R. 2010. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.

- Koski, H. 2015. Business Model canvasin soveltuvuus liiketoiminnan suunnittelu- vaiheessa. [Verkkajulkaisu]. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden koulutusohjelma. Diplomityö. [Viitattu 4.11.2019]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/123456789/22728/Koski.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- KTM 2007. Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Julkaisuja 10/2007. Elinkeino-osasto.
- Luova Suomi (hanke), Diges (yhdistys) & Förbom, J. 2012. Sparraajan käsikirja: Askelmerkkejä luovien alojen liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: Luova Suomi, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Diges.
- Mintzberg, H. 1983. Structure in fives: Designing effective organizations. Englewood Cliffs (N. J.): Prentice Hall.
- Opetusministeriö 2006. Luovien alojen yritystoiminnan kehittäminen. Verkostomainen toimintamalli -selvitys. Opetusministeriön julkaisuja 2006:47.
- Osterwalder, A. 2004. The business model ontology. A proposition in a design science approach. Licencié en Sciences Politiques de l'Université de Lausanne. Diplôme postgrade en Informatique et Organisation (DPIO) de l'Ecole des HEC de l'Université de Lausanne. Pour l'obtention du grade de Docteur en Informatique de Gestion.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Papazov, E. & Mihaylova, L. 2016. Using Key "Blue Ocean" Tools for Strategy Rethinking of a SME: A Case from the Bulgarian Knitwear Industry. [Verkkolehtitikkeli]. Economics and Business 29 (1), 104–111. [Viitattu 14.3.2020]. Saatavana Ebsco Business Source Ultimate tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Pikala, A., Ahola, H., Katajarinne, P. & Parkkola, T. Luovuus ja liiketoiminta -työkirja. Käytännön työkaluja luovien alojen liikeidean ja liiketoiminnan kehittämiseen. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 9.3.2020]. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Saatavana: https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2014/12/luovuusja-liike_II_tyokirja_22x22cm_netti.pdf
- Rothauer, D. 2018. Vision & strategy: Strategic thinking for creative and social entrepreneurs. Basel: Birkhäuser.
- Saarela, M. Yksinyrittäjät ovat merkittävä voimavara talouskasvulle. Ei päiväystä. [Verkkoblogi]. MicroEntre Mikroyrittäjyyskeskus. Blogi. [Viitattu 8.1.2019]. Saatavana: <https://www.microentre.fi/yksinyrittajat-ovat-merkittava-voimavara-talouskasvulle/>

- Sandberg, W. & Hofer, C. 1987. Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry Structure, and the Entrepreneur. [Verkkolehtiartikkeli]. Journal of Business Venturing, 2 (1), 5–28 [Viitattu 14.2.2020]. Saatavana ProQuest ABI/Inform Collection -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Siltanen, K. 2017. Luovat alat kehittämistehtävänä. Suuntamerkkejä alueellisille kasvupalveluille. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 10.1.2019]. Creative and Inclusive Finland. Taideyliopisto 2017. Saatavana: http://web.uniarts.fi/cifinland/www.cifinland.fi/sites/default/files/Luovat%20alat%20kehitt%C3%A4mis-teht%C3%A4v%C3%A4n%C3%A4_Creative%20and%20Inclusive%20Finland%202017.pdf
- Slavik, S. & Bernar, R. 2014. Analysis of Business Models. [Verkkolehtiartikkeli]. Journal of Competitiveness 6 (4), 19–40. [Viitattu 14.3.2020]. Saatavana ProQuest ABI/Inform Collection -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Stefanovic, I. & Milosevic, D. 2012. On conceptual differentiation and integration of strategy and business model. [Verkkolehtiartikkeli]. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci : časopis za ekonomsku teoriju i praksu 30 (1), 141–161. [Viitattu 14.3.2020]. Saatavana ProQuest ABI/Inform Collection -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Strategyzer. Ei päiväystä. Strategyzer-yrityksen verkkopalvelu. [Verkkosivu]. [Viitattu 2.1.2020]. Saatavana: <https://www.strategyzer.com/>
- Strategyzer 2015. The Business Model Canvas Why and how organizations around the world adopt it. A field report from: Strategyzer. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 4.11.2019]. Saatavana: https://s3.amazonaws.com/strategyzr/assets/research_report.pdf
- Suomen Yrittäjät 15.2.2018. Yksinyrittäjien arvostus ylös: Ylen uutinen sai yrittäjäaktiivin takajaloilleen. [Verkkoartikkeli]. [Viitattu 8.1.2019]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/570575-yksinyrittajien-arvostus-ylös-ylen-uutinen-sai-yrittajaaktiivin-takajaloilleen#b0010808>
- Suomen Yrittäjät 2019. Yksinyrittäjäbarometri. Syksy 2019. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 18.12.2019]. Saatavana: https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yksinyrittajabarometri_syksy_2019.pdf
- Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. 3. painos. Helsinki: Talentum Pro.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. [Verkkokirja]. Alma Talent. [Viitattu 1.2.2020]. Saatavana: <https://seamk.finna.fi/>. Vaatii käyttöoikeuden.

LIITTEET

Liite 1. Projektin aikataulu.

Liite 2. Business Model Canvas.

Liite 3. Toimeksiantajan strategiaprofiili.

Liite 1. Projektin aikataulu.

Ajankohta	Vaihe	Metodit
1-6/2019	Idea kehittämistyöstä. Kehittämiskohteen tunnistamista ja alustavat tavoitteet kehittämistyölle. Kehittämiskohteeseen perehtymistä teoriassa ja käytännössä.	Keskustelut. Erilliset oppimistehtävät.
6/2019	Kehittämistehtävän määrittäminen ja rajaaminen. Kehittämistyön aloittaminen: BMC-työkalun lyhyt esittely yritykselle, sekä tulostaminen seinälle näkyviin.	Työpajasessio.
8/2019	Kehittämisen ja selvitystyö: BMC-työkalun läpikäynti yhdessä yrittäjän kanssa. Tietoperustan laatimista.	Avoin haastattelu.
8/2019	Kehittämisen ja selvitystyö: BMC-työkalun käyttöä 1 yrityksessä. Yrityksen täyttämän BMC:n läpikäynti yhdessä. Tietoperustan laatimista.	Työpajasessio. Ääneen puhuminen ja sen havainnointi. Avoin haastattelu.
11/2019	Kehittämisen ja selvitystyö: BMC-työkalun käyttöä yrityksessä.	Työpajasessio. Ääneen puhuminen ja sen havainnointi.

	Täytetyn BMC:n läpikäynti yhdessä. Tietoperustan laatimista.	Avoin haastattelu.
12/2019	Kehittämisen- ja selvitystyö: Yhteenkootun ja puhtaaksikirjoitetun BMC:n läpikäyntiä.	Ääneen puhuminen, havainnointi ja avoin haastattelu
12/2019	Kehittämisen- ja selvitystyö: BMC-työkalun kokeiluja yrityksessä.	Itsenäisiä ja ohjattuja kokeiluja. Avoin haastattelu
12/2019	Kehittämisen- ja selvitystyö: BMC:n muokkaamista	
1/2020	Kehittämisen- ja selvitystyö Tietoperustan laatimista	Haastattelu
2/2020	Kehittämisen- ja selvitystyö Tietoperustan laatimista	
3/2020	Strategia-aiheen työstämistä	Työpajasessio
Maaliskuu 2020	Kehittämistyön tulosten esittely toimeksiantajalle Opinnäytetyöraportin viimeistely Projektin päättäminen	

Liite 2. Business Model Canvas

AVAINKUMPPANIT (Key Partners)	YDINTOIMINNOT (Key Activities)	ARVOLUPAUS (Value Propositions)	ASIAKASSUHTEET (Customer Relationship)	ASIAKASRYHMÄT (Customer Segments)
Kollegat Ohjelmatoimisto (tapahtumajärjestäjä) Rekvisiitan valmistaja Ohjaajat Ompelimo Ammatilliseen oppimateriaalin myyjä (taikaaliike) Teatterit Kreisitär Sirkusinfo Magic Castle ja ulkomaiset tilaajat Potentiaaliset tuottajat, agentit ja managerit Koe-esitys mahdolliset Asiakkaat Suositteijat	Harjoitteluprosessi Yhteydenpito asiakkaisiin Laskutus Esiintymislilanteet (koko prosessi) Myyntiprosessi Markkinointi Luomistyö	Pitkä kokemus Koulutettu esiintymisen ammattilainen Arvostettu ja palkittu esiintyjä Monen suosittelema/referenssit Saa ihmiset kokemaan hetken huuman Tuo tilaisuuteen korkeaa statusta Luo hyvän tunnelman Luo/vahvistaa yhteenkuuluvuuden henkeä Ketään loukkaamatta Yleisöä ja asiakasta kuunnellen Maailmantason ammattitaidolla Rentouttava vaikutus Monikielisyys Jättää vahvan ja positiivisen muistijäljen Saa ihmiset nauramaan Jokainen esitys uniikki	Ihmiseltä ihmiselle Tilaaja joskus välikäsi Joulukortit Kiitos meili (laskutuksen yhteydessä) Meililiedote / uutiskirje Kutsu tasavuotissyntäreille	YKSITYISTILAISUUDET -sukujuhlat -häät -tasavuotisjuhlat -lastenkekkerit OHJELMATOIMISTOT TAPAHTUMAJÄRJESTÄJÄT YRITYKSET -asiakastilaisuudet -tuotelanseeraukset -messut -henkilökuntajuhlat -pikkujoulut -avajaiset YHDISTYKSET URHEILUSEURAT KONGRESSIT KLUBIKEIKAT
	RESURSSIT (Key Resources) Aikaa harjoittelulle ja valmistelulle Vaatteet Terveys, fyysinen ja henkinen Aikaa toimistotyölle (sopimukset, laskutus, markkinointi) Työhuone <u>Oma itse</u> Auto Esiintymisrekvisiitta ja kuljetuslaukut Puhelin, tietokoneen, koneet ja yhteydet Rekvisiitta Aikaa suunnitella ja luoda uutta (omaa sekä tilaustöitä) Toimistotarvikkeet Osaamispääoma Akaa työstää ja analysoida tehtyjä ja tulevia proggiksia Oppimateriaalit (kirjat, dvd:t, nettikanavat)	TUOTE/PALVELU/SISÄLTÖ Viihteelliset live-esiintymiset Close-up taikuus Finanssiluento Räättälöidyt tilaisuuden teemaan Koko illan teatteriesitykset Pakettihinta sisältää kaikki kulut Digiteema Rentoutusteema Uihakapeliteema Hauskoja taikayllätyksiä ja tilannekomikkaa hyvällä maulla.	KANAVAT (Channels) Kotisivut Facebook Instagram Hakukone Google Uutiskirjeet (meilit) Life&Magic OneToOne Tapaamisia Bisnesryhmä (BNI) Tuottajatapaamisia Puhelinoitoja Vahvojen suositteijoiden kautta Joulukortit TV-, radio-esiintymiset + lehtijutut Laskutus Kollegat	
KULURAKENNE (Cost Structure) Internet ja tele Tarvike (rekvisiitta, vaatteet, toimisto, oppimateriaali) Vakuutukset Työhuone (vastike, sähkö, vesi) Auto Matkustus (bensa, juna, lennot, hotellit) Markkinointi (myös BNI) Palaverit Jäsenmaksut Päivärahat Verot Kongressimaksut		TULOVIRRAT (Revenue Streams) Esiintymispalkkiot Apurahat		

Liite 3. Toimeksiantajan strategiaprofili.

