

# **BUSINESS DESIGN -TYÖKALUT MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ**

Pienyrityksille suunnattujen asiantuntijapalveluiden liiketoiminnan  
suunnittelu

## Tiivistelmä

Tekijä Paronen, Johanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 54	Valmistumisaika Syksy 2020
Työn nimi <b>BUSINESS DESIGN -TYÖKALUT MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ</b> Pienyrityksille suunnattujen asiantuntijapalveluiden liiketoiminnan suunnittelu		
Tutkinto Tradenomi, YAMK		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämishankkeena. Tavoitteena oli tutkia, miten pienyritykset käyttävät liiketoiminnankehittämistyökaluja sekä millainen olisi hyvä työkalu pienyrityksen liiketoiminnan kehittämisen käyttöön. Pääpaino hankkeessa oli tutkia kahden valitun liiketoiminnan suunnittelu- ja kehittämistyökalun toimivuutta ja käyttöä mikro- ja pienyritysten keskuudessa. Tutkitun tiedon perusteella kehitettiin business designin avulla työkaluja siten, että ne soveltuvat paremmin pienten yritysten käyttöön.</p> <p>Kehittämishankkeen toisena tavoitteena oli selvittää, millaisia liiketoimintamahdollisuuksia asiantuntijapalveluita tarjoavalle pienyritykselle voisi olla. Hankkeessa tutkittiin liiketoiminnan kehittämistä ja kehittämisen toimintatapoja sekä sitä, miten pienyritykset arvioivat työkalujen tarvetta ja soveltuvuutta liiketoimintaansa. Tutkitun tiedon perusteella suunniteltiin asiantuntijapalveluiden liiketoiminnan rakennetta ja toimintamallia.</p> <p>Kehittämishankkeen tutkimus toteutettiin määrällisin ja laadullisin menetelmin. Sähköinen kysely edusti määrällistä tutkimusta ja teemahaastatteluinä toteutetut asiantuntijahaastattelut laadullista. Tutkimuksen avulla löydettiin aitoja tilanteita ja toimintoja, joissa työkalujen käyttö ja ominaisuudet nousevat esille. Kyselyn ja haastattelujen perusteella tunnistettiin uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja luotiin malli uudistetusta liiketoiminnan kehittämistyökalusta.</p> <p>Kehittämishankkeen tuloksena todettiin, että kiinnostus liiketoiminnan kehittämiseen oli olemassa, resurssit ja työkalut sen sijaan tuottivat haastetta kehittämistyössä. Tuloksen perusteella suunniteltiin uusi malli Tunne asiakkaasi, joka perustuu dataan ja analytiikkaan. Mallin testaukseen laadittiin alustava pilotointiohjelman runko, jonka avulla viedään suunnittelua eteenpäin.</p>		
Asiasanat Liiketoiminnan kehittämistyökalut, Business design, Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, Asiantuntijapalvelut pienyrityksille		

## Abstract

Author Paronen, Johanna	Type of publication Master's thesis	Published Autumn 2020
	Number of pages 54	
Title of publication <b>BUSINESS DESIGN TOOLS IN A CHANGING OPERATIONAL ENVIRONMENT</b> Professional services business planning aimed at small businesses		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>The thesis was implemented as a research and development project. The purpose of the thesis was to find out how business development tools are used in small businesses, and how small entrepreneurs assess the need for and suitability of tools for their business. The focus was developing two selected existing business development tools.</p> <p>The aim of the development study was to modify existing business tools to better fit the needs of small business, and to make them more suitable for small business development. The other purpose was to examine what kind of business opportunities there could be for professional business services for small business development. Based on the researched data, the structure of the expert services business was designed.</p> <p>The development project was carried out as a quantitative and qualitative research. The electronic survey represented quantitative research and the expert interviews conducted as thematic interviews were qualitative research. The aim of the project was to find real situations and actions of companies, where they use or want to use the developing tools. As a result of the project, a model of renewed business development tool was introduced. The new model, which was created, was based on the survey and the interviews and new innovativeness.</p> <p>As a result of the development project, it seems that small entrepreneurs are interested in business development. The development challenges deal with capacity and skills in using the developing tools. Based on the result, a new model, Know your customers, was designed based on data and analytics. A preliminary pilot program framework was created to test the model.</p>		
Keywords  Business development tools, Business design, Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, Expert service for small business		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Hankkeen tausta.....	1
1.2	Kehittämishankkeen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3	Kehittämishankkeen rakenne.....	3
2	BUSINESS DESIGN MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ.....	5
2.1	Business design, liiketoimintamuotoilu.....	5
2.2	Työkalut liiketoiminnan kehittämiseen.....	6
2.3	Käyttäjälähtöiset työkalut.....	8
2.3.1	The Business Model Canvas (BMC).....	9
2.3.2	The Value Proposition Canvas.....	10
2.4	Liiketoiminnan suunnittelu ja kehittäminen.....	12
2.5	Suunnittelun ja kehittämisen mahdollisuudet.....	14
3	KOHDERYHMÄ PIENYRITYKSET.....	16
3.1	Mikro- ja pienyrittäjät.....	16
3.2	Mikro- ja pienyrittäjyyden haasteet.....	16
3.3	Mikro- ja pienyrittäjyyden mahdollisuudet.....	17
3.4	Kokeilu, suunnittelu ja ketterä kehitys.....	18
4	KEHITTÄMISHANKKEEN PROSESSI.....	20
4.1	Toimeksianto ja prosessiin osallistuvat tahot.....	20
4.2	Hankkeen aikataulu.....	20
4.3	Lähestymistapa ja menetelmät.....	21
4.4	Sähköinen kysely.....	23
4.5	Asiantuntijahaastattelu.....	26
5	TULOKSET.....	29
5.1	Kyselytutkimuksen tulokset.....	29
5.2	Asiantuntijahaastattelujen tulokset.....	41
5.3	Työkalujen mallintaminen.....	44
5.4	Uusien työkalujen esittely.....	46
5.5	Testauksen suunnittelupilotti.....	48
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	50
6.1	Tavoitteiden toteutuminen.....	50
6.2	Jatkotutkimus aiheet ja seuraavat askeleet.....	53
	LÄHTEET.....	55

LIITTEET .....	59
----------------	----

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Hankkeen tausta

Pitkän pienyrittäjäurani aikana havaitsin, että pienet yritykset kilpailevat yhä useammin suurten ketjutoimijoiden kanssa. Pienyrityksellä ei usein ole varaa suuriin yrityksen kehitysinvestointeihin, kuten ei myöskään aikaa tai osaamista kehittää itse varsinaista yritystoimintaa. Panostus ohjautuu käytännössä tuottavaan työhön. Kuitenkin yritysten olisi jollain tavoin erotuttava ja löydettävä kanava markkinoille.

Lähes 90-vuotias Matkahuolto on myös havainnut pienten yrittäjien haasteet. Yhtiössä on huomattu, että pienten yritysten osaaminen tai resurssi ei riitä taistelemaan verkkokauppajättien kanssa. Kivijalkamyymälästä on pitkä matka verkkokauppaan. Ratkaisuksi yhtiö on aloittanut keväällä 2020 yhteistyön Nearby.fi yhtiön kanssa. Yhteistyössä tarjotaan verkkokauppa-alustaa ja toimituspalvelua. Kuten Sirkku Jauhiainen kertoo, yhtiön päämääränä on tehdä paikallisten tuotteiden ja palveluiden ostamisesta yhtä vaivatonta kuin suurista verkkokaupoista ostaminen on. Kaikki yhdestä kaupasta periaatteella. (Matkahuolto 2020.)

Asiakkaiden herkällä korvalla kuuntelu ja ymmärtäminen on keino erottua kilpailijoista. On selkeä markkinaetu, mikäli yritys onnistuu luomaan asiakkaalle tunteen, että palvelu tai tuote ratkaisee asiakkaan ongelman ja helpottaa hänen elämäänsä. Pienen yrityksen on helpompaa vastata ketterästi asiakkaiden tarpeisiin, minkä avulla voidaan saavuttaa kilpailuetu suuriin toimijoihin nähden. Kuten Virtanen Tikissä blogissa kirjoittaa, asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut ja monen pienen yrittäjänkin markkina-alue on muuttunut globaaliksi. Koska asiakkaan halua suositella tuotetta tai palvelua pidetään yhtenä yritysten kriittisenä menestystekijänä, nousee liiketoiminnan vieminen verkkoon elinehdoksi myös pienille yrityksille. Jotta suosittelua syntyisi, on asiakaslähtöisyys ja ketteryys asiakaskontakteissa rakennusainesta positiiviseen asiakaskokemukseen ja tyytyväisyyteen. (Virtanen 2020)

Järvensivu kirjoittaa muutoksesta, missä on mukana myös sukupolvien aiheuttamat muutokset tarpeet. Eri sukupolvilla on erilaiset toiveet ja tavoitteet. Kun halutaan palvella asiakaslähtöisesti suurten ikäluokkien (Baby Boomers, BB-sukupolven 1946–1964) asiakkaita, ei ratkaisu välttämättä ole lainkaan samanlainen kuin Y-sukupolvelle (Internet-sukupolvi 1977–1997). Väliin jää vielä X-sukupolvi (1965–1976), jokaisella sukupolviryhmällä on kuitenkin omat ominaispiiretensä ja arvomaailmansa, jotka poikkeavat toisistaan huomattavasti. (Järvensivu 2014, 34–37.)

Vuorisen mukaan strategian kannalta pienten yritysten panostus organisaation oppimisprosessiin mahdollistaisi ketterän prosessin, uuden tekemisen strategian. Oppiva organisaatio tarkoittaa toimintaa, jolla tavoitellaan strategista etumatkaa, se on oikeastaan filosofia, mikä on koko yritystoiminnan perusta. Tämän avulla olisi mahdollista reagoida herkästi asiakkaiden muuttuvien tarpeiden ja toiveiden täyttämiseksi. (Vuorinen 2013, 158–160.)

Näkemykseni mukaan strategian avulla pienyrittäjän on helpompaa vastata ketterästi asiakkaiden tarpeisiin. Hankkeessa tutkitaan, onko pienellä yrityksellä osaamista tai resursseja havaita asiakkaiden muuttuvat tarpeet. Lisäksi etsitään vastausta kysymykseen, onko pienyrittäjällä halua tai aikaa panostaa oppivaan organisaatioon ja strategioiden kehittämiseen? Pienyrittäjien kilpailukyky ja mahdollisuus selviytyä 2020-luvulla voi tuntua pieneltä asialta, pienissä yrityksissä on kuitenkin voimaa ja mahdollisuuksia. Tämän kehittämishankkeen avulla pyritään selvittämään mahdollisuuksia helpottaa yrittäjien strategia-työskentelyä, sekä liiketoiminnan kehittämistä liiketoiminnan kehittämistyökalujen avulla.

Suomen Yrittäjät ja Elisa Oyj:n tilaaman tutkimuksen mukaan. Yritykset, jotka ovat menestysvaiheessa ja tyytyvät siihen, ovat vaarassa jäädä kehityksessä jälkeen. Toiminnan kehittämisen pitäisi sisältää digitalisaatiota, jonka tulisi olla osa jatkuvaa kilpailukyvyn ylläpitoa ja yritystoiminnan kehittämistä. Tutkimuksen mukaan, *välimatka tämän ymmärtäneiden edelläkävijöiden ja asemaansa tyytyväisten pk-yritysten välillä on liian suuri*. Vaikka monen PK-yrityksen digitaalisuuden aste on nyt hyvällä tasolla. Kovassa kilpailussa haastaja voi digitaalisuuden avulla nopeastikin tarjota ratkaisuja, jotka soveltuvat asiakkaille paremmin kuin nykyisen tarjonnan ratkaisut. (Yrittäjät 2016.)

## 1.2 Kehittämishankkeen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on ensin tutkia liiketoimintamallipohjan, (Business Model Canvas jatkossa BMC), sekä arvolupauksen (The Value Proposition Canvas) toimivuutta pienyritysten toiminnassa, sekä yrittäjien halukkuutta käyttää työkaluja tai niiden osia. Hankkeen tavoitteena on tutkitun tiedon avulla sitten kehittää työkaluja ja muotoilla niitä business designin avulla paremmin pienten yritysten tarpeisiin sopivaksi, jotta yritykset voisivat tulevaisuudessa analysoida ja parantaa toimintaansa mahdollisimman yksinkertaisesti, sekä saavuttaa näin parempaa kilpailuetua.

Toisena tavoitteena on rakentaa pohjaa perustettavalle asiantuntijapalveluita tarjoavalle yritykselle. Hankkeessa tutustutaan yrittäjien ajatuksiin, arkeen ja haasteihin. Tutkitun tiedon avulla pyritään muodostamaan aito asiakasymmärrys siitä, mitä yrittäjät aidosti tarvitsevat, jotta liiketoiminnan kehittäminen onnistuu osana yrittämistä. Tutkimuksen tulosten

perusteella suunnitellaan liiketoimintaa ja tarjottavia palveluita vastaamaan yrittäjien aitoja tarpeita.

Tutkimuskysymykset, joihin tässä kehittämishankkeessa etsitään vastauksia, ovat:

- Miten pienyritykset käyttävät liiketoiminnankehittämistyökaluja?
- Miten pienyrittäjät arvioivat työkalujen tarvetta ja soveltuvuutta liiketoimintaansa?
- Millainen olisi hyvä työkalu pienyrityksen liiketoiminnan kehittämiseen?

Hankkeen avulla pyritään herättämään pienyrittäjien kiinnostus liiketoiminnan kehittämiseen, ja strategiatyöskentelystä sekä auttamaan heitä ymmärtämään työskentelyn tärkeys nopeasti muuttuvassa maailmassa. Hankkeen tavoite on myös tutkia millaiset mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämisen, business designin ja strategiatyöskentelyn ympärille olisi synnyttää uutta liiketoimintaa, jonka tarkoitus olisi kohdistaa palvelut pienille yrityksille.

Kehittämistehtävän toimeksiantajana toimii innostus ja motivaatio kehittää pienyrittäjien liiketoimintaa, kilpailukykyä ja kasvua. Oman lähes 30 vuoden yrittäjän uran aikana olin usein tilanteessa, jossa halu kehittää oli olemassa kuten myös tarve kehitykselle. Aikaa, rahaa tai osaamista ei kuitenkaan ollut käytettävissä. Projektin avulla on tarkoitus tutkia yrittäjien toimintaa ja tarpeita. Tulosten perusteella suunnitellaan yritystoimintaa, joka tarjoaa asiakkaiden tarpeisiin räätälöityjä asiantuntijapalveluita.

Kehittämistehtävän tutkimuksen perusteella lähdetään kehittämään työkaluja ja malleja missä hyödynnetään dataa ja analytiikkaa. Datasta informaatioksi menetelmän avulla innovoidaan malleja, jotka sopivat hinnaltaan ja yksinkertaisuudeltaan myös mikroyritysten käyttöön. Uusien innovaatioiden ja mallien avulla myös pienet yritykset voivat hyödyntää työnjakoa ihmisten ja järjestelmien välillä. Microsoft tarjoaa työkalun, mikä soveltuu myös pieneen tarpeeseen, ei tarvita IT-osastoa vaan työ voidaan suorittaa itse (Finnilä 2019).

### 1.3 Kehittämishankkeen rakenne

Kehittämishankkeen raportti alkaa johdannolla, jossa perehdytään hankkeen taustaan, tavoitteisiin, sekä siihen mitä työllä halutaan saavuttaa. Johdannon jälkeen perehdytään teoriapohjaan, jonka tavoitteena on selventää hankkeen lähtötilannetta. Tulevaisuuden mahdollisuuksia, tarpeita ja innovaatiota etsitään teorian, oman asiantuntijuuden sekä tutkimuksen vuoropuhelun avulla.

Raportin toisessa luvussa käsitellään käsitteitä business design (liiketoimintamuotoilu), strategiset työkalut, skenaariotyöskentely ja lopuksi käydään läpi liiketoiminnan suunnittelu ja sen osa-alueita. Toisen luvun alaluvuissa käydään läpi liiketoiminnan suunnittelun työkaluja The Business Model Canvas (BMC) sekä The Value Proposition Canvas, sekä niiden merkitystä liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta.

Kolmannessa luvussa keskitytään tutkimaan kohderyhmää, jota hankkeessa tutkitaan. Luvussa tarkastellaan mistä kohderyhmä koostuu, mitkä ovat ryhmän haasteet, entä mahdollisuudet. Luvun lopussa nostetaan vielä aiheeksi ketterä kehitys ja sen mukanaan tuomat tulevaisuuden mahdollisuudet sekä haasteet. Etsitään vastauksia kysymykseen, miten oman alansa ammattilaiset saataisiin kiinnostumaan myös liiketoiminnan kehittämistä?

Neljännessä luvussa käsitellään kehittämishankkeen prosessia. Luvun alussa käydään läpi toimeksianto ja prosessiin osallistuvat tahot sekä aikataulu. Prosessi jatkuu lähestyvän ja menetelmien kuvauksella. Alaluvuissa kuvataan sähköisen kyselytutkimuksen osa-alueita sekä asiantuntijahaastattelujen kysymyksiä ja kysymyksiin saatuja vastauksia ja tutkimus aineiston käsittelyä.

Viidennessä luvussa keskitytään tutkimuksen tuloksiin ja niiden analysointiin. Yhdistetään sähköisen kyselyn perusteella saadut tulokset asiantuntijahaastatteluiden tuloksiin ja tehdään yhteenveto tutkimuksen kokonaistuloksesta. Tässä luvussa esitellään myös kehitetyt työkalumallit, sekä esitellään työkalujen testauksen alustava suunnitelma.

Luku 6 kokoaa yhteen koko hankkeen. Luvussa kuvataan hankkeen onnistumista, tulkitaan tuloksia ja tehdään johtopäätöksiä. Lisäksi arvioidaan kehittämishankkeen onnistumista ja luotettavuutta. Lopuksi kuvataan mahdolliset jatkotoimenpiteet ja kehittämisehdotukset.

## 2 BUSINESS DESIGN MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

### 2.1 Business design, liiketoimintamuotoilu

Liiketoiminnan muotoilulla tarkoitetaan toimintaa, jossa pyritään ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja muovaamaan yrityksen tuotteita ja palveluita siten, että ne vastaavat asiakkaan aitoja tarpeita. Puhutaan myös palvelumuotoilusta, jonka merkitys on kasvanut voimakkaasti 1970-luvulta alkaen. Muotoilun tuloksena liike-elämään on syntynyt myös uusi käsite palvelullistaminen, jonka seurauksesta tuotteet ja palvelut yhdistyvät. Aiemmin myydystä tuotteesta voikin tulla myytävän palvelun osa, jolloin tuotteen myynti euroissa mitattuna onkin vain pieni osa kokonaisuutta ja pääpaino siirtyy palvelun myyntiin. (Koivisto, Säynäjäkangas, Forsberg 2019, 18–19.)

Kuten Koivisto ym. toteavat: *On hyvä tiedostaa, että palvelumuotoilu on muotoiluajattelun pohjautuva osaamisala, joka fokusoituu erityisesti palvelujen ja palveluliiketoiminnan kehittämiseen.* Asiakaskokemuksen merkitys kasvaa strategisena kilpailukeinona. Teollistumisen myötä lähes saman kaltaisia tuotteita on saatavilla valtavia määriä. Yritysten tärkeimmäksi keinoksi erottua muodostuukin asiakaskokemus. Jotta asiakaskokemus muodostuu kilpailueduksi, on yritysten kuunneltava, tulkittava ja ymmärrettävä asiakasta ja asiakkaan tunnetiloja. Kerättyjen tietojen avulla on osattava muotoilla tuotteet ja palvelut siten, että ne synnyttävät asiakkaalle tunnetilan positiivisesta asiakaskokemuksesta. (Koivisto ym. 2019, 22.) Tämä edellyttää liiketoiminnan jatkuvaa uudelleen muotoilua sekä strategista suunnittelua ja johtamista.

Muutamien sukupolvien ajan tavarakeskeisyys on ollut liiketoiminnan keskiössä. Nykyisin esineiden merkitys on vähentynyt huomattavasti, ihmiset haluavat enemmän elämää helpottavia asioita, jolloin palveluiden merkitys liiketoiminnassa kasvaa. Kuten Tuulaniemi kirjassaan kirjoittaa: *Palveluiden avulla yritys voi myös erottua kestävästi kilpailijoistaan ja sitouttaa asiakkaansa. Näin on, koska palvelusuhdetta ei voi kopioida.* (Tuulaniemi 2011, 10.)

Liiketoimintamuotoilu vaikuttaisi olevan uuden vuosikymmenen tärkeimpiä strategioita. Tullannetta vauhdittaa vuosikymmenen alun Korona -virus epidemia, jossa maailmanlaajuisesti koettiin asioita, joita kukaan tuskin olisi osannut kuvitella. Ihmiset asetettiin karanteeniin, yritykset joutuivat sulkemaan oviaan ja keksimään uusia liiketoiminnan muotoja, joiden avulla liiketoimintaa jatketaan.

## 2.2 Työkalut liiketoiminnan kehittämiseen

Liiketoiminnan kehittämiseen on tarjolla runsaasti työkaluja. Työkalut voidaan Vuorisen mukaan eri ryhmiin, sen perusteella mitä niiden avulla tavoitellaan. Toiminnan kehittämiseen ja asiakkaiden tarpeiden huomioonottamiseen tarkoitettut työkalut, Swot analyysi ja tasapainotettu mittaristo, (jatkossa BSC) ovat ryhmän tunnetuimpia ja eniten Suomessa käytettyjä työkaluja. Swot ja BSC avulla voidaan parantaa tehokkuutta sekä tutkia asiakkaiden tarpeita. (Vuorinen 2013, 57.)

Swot -analyysi on yksinkertainen asioiden listaamiseen suunniteltu työkalu. Toisaalta sitä voidaan käyttää myös moniin eri tarkoituksiin, voidaan tutkia nykyhetkeä, tulevaisuutta, kasvua sekä pohtia asioita, jotka ovat samalla sekä heikkouksia että vahvuuksia. (Vuorinen 2013, 89.) Näkemykseni mukaan SWOT-analyysiä on käytetty runsaasti pienten yrityksen keskuudessa vuosien ajan ja käytetään edelleen. Oheisessa kuviossa on kuvattu SWOT- analyysi pohjaa.

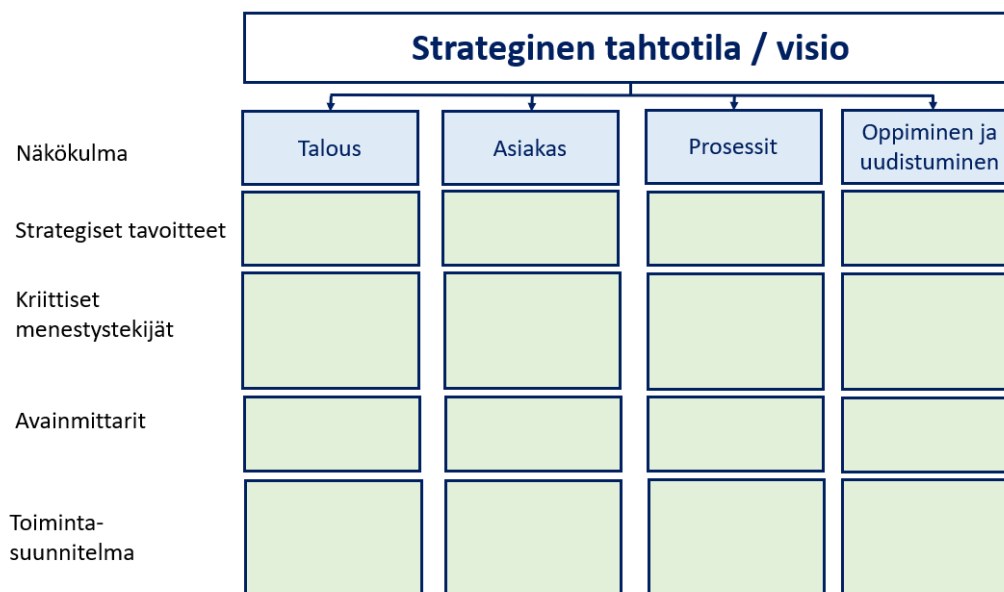
# SWOT analyysi

Yrityksen sisäiset asiat	VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
Ulkoinen ympäristö	MAHDOLLISUUDET	UHAT

Kuvio 1. SWOT-analyysi (Vuorinen 2013, 90)

BSC:n avulla voidaan analysoida yrityksen toimintaa siten, että johdetaan asioita mitä mitataan. Muutoin ei tiedetä missä ollaan ja mihin ollaan menossa. Työkalun avulla pystytään parhaimmillaan tehostamaan toimintaa monipuolisesti. (Vuorinen 2013, 57.) Alla olevassa kuviossa kuvataan tasapainotettu mittaristo (BSC).

## Tasapainotettu mittaristo (BSC)



Kuvio 2. Tasapainotettu mittaristo BSC (Vuorinen 2013. 54)

Kun yrityksen tarpeet ovat innovatiivisuudessa ja kasvussa, soveltuu työkaluksi elävä strategia. Elävä strategia tarkoittaa strategiaa, missä muodostetaan skenaarioita eli oletuksia. Oletuksien avulla pyritään luomaan vaihtoehtoja ja ajatuspolkua, minkä mukaan strategiaa voidaan ketterästi muovata ja muuttaa tarpeen mukaan. (Ritakallio, & Vuori 2018, 23.) Business designin lähtökohtana on synnyttää uutta liiketoimintaa ja pysyä jatkuvassa muutoksessa mukana, jolloin elävä strategia hyvä pohja liiketoiminnan kehittämiseksi. Tällä tavoin yritys on oikeastaan jo varautunut ennalta erilaisiin mahdollisiin muutoksiin. Jos taas strategia on kankea ja pitkälle suunniteltu, on nopeiden muutosten tekeminen vaikeaa.

Skenaariotyöskentelyssä työkaluna voidaan käyttää tulevaisuustaulukkoa, jonka avulla voidaan vertailla erilaisia skenaarioita. Taulukossa voi olla valittu määrä muutosajureita sekä erilaisia skenaarioita, muuttujiksi voidaan valita heikkoja signaaleja, olennaisia ilmiöitä tai mitä tahansa asioita mitkä voivat muuttaa tulevaisuutta (Vuorinen 2013, 115). Alla on kuvattu esimerkki tulevaisuustaulukosta, joka kuvaa liiketoimintaa missä tarjotaan puhelinalpalvelua ympäri vuorokauden. Sinisellä kirjoitetut kuvaavat yhtä skenaariota, jossa puhelinalpalvelun osuus kasvaa ja palvelupisteiden määrä laskee alalla missä on kova kilpailu.

Tulevaisuustaulukko			
Ajuri	Vaihtoehto A	Vaihtoehto B	Vaihtoehto C
24/7 päivystyspalvelu	Ilmainen kaikille	Ilmainen sopimusasiakkaille	<b>Maksullinen kaikille</b>
Päivystyspalveluiden tarve	Laskee tai pysyy samana	<b>Kasvaa hieman</b>	Kasvaa rajusti
Palvelupisteiden määrä	<b>Laskee</b>	Pysyy samana	Nousee
Kilpailijoiden osuus alalla	Laskee	Pysyy samana	<b>Nousee</b>

Kuvio 3. Tulevaisuustaulukko (Vuorinen 2013, 116)

Voidaan todeta, että millään aiemmin esitetyillä liiketoiminnan kehittämistyökaluilla tai menetelmillä ei saavuteta tuloksia asiakasymmärryksen alueella, vaan siihen tarvitaan muunlaisia työkaluja. Koiviston ym. mukaan asiakaskokemuksen merkitys kasvaa strategisena kilpailukeinona, sen vuoksi yksi tärkeimmistä keinoista erottua 2020-luvulla on asiakaskokemus. Asiakaskokemusta mittaamalla ja tulkitsemalla muotoillaan palvelut ja tuotteet siten, että asiakaskokemuksesta muodostuu yksilöllinen ja positiivinen. Kuten Koivisto ym. kirjassaan kirjoittaa. *Liiketoiminnan muotoilulla tarkoitetaan toimintaa, jossa pyritään ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja muovaamaan yrityksen tuotteita ja palveluita siten, että ne vastaavat asiakkaan aitoja tarpeita.* (Koivisto ym. 2019, 232)

### 2.3 Käyttäjälähtöiset työkalut

Tässä luvussa pohditaan olemassa olevien työkalujen soveltuvuutta nykyhetken pienyritysten voimakkaasti digitalisoituvaan maailmaan. Tuntevatko yrittäjät työkaluja, jos tuntevat käyttävätkö he niitä, entä kokevatko he työkalut hyödyllisiksi? Ovatko työkalut toimivia pienyrityksessä, vai ovatko ne suunniteltu suurempien yritysten käyttöön?

Alexander Osterwalder kollegoineen kehitti 2000-luvulla strategia työkaluja liiketoiminnan kehittämisen tarpeisiin, minkä avulla pyritään muovaamaan tuotteita ja palveluita sellaisiksi mitä asiakkaat haluavat. Työkalujen avulla pyritään ymmärtämään asiakasta aidosti ja luomaan arvoa asiakkaalle. Tavoitteena on keskittyä oikeisiin asioihin ja minimoida käytetty aika asioihin mitkä eivät tuota aitoa arvoa asiakkaalle. (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith, Papadacos & Smith 2014, 9.)

Bina Nusantara Universityssä tehdyn tutkimuksen mukaan Indonesiassa pienten yritysten kilpailukyky on suuriin yrityksiin nähden parantunut viime vuosina. Tilanteelle on löydetty

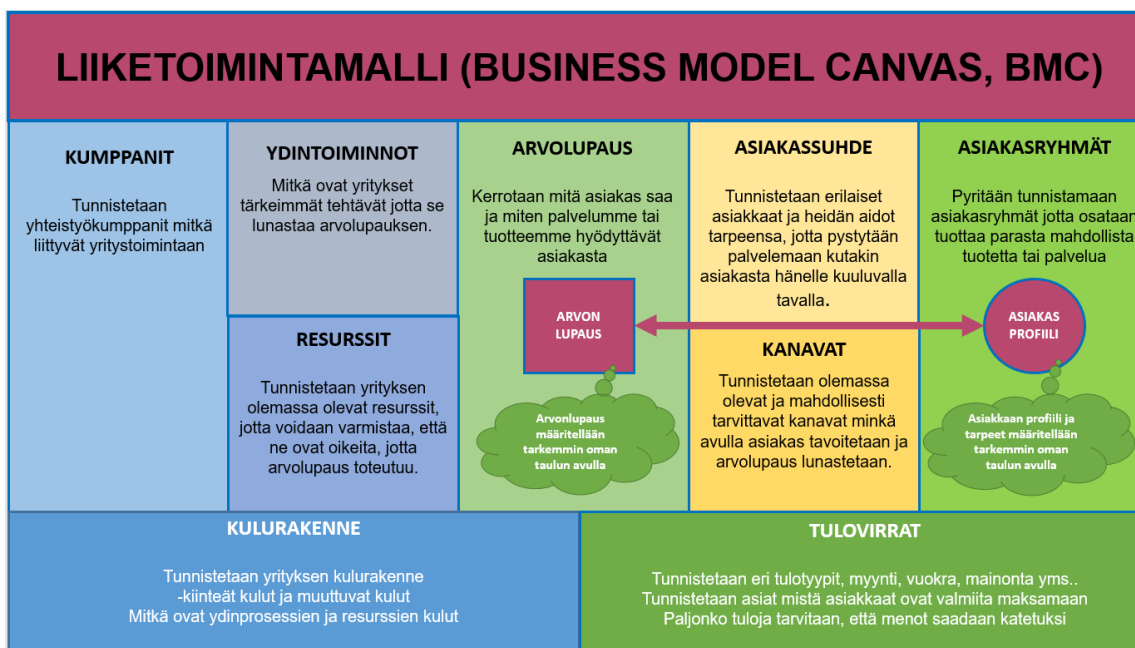
muutamia vaikuttavia tekijöitä. Pienten vahvuus on tuottaa ketteriä nopeasti mukautuvia tuotteita ja palveluita mitkä soveltuvat kansalaisten aitoihin tarpeisiin. Pienet käyttävät myös usein paikallisia tuotteita ja palveluita omassa tuotannossaan, mikä lisää muiden pienten yritysten kannattavuutta. Lisäksi yritykset ovat ottaneet käyttöön Business Model Canvas strategiatyökalun (jatkossa BMC), jonka avulla ne ovat rakentaneet strategiaa ja markkinointi mixiä. Näiden avulla on saavutettu kilpailuetua merkittävästi. (Abdullah, Agung, Glory & Sugiharto 2018.)

BMC:n käyttöä Suomessa on tutkittu varsin vähäisesti. Tampereen teknillisessä yliopistossa on tehty diplomityö vuonna 2015 aiheesta, miten BMC soveltuu liiketoiminnan suunnitteluun. Päätelmänä esitetään, että BMC:n käyttö luo sekä mahdollisuuksia että haasteita liiketoiminnan suunnittelussa. Haasteiksi koettiin vakiintuneen liiketoiminnan puute, mikä johti tilanteeseen missä syy-seuraussuhteita ei ymmärretä riittävästi. Myös muutosten suuri määrä suunnitteluvaiheessa tuotti haasteita. BMC on staattinen työkalu, jonka vuoksi suunnitelman jalkauttaminen liiketoiminnaksi koettiin myös haastavaksi. Työkalun mahdollisuuksiksi koettiin sen yksinkertaisuus ja muokattavuus, sekä se että sen avulla on helppo jakaa tietoa. Myös ideointi ja luovuus lisääntyivät mallin käytön myötä. (Koski 2015.) Kehittäjien mukaan malli soveltuu uudenliiketoiminnan suunnitteluun sekä olemassa olevan liiketoiminnan analysointiin (Osterwalder & Pigneur 2010, 42).

Vuosina 2019–2020, SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri linjalla on tehty YAMK-opinnäytetyö, missä on tutkittu BMC:n soveltuvuutta luovan alan yksinyrittäjän strategiатыön apuna. Päätelmä tutkimuksesta on, että malli soveltuu ja tuottaa arvoa luovan alan yksinyrittäjälle. Kuten muissakin pienyrityksissä haasteeksi muodostui yrittäjän liiketoiminta-osaaminen sekä liiketoimintaan liittyvä termistö. Jotta BMC työkalua voidaan käyttää tehokkaasti, tarvitaan liiketoimintaymmärrystä ja kiinnostusta liiketoiminnan kehittämiseen. (Mäntysaari 2020.)

### 2.3.1 The Business Model Canvas (BMC)

Työkalu rakentuu taulun omaisesti ja sisältää yhdeksän osa-alueetta, joita tarkastetaan kunkin omanaan. Osien avulla pyritään ymmärtämään yrityksen heikot ja vahvat osa-alueet, jolloin voidaan panostaa oikeisiin asioihin oikea-aikaisesti. Työkalun jokainen osa-alue on tärkeässä roolissa liiketoiminnassa. Jotta asiakkaalle onnistutaan tuottamaan aitoa arvoa, on liiketoiminnan kaikkien osa-alueiden oltava kunnossa. Canvasen avulla kokonaisuuden hallinta on yksinkertaisempaa ja liiketoimintaa on helppo johtaa systemaattisesti kohti tavoitteita (Osterwalder ym. 2014, 16). Alla olevassa kuviossa on kuvattu BMC- canvas.



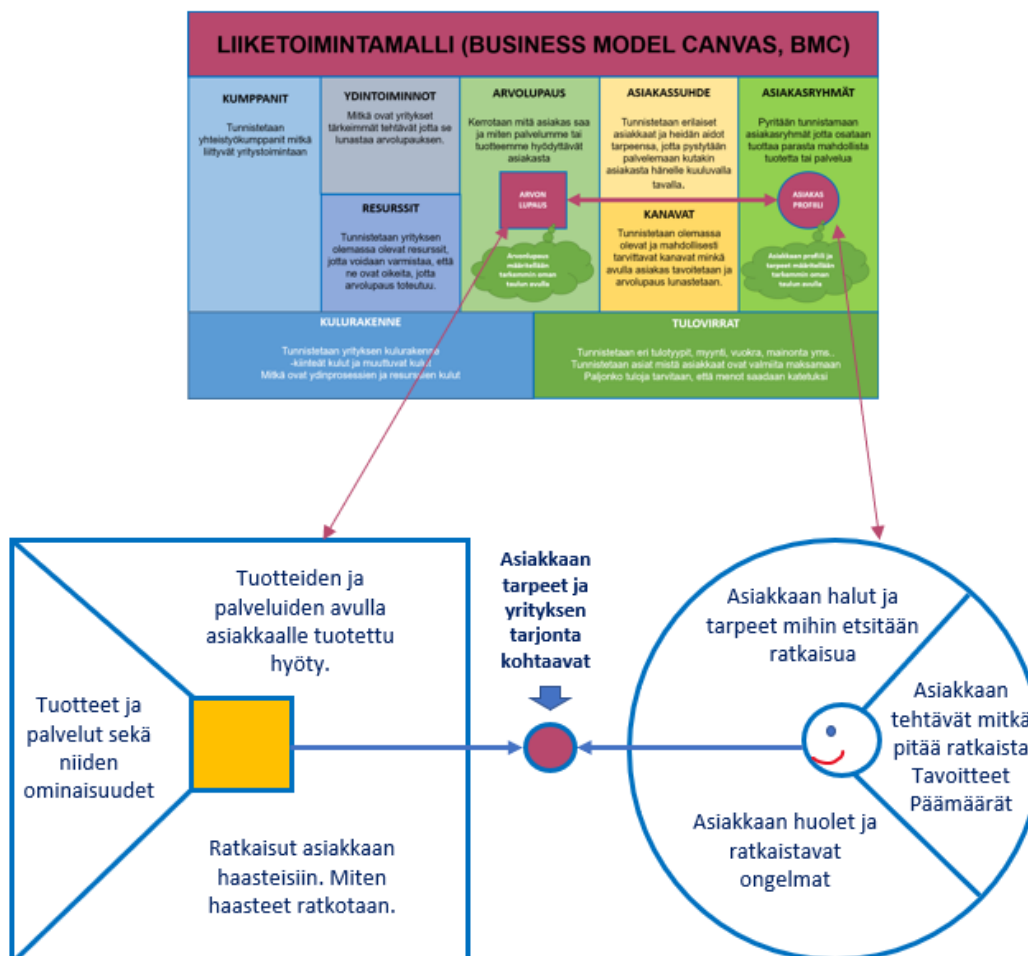
Kuvio 4. The Business Model Canvas (Osterwalder ym. 17)

### 2.3.2 The Value Proposition Canvas

Arvolutapaus pohjalla (Value Proposition Canvas) tarkoitetaan taulua missä yhdistetään Arvolutapaus (Value map) sekä asiakasryhmät (Customer profile). Näiden lisätaulujen avulla on tarkoitus täsmentää Liiketoimintamallin (BMC) asiakasryhmät ja arvolutapaus osioita, jolloin päästään pureutumaan asiakkaalle tärkeisiin arvoihin paremmin.

Customer profile-tilulla tarkoitetaan työkalua minkä avulla pyritään löytämään asiat mitkä ovat asiakkaalle aidosti tärkeitä. Mitkä tuotteet, palvelut tai toiminnot luovat asiakkaalle lisäarvoa tai poistavat asiakkaan tuskaa omassa toiminnassaan. Kaikkiin sektoreihin pyritään löytämään kaikki ne toiminnot minkä uskotaan vaikuttamaan asiakkaaseen, jotta voidaan verrata mitkä ovat oikeita toimia ja mitkä turhia. (Osterwalder ym. 2014, 40–60.)

The Value Map-työkalulla tarkoitetaan taulua, minkä avulla selvitetään kuinka hyvin palvelut ja tuotteet palvelevat asiakkaan aitoja tarpeita. Kartan avulla testataan, miten hyvin asiakkaan tuskaa onnistutaan poistamaan. Karttaa käytetään koko organisaatiossa, jotta asiakkaalle saataisiin luotua uutta arvoa tuottavia toimintoja. (Osterwalder ym. 2014, 60.) Alla olevassa kuviossa on kuvattu edellä mainitut taulut ja niiden yhteys BMC-tiluun.



Kuvio 5. The Value Proposition Canvas (Osterwalder ym. 2014, 40-60)

Onnistu yrittäjänä-blogin mukaan BMC:n käyttö on lisääntynyt voimakkaasti Suomessa. Erityisesti voimakasta kasvua tavoittelevat startup, yritykset ovat löytäneet työkalun. Blogissa Fast Track Cyber Kasvupolun voittaja, oululainen TAVIQ Oy toimitusjohtaja Juha Isola, kertoo BMC käyttökokemuksistaan. Juhola kuvaa, että työkalun käytöstä on ollut suurta hyötyä jo heti yrityksen alkutaipaleesta asti. Työkalun avulla aloittavan yrittäjän on ollut mm. helpompaa kommunikoida sidosryhmien kanssa ja kehittää yritystoimintaa oikeaan suuntaan. Lisäksi BMC on mukautunut vaivattomasti yrityksen kehityksen mukana ja auttanut tekemään oikeita asioita. (Onnistu yrittäjänä 2020.)

## 2.4 Liiketoiminnan suunnittelu ja kehittäminen

Strateginen johtaminen ja strateginen suunnittelu ovat keskeinen osa yrityksen liiketoimintaa ja sen suunnittelua. Vaikka käsitteiden usein ajatellaan tarkoittavan samaa asiaa, näin ei kuitenkaan ole. Ne tähtäävät samaan tulokseen mutta toimivat eri osa-alueilla. Strateginen suunnitelma toimii perustana kaikelle toiminnalle, mitä ohjataan strategisen johtamisen avulla. Parhaaseen lopputulokseen päästään, kun käytetään sekä lyhyen että pitkän aikavälin suunnitelmaa ja niiden avulla johdetaan strategiaa ketterästi. Suunnitelmalla varmistetaan, että ensisijaisesti tehdään tärkeitä asioita ja suunta pysyy oikeana. (Sams 2020.)

Kokemukseni mukaan pienyrityksessä on melko helppoa toteuttaa strategista suunnittelua ainakin jollain tasolla. Strategian toteuttaminen ja analysoiminen jäävät usein tekemättä osittain tai jopa kokonaan. Käytettävissä oleva aika menee varsinaisen työn tekemiseen, eikä strategiatyöskentelyyn ole omaa resurssia.

Joidenkin tahojen mielestä pienet yritykset eivät tarvitse strategiaa. Bina Nusantara Universityssä tehdyn tutkimuksen mukaan strategia on erittäin tärkeä myös pienille yrityksille. Jokaisen yrityksen niin pienen kuin suurenkin pitää määrittellä sijainti, jossa yritys on markkinoihin nähden. Sitä pidetään lähtökohtana, minkä jälkeen laaditaan strategia, minne ollaan menossa. Mikään yritys ei menesty kilpailussa, jos se ei pysty kehittymään ja muuttumaan. (Abdullah ym. 2018.)

Palvelumuotoilun käynnistäminen osana liiketoimintaa on olennainen osa liiketoiminnan suunnittelua. Käynnistysprosessi on luonteeltaan muutosprosessi, mikä tulee suunnitella vaiheittain ja varata toteutukselle riittävästi aikaa. Liiketoiminnan suunnittelun haasteet ovat muuttuneet viime vuosina voimakkaasti. Nykyään liiketoimintaympäristö elää nopealla syklillä ja muutoksesta on tullut uusi normaali. Tämä asettaa yrityksille painetta luovuuden, ketteryyden ja rohkeuden osalta. Yritysten tulee ymmärtää asiakasta, osata tarjota asiakkaille ratkaisuja mitkä tyydyttävät asiakkaiden tarpeet. Palvelut on osattava muotoilla oikein ja niitä on uskallettava muovata asiakaslähtöisiksi nopealla aikataululla. (Koivisto ym. 2019, 199–217.)

Tuulaniemi kiteyttää kirjassaan: *Palvelumuotoilu ei ole abstraktia asiakkaiden tunteiden tai kokemuksen suunnittelua. Se on konkreettista toimintaa, joka yhdistää sekä käyttäjien tarpeet ja odotukset, että palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimivaksi palveluksi.* (Tuulaniemi. 2011, 15.)

Hathwayn mukaan pienyrityksillä on suuria haasteita selviytyä yli viittä vuotta, mikäli yrityksellä ei ole ketterää strategiaa, mitä analysoidaan säännöllisesti ja muokataan

strategiaa analyysin perusteella oikeaan suuntaan. Strategian on ennakoitava tulevaa ja luotava asiakkaille arvoa mitä kilpailijoiden on vaikea kopioida. Säännöllinen analysointi on avainasemassa menestyksessä. Kaikilla yrityksillä on ongelmia. Mikäli toimintaa ei analysoida, ei ongelmia huomata eikä niiden aiheuttajaa löydetä, jolloin ongelman korjaaminenkaan ei onnistu. (Hathway 2019.) Strategia -canvaksen (BMC) avulla analysointia on yksinkertaista tehdä ja tiedon perusteella ohjata yritystä oikein.

Myös Bina Nusantara Universityssä tehdyn tutkimuksen mukaan, pienet yritykset eivät selviä kilpailusta ilman strategista suunnittelua (Abdullah ym. 2018). Olen havainnut saman ilmiön omalla liike-elämän kentällä. Useita pieniä pitkään toimineita aikaisemmin vakavaraisia yrityksiä on ajautunut konkurssiin. Olen pohtinut syytä tilanteeseen ja tutkimuksiin pohjaten näyttäisi siltä, että näissä tapauksissa on kyse markkinakentän muutoksesta, johon yritykset eivät osanneet varautua ja vastata. Yrityksiä on yhdistänyt vahva osaaminen ja ammattitaito tekemiseen, mutta liiketoimintaa ei ole kehitetty lainkaan vuosikymmeniin.

Ei ole vain yhtä ja oikeaa strategiaa, vaan se muovautuu toimialan ja yrityksen mukaan. Hitaasti muuttuvalla toimialalla kuten teollisuudessa voidaan noudattaa perinteistä strategiamallia, jossa suunnitellaan strategia vuosiksi eteenpäin eikä sitä juuri muuteta. Monet ajattelevat, että perinteinen on ainoa oikea tapa tehdä strategiaa. Näin ei kuitenkaan ole, vaan strategiaa voidaan toteuttaa monella tavoin. Perinteisesti sitä on pidetty tiukkana ennalta määrättyä ohjenuorana, jota johtajien on hallittava ja johdettava ja se on ollut yrityksen omaisuutta. Uuden ajattelun myötä strategiaa on alettu ajatella myös toimintamallina, joka on yrityksen koko henkilöstön yhteinen asia. Tämän myötä strategia on arkisempi, se kattaa yrityksen toiminnan. Strategian tuntee koko henkilöstö ja siihen sitoudutaan organisaation kaikilla tasoilla. (Whittington 2006.)

Queensland University of Technology, Brisbanessa tehdyn tutkimuksen mukaan BMC -mallin ei sovi sellaisenaan taiteilijoille. Kuitenkin BMC:tä muovaamalla canvaksesta luovaan toimintaan suunniteltu malli, saadaan liiketoiminnan kehittämistyökalusta hyöty myös taiteilijoille. Vaikka taiteilijat ansaitsevat elantonsa luovalla työskentelyllä, on heidän sen lisäksi hallittava uransa kaupallista osa-alueetta. Tutkimuksen mukaan taiteilijoille muokatus liiketoiminnan suunnittelutyökalun avulla heidän on helpompi hahmottaa liiketoimintaansa, kehittää innovaatioita ja rakentaa strategiaa kohti taloudellisia tavoitteita. (Carter & Carter 2019.) Tulosten perusteella näkisin liiketoiminnan kehittämistyökalun muovaamisen paremmin soveltuvaksi pienille yrityksille merkittäväksi tekijäksi pienten yritysten menestyksen rakentamisessa.

## 2.5 Suunnittelun ja kehittämisen mahdollisuudet

Bina Nusantara Universityssä tehdyn tutkimuksen mukaan Business Model Canvas (BMC) on avainasemassa yritystoiminnan ymmärtämisessä ja menestyksessä yritystoiminnassa. Indonesian Presidentti Joko Widodo haluaa kehittää maata innovatiivisesti ja nykyaikaisesti. Maassa onkin alettu tutkia yritystoiminnan opintojen pelillistämisen mahdollisuutta. Indonesiassa on 265 miljoonaa ihmistä, joista 120 miljoonaa on aktiivisia älypuhelimien käyttäjiä. Aktiivisista käyttäjistä merkittävä osa on opiskelijoita, jolloin opintojen edes osittainen siirtäminen älypuhelin sovellukseen voisi olla merkittävä tekijä opintojen suorittamisessa. Erityisesti yrittäjyyteen liittyvät opinnot koetaan haastaviksi koska kurssveja on vähän ja ne suoritetaan campuksella. Mikäli BMC Games-applikaatio toteutuu osaksi opintoja, uskotaan sen auttavan opiskelijoita merkittävästi paremmin ja nopeammin ymmärtämään yrityksen dynamiikkaa ja yritystoimintaa kokonaisuudessaan. Pelaamisen avulla pyritään myös saamaan opiskelijoita motivoitumaan yrittäjyysopinnoista. (Abdullah ym. 2018).

Suomessa on käytössä useita Internet-sivustoja missä on mahdollista opetella ja käyttää strategia työkaluja. Onnistu yrittäjänä-palvelu on If, Varma ja Nordean yhteisesti kehittämä palvelu tukemaan yrittäjiä (Onnistu yrittäjänä 2020). Palvelu vaikuttaa melko helppokäyttöiseltä. Pohdittavaksi jää, löytävätkö yrittäjät palvelun ja jos löytävät käyttävätkö he sitä. Sivustoilla tarjottiin myös pankki ja vakuutuspalveluita mitkä ovat ylläpitäjien ydinliiketoimintaa. Haetaanko sivuston avulla asiakkaita ydinliiketoiminnalle, vai onko taustalla aitoa halua ja osaamista auttaa yrittäjiä yritystoiminnassaan.

Myös Duunitori.fi tarjoaa strategia työkaluja yrittäjien käyttöön. Sivustolla on paljon yrittäjälle tärkeää tietoa sekä valmiita malleja ja pohjia mitä voi hyödyntää (Yrittäjän opas 2020). Haasteeksi voi muodostua tiedon määrä. Mikäli tietoa etsivällä ei ole aiempaa kokemusta yrittäjyydestä tai liiketoiminnasta, voi olla vaikeaa valita sivustoilta oikeat elementit. Aika ei välttämättä riitä kaikkien osien käyttöönottoon ja ymmärtämiseen. Näkemykseni palvelusta on, että se on monipuolinen ja hyvä. Jäin kuitenkin pohtimaan, kuinka moni osaa omatoimisesti hyödyntää oikeaa tietoa ja perustaa menestyvän yrityksen.

Myös YouTube tarjoaa strategiatyökalujen käyttöopastusta videon muodossa. Tarjonnasta ei liene olevan puutetta. Kysymykseksi muodostuukin, osaako tai ehtiikö yrittäjä hyödyntää työkaluja ja löytääkö hän itselleen sopivat työkalut suuren tarjonnan joukosta. Indonesian innovatiivinen ajatus tuoda strategiatyökalut

kouluun applikaation muodossa vaikuttaa hyvältä vaihtoehdolta. Tämän avulla nuoret ymmärtäisivät yritystoiminnan dynamiikan jo koulussa, eikä sitä tarvitsisi opetella erikseen mahdollisen yritystoiminnan ohessa.

Näkemykseni mukaan yrittäjän on ensiarvoisen tärkeä tehdä sitä työtä, jossa on asiantuntija, omaa ydinosaamistaan. Jos yrittäjä käyttää aikaa kaikkien alojen asiantuntijuuden opiskeluun, on käytetty aika auttamatta pois ydinliiketoiminnan tekemisestä. Tilanne voi johtaa siihen, että mikään osa-alue ei ole kunnolla hallussa ja tilanne muodostuu erittäin kuormittavaksi. Näkemystäni tukee myös Hult International Business Schoolissa tehty tutkimus, jonka mukaan BMC:n käyttö lisää yrityksen mahdollisuutta menestyä. Tutkimuksesta kävi kuitenkin ilmi, että jo osien asiakassegmentti ja arvolupaus käyttö lisäsi menestyksen mahdollisuutta merkittävästi. Sen sijaan muiden osien käytön ja menestyksen välille tutkimuksessa ei löydetty selvää yhteyttä. (Ladd 2018.) Tämän tuloksen perusteella myös liiketoiminnankehittämisessä keskittyminen oleelliseen on tärkeämpää kuin yrittää tehdä liikaa niukoilla resursseilla.

### 3 KOHDERYHMÄ PIENYRITYKSET

#### 3.1 Mikro- ja pienyrittäjät

Tässä tutkimuksessa kohderyhmänä on PK-sektori, pääpaino kuitenkin Mikroyrityksissä. Mikroyrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka liikevaihto on enintään kaksi miljoonaa euroa, tai taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa ja täyttää perusteen riippumattomuudesta. Riippumattomia yrityksiä ovat ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko Pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus 2020.)

Pk-yrityksellä tarkoitetaan, Mikro-, ja pieniä sekä keskisuuria yrityksiä. Pk-yritysten palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja yritysten vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa, tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa (Euroopan unioni. 2015. Ote suosituksen 2003/361/EY liitteessä olevasta 2 artiklasta). Euroopan alueella pk-yritykset ovat merkittävä työllistäjä, yhdeksän kymmenestä yrityksestä on määritelmän pk-yritykset piirissä. Näissä yrityksissä työskentelee kaksi kolmasosaa työllisistä. Suomen tilanne PK-yritysten osalta on hyvin saman suuntainen kuin koko EU:n alueen yritysajakauman on. Vuonna 2018 Suomessa on ollut 360818 yritystä, joista alle 250 henkilöä työllistäviä oli 99,7 prosenttia, joiden voidaan olettaa olevan PK yrityksiä. (Tilastokeskus 2020.)

#### 3.2 Mikro- ja pienyrittäjyyden haasteet

Pienten yrittäjien on taivuttava moneksi. Yrittäminen vaatii laaja-alaista tehtävien suorittamista, jonka vuoksi keskittyminen on yksi yrittäjän avainhaasteista. Yrittäjän ajasta taistelee, työ, asiakkaat, vapaa-aika, mahdollisesti perhe, ystävät sekä nykypäivänä myös virtuaalinen maailma. Tasapainoilu työn ja palauttavan vapaa-ajan välillä on usein haastavaa, mutta tärkeää. Yrittäjän tulisi osata luopua asioista, jotka eivät palvele hänen yritystoimintaansa tai hänen henkilökohtaista hyvinvointiaan. Jos aikaa kuluu väärin asioihin, ei aikaa jää oikeisiin tärkeisiin toimiin. (Friedman & Mehring 2019.) Tasapainon saavuttaminen on avain menestykseen molemmilla osa-alueilla. Kun työ valtaa elämän, kuormittuminen on varmaa, mikä johtaa jossain vaiheessa siihen, että intohimo tekemiseen katoaa.

Oman yrittäjän urani aikana havaitsin, että yrittäjät ovat pääsääntöisesti ”sitkeää rotua”. Yrittämisestä tulee elämä ja kaikki muu rakentuu yritystoiminnan ympärille. Työaika on se mitä yritystoiminnan menestyksekkääseen toimintaan tarvitaan ja loma on silloin kun sille avautuu tilaisuus. Käytännössä töitä tehdään jollain tasolla koko ajan. Tämän vuoksi

keskittymisen ja työkalujen rooli on merkittävä. Mikäli yrityksellä on käytössä riittävän yksinkertaiset ja selkeät työkalut yrityksen johtamiseen, on johtaminen mahdollista. Kun strategian johtaminen sujuu vaivattomasti, on yrittäjän helpompi keskittyä muuhun tekemiseen. Vaikka päivät voivat olla pitkiä ja lomaa on vähän, ei kuormittumista esiinny niin helposti, jos työ sujuu ja työkalut toimivat. Näin pitkänlinjan yrittäjälläkin on mahdollisuus säilyttää palo työhönsä.

Yritykselle on tarjolla kattava valikoima erilaisia ohjelmia ja työkaluja, joiden tarkoitus on helpottaa yrityksen toimintaa ja strategista suunnittelua. Useat ohjelmat ovat ilmaisia, mikä houkuttaa kokeilemaan. Jokainen työkalu vaatii kuitenkin aikansa ja osaamisensa. Vaikka yrittäminen joissain tilanteissa on kuin jongleerausta, missä pyritään pitämään kaikki pallot ilmassa. Yrittäjän pitäisi kuitenkin onnistua löytämään oikeat asiat ja tehdä työtä millä on tarkoitus. (Nastor 2017, 17.) Työkalujen valinnassa ei määrä korvaa laatua. Muutamalla hyvin valitulla työkalulla voidaan johtaa yritystä paljon paremmin, kuin suurella määrällä hajanaisia huonosti soveltuvia työkaluja yhteensä.

Tässä kehittämistehtävässä tutkin pienyrittäjien mielipiteitä, arkea ja toimintaa. Tavoitteena on saada tietoa ja mielipiteitä siitä, ovatko pienyrittäjät kiinnostuneita käyttämään strategiatyökaluja kilpailukykyänsä parantamiseksi. Jos ovat, niin mitkä tai minkälaiset työkalut tuntuvat sopivilta heidän käyttöönsä.

### 3.3 Mikro- ja pienyrittäjyyden mahdollisuudet

Verkostot ovat pienyrittäjän mahdollisuuksien kanava. Koska rekrytointi on mikro ja pienyrittäjille suuri taloudellinen riski, ovat yrittäjät löytäneet toisensa. Mikroyrittäjyyskeskuksen MicroENTRE mukaan mikroyritysten kasvu- ja vientikokeiluverkostoissa toimii yli 300 yrityspartneria Pohjois- ja Keski-Pohjanmaalla, Lapissa ja Pohjois-Savossa. Toiminta on aktiivista ja tähtää yritysten kasvuun. (Kerttu Saalasti Instituutti 2018.) Tästä Pohjoisen Suomen aktiivisesta toiminnasta olisi varmasti hyötyä myös muualla Suomessa.

Pienyrityksen kilpailu suuryritystä vastaan voi tuntua toivottomalta. Pienyrittäjällä on kuitenkin lukuisia mahdollisuuksia pärjätä suurten yritysten joukossa. Esimerkkinä 24/7 asiantunteva ystävällinen saatavilla oleva asiakaspalvelu ja päivystys on melko yksinkertaista järjestää pienessä yrityksessä. Suuryritykset tarjoavat toki myös palvelua, mutta koska palvelu on aina ulkoistettu ja kulkee usean välikäden kautta ei asiakaskokemus eikä palvelu ole samalla tasolla, kuin pienyrittäjän tarjoama vastaava palvelu. Pienen yrityksen ei myöskään kannata kilpailla suuryritystä vastaan. Paremman hyödyn saa, jos pyrkii yhteistyöhön. Molemmilla yrityksillä on omat vahvuutensa, hyvällä ”Partneri” suhteella molemmat menestyvät. Pienyrittäjällä on myös mahdollista saada tuotteella tai

palvelulle brändiarvoa suuryrityksen kanssa toteutetun yhteistyön avulla. Ketteryys on pienen yrityksen valttikortti. Riskejä, uudistuksia, liiketoimintamuotoilua on melko helppoa toteuttaa pienessä yrityksessä. Riskejä ottamalla voidaan saavuttaa markkinaetuja, kun vastaaviin muutoksiin suuryrityksellä menee moninkertainen aika. (Pat 2019.)

Henkilökunnan hyvinvointi ja hyvä työilmapiiri ovat avain hyvään palveluun ja tyytyväisiin asiakkaisiin. Omaan pitkään pienyrittäjätaustaan peilaten, näin useita kertoja työilmapiirin merkityksen kilpailukeinona. Tyytyväiset työntekijät, pitkät työsuhteet ja vähäiset sairausloimat synnyttävät työyhteisöön loistavan me hengen, joka huokuu yrityksestä asiakaskontakteissa. Mielestäni hyvän työilmapiirin ylläpito on myös pienyrittäjän merkittävä mahdollisuus kilpailuaseman rakentamisessa. Pienikin yritys voi rakentaa itselleen maineen työnantajana kenen palvelukseen halutaan. Näin saadaan rekrytoitua alan huippuosaaajia, joka vahvistaa kilpailuasemaa, sekä rakentaa entisestään yrityskuvaa hyvänä työnantajana.

### 3.4 Kokeilu, suunnittelu ja ketterä kehitys

Vuonna 2012 Euroopan komissio julkaisi oma-aloitteisen oppimisen projektin. Projektin tavoitteena on rakentaa uudenlaisia kykyjä 21. vuosikymmenelle. Monet Euroopan maat ovat havainneet tarpeen opettaa liiketoimintaosaamista kouluissa, opetusta pidetään laajasti avainasemassa olevana kehityskohteena. EU:n alueella onkin lanseerattu The Erasmus + Play4Guidance (P4H) -projekti, jonka tarkoituksena on liiketoimintaosaamisen oppimisen pelillistäminen. Pelin avulla pyöritetään omaa virtuaalista yritystä verkossa, pelissä liiketoiminnan kehittäminen tapahtuu BMC mallin mukaan. Tekemällä oppimisen ympäristö on tutkimuksen mukaan mieluinen oppilaille. Tutkimus osoittaa, että oppilaat pitävät erityisesti aidosta oppimistilanteesta, missä johdetaan omaa yritystä, työskennellään tiimeissä ja ideoidaan aivoriihissä. Interaktiivisen oppimiskokemuksen avulla kehitetään myös matemaattisia taitoja. (Crotty, Kinney, & Farren 2017.)

Näkemykseni mukaan uudet oppimistavat tulevat helpottamaan tulevaisuuden pienyrittäjiä. Pelien avulla heillä tulee olemaan laaja käsitys yritystoiminnasta kokonaisuudessaan, mikä auttaa menestymään pitkällä aikavälillä. Tämän päivän yrittäjät sen sijaan ovat usein oman ammattinsa huippuosaaajia. Yrittäjien liikkeenjohdolliset valmiudet voivat kuitenkin olla heikkoja, jonka vuoksi heillä on haastetta menestyä jatkuvassa muutoksessa ja kilpailussa. Uudistukset tähtäävät 21 vuosikymmenelle, nykyisten yrittäjien pitää kuitenkin selvitä nykyisillä opeilla vielä jopa vieläkin pidemmälle.

Kuten Ojasalo ym. kirjassaan kirjoittavat, muutoksesta on tullut nopeampaa ja nopeampaa. Tämä tarkoittaa, että myös yritysten on pystyttävä mukautumaan yhä nopeammin. Pelkkä mukautuminen ja sopeutuminen ei välttämättä riitä, menestyäkseen yrityksen tulisi

olla muutoksen etujoukoissa, viedä itse kehitystä eteenpäin ja arvioida mahdollisia tulevia muutoksia. Parhaiten menestyvät yritykset toimivat kehityksen moottoreita ja sitä kautta osaavat varautua tulevaan, luomaan uusia asiakastarpeita sekä vievät jatkuvasti kehitystä eteenpäin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 12.) Kehitystyön merkitys on kasvanut nopeasti, sen vuoksi pienienkin yritysten pitäisi pystyä kehittämään liiketoimintaansa.

Näkemykseni mukaan yritysten digitaalisuus on kasvanut viime vuosina voimakkaasti, vaikkakin kehittämishaasteita tunnustetaan edelleen. Suomen Yrittäjien ja Elisa Oyj:n teettämän tutkimuksen, Suomalaisten pk-yritysten digiosaaminen tulosten mukaan: *Pk-yritysten suurin haaste kehittää digiosaamistaan on ajanpuute ja sopivan kehittämistavan löytäminen* (Yrittäjät 2019. Suomalaisten pk-yritysten digiosaaminen 2019). Tutkimuksen yhtenä keskeisenä tuloksena päädyttiin samaan aihepiiriin, joka on omakin näkemykseni pk-yritysten liiketoiminnan kehittämishaasteista. Oikean ratkaisun määrittäminen yrityksen tarpeisiin, resurssin riittämättömyys ja osaaminen uudistusprojekteissa, hankittavien palveluiden laadun ja sisällön arvioiminen sekä ajanpuute tekevät pk-yritysten liiketoiminnan kehittämisestä varsin haastavaa (Yrittäjät 2019). Tulokset vahvistavat näkemystäni siitä, että asiantuntijapalveluille on aitoa tarvetta.

## 4 KEHITTÄMISHANKKEEN PROSESSI

### 4.1 Toimeksianto ja prosessiin osallistuvat tahot

Neljännessä luvussa käsiteltiin hankkeen toteutusta, sekä toteutuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Prosessin tavoite oli ymmärtää lähtötilanne, löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia, sekä luoda toteutuskelpoinen menetelmä, jonka avulla voidaan tuottaa lisäarvoa pienyrittäjälle. Hankkeen pääpaino oli kehittämisessä ja uuden luomisessa.

Toimeksiantona toimi oman yrityksen perustamistavoite. Kehittämishankkeessa tähdättiin digitaalisiin ratkaisuihin ja liiketoiminnan suunnitteluun keskittyvän palveluliiketoiminnan synnyttämiseen. Perustettava yritys tarjoaa pienille yrityksille räätälöityä liiketoiminnan kehittämistyökaluja ja niiden käyttöä. Prosessiin osallistui pienyrittäjiä asiantuntijaroolissa. Lisäksi haastatteluun osallistui seutuorganisaation edustaja, jolta saatiin arvokasta näkemystä erittäin laajasti pienten yrittäjien toiminnasta Tunturilapin alueella. Tulevaa yritystoimintaa aletaan harjoittaa Lapin alueella ja tavoitteena on rakentaa yhteistyötä alueen kehittäjien ja yritysten kanssa.

Digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen oli osa kehittämissankkeen prosessia. Tutkimuksessa, kirjallisuudessa, kommunikoinnissa sekä tietojen käsittelyssä että taltioinnissa käytettiin pelkästään digitaalisia ratkaisuja. Uuden oppiminen ja oppien käytäntöön soveltaminen digitaalisissa kanavissa oli osa prosessia. Oppimisprosessin avulla etsittiin myös käytäntöjä, joita voitaisiin soveltaa jatkossa liiketoiminnan kehittämisessä asiakasyritysten kanssa.

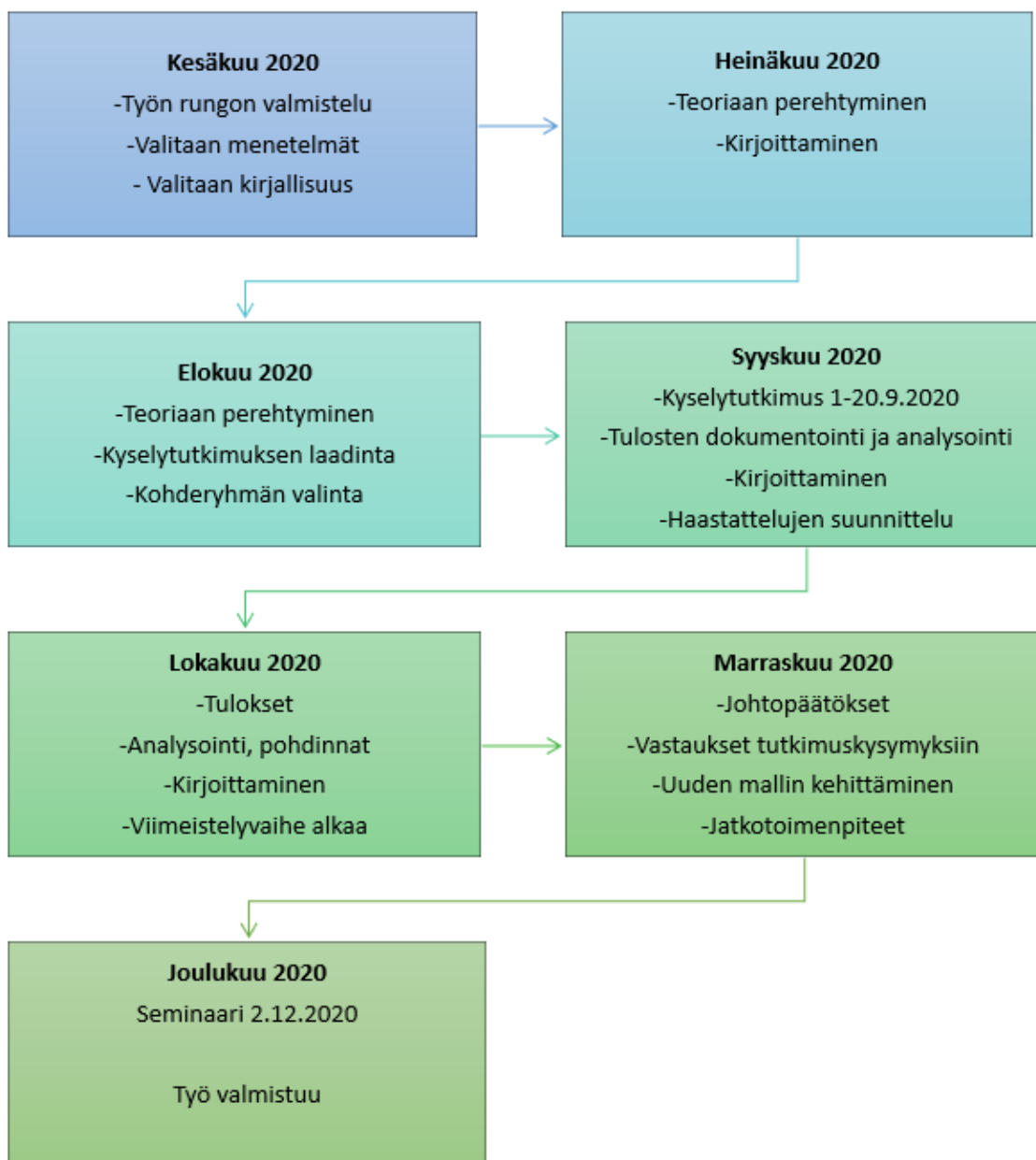
### 4.2 Hankkeen aikataulu

Kehittämissankkeen läpimenoaikatauluksi asetettiin kuusi kuukautta. Hankeen aloitus toteutettiin kesäkuussa 2020 projektin rungon valmistelulla. Kesä-, heinäkuussa valittiin kirjallisuus, menetelmät sekä perehdyttiin teoriaan ja aloitettiin kirjoittaminen. Elokuussa siirryttiin tutkimuksen laadintaan ja sen toteutuksen suunnitteluun, valittiin kohderyhmät sekä tutkimustavat.

Syys-lokakuun aikana siirryttiin seuraavan vaiheeseen eli varsinaisen tutkimuksen toteuttamiseen. Syyskuussa toteutettiin kyselytutkimus sosiaalisen median kanavissa, minkä jälkeen analysoitiin ja dokumentoitiin tulokset. Lokakuussa laadittiin ja toteutettiin asiantuntijahaastattelut, sekä suoritettiin haastatteluiden analysointi.

Uuden mallin Tunne asiakkaasi suunnittelu-, ja kehitystyö toteutettiin marraskuussa. Myös viimeistelyvaihe ajoittui marraskuuhun, jolloin siirryttiin pohdintoihin ja johtopäätöksiin. Muodostettiin mielipide tutkimuksen onnistumisesta sekä siitä saatiinko

tutkimuskysymyksiin vastaukset. Tässä vaiheessa laadittiin myös jatkotoimenpide ehdotukset. Viimeisenä työvaiheena arvioitiin työn onnistumista ja luotettavuutta kokonaisuutena. Alla olevassa kuviossa kuvataan aikataulua tarkemmin.



Kuvio 6. Kehittämishankkeen aikataulu

#### 4.3 Lähestymistapa ja menetelmät

Kehittämistehtävän tavoitteena oli luoda jotain uutta, joten lähestymistavaksi valittiin Konstruktivisen tutkimus. Konstruktivisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa tavoitteena on luoda konkreettisesti jotain uutta, jonka avulla ratkaistaan jokin olemassa oleva

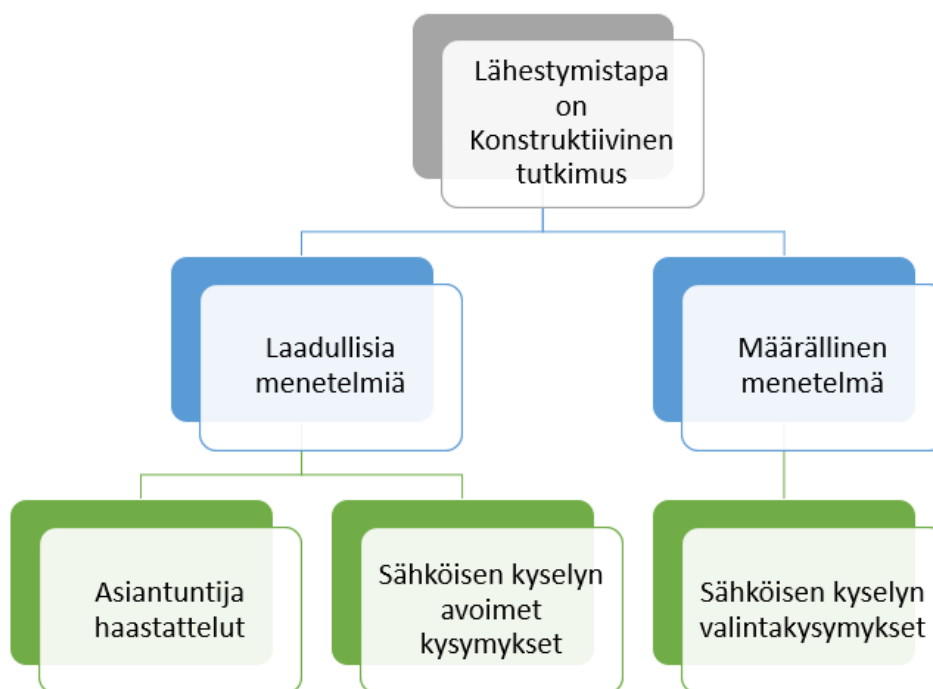
ongelma. Tutkimuksessa pyrittiin saavuttamaan lopputulos, joka myös pystyttäisiin testaamaan ja arvioimaan osana tutkimusta. (Ojasalo ym. 2015, 37–38.)

Lähestymistapaan päädyttiin, koska kehittämistehtävän tavoitteena oli luoda uusi malli. Konstruktiivisen tutkimuksen lähestymistapa sopi hyvin tämänkaltaisiin toteutuksiin. Tutkimuksessa pyrittiin rakentamaan olemassa olevan tutkimuksen ja teorian avulla uutta innovatiivista tapaa liiketoiminnankehittämistyökalujen käyttöön lähinnä mikro-, ja pienyritysten tarpeisiin. Kehittämistehtävän tavoite oli innovatiivisuus ja toisaalta myös muotoilu, koska liiketoiminnan kehittämistyökaluja pyrittiin uudistamaan paremmin pienten yritysten käyttöön soveltuvaksi. (Ojasalo ym. 2015, 66.)

Menetelminä käytettiin sekä määrällistä (Kvantitatiivinen) että laadullisia (Kvalitatiivinen) menetelmiä. Määrällisellä menetelmällä tarkoitetaan menetelmää missä testataan jonkin teorian paikkansapitävyyttä (Ojasalo ym. 2015, 104). Tutkimuksessa testaus suoritettiin sähköisellä kyselylomakkeella kohteena olevalta perusjoukolta. Otoksen perusteella saatiin vastaus tutkimuksen peruskysymyksiin, joita pyrittiin syventämään lisää laadullisin menetelmin.

Tutkimusaineistoa päädyttiin kokoamaan kyselylomakkeen avulla. Sähköinen kyselytutkimus toteutettiin pääosin Facebook ryhmien kautta. Ryhmissä oli eri alojen yrittäjiä koko Suomen alueelta. Tällä tavoin pyrittiin saamaan vastauksia mahdollisimman laajalta alueelta ja erityyppisiltä yrittäjiltä. Vastaaajia yhdistävä tekijä oli kuitenkin Mikro- tai pienyritysjyys.

Laadullisella menetelmällä tarkoitetaan menetelmää, jonka avulla pyritään ymmärtämään ilmiötä paremmin (Ojasalo ym. 2015, 105). Laadullisia tutkimusmenetelmiä on valittavana useita, tässä tutkimuksessa käytettiin laadullisena menetelmänä sähköisen kyselytutkimuksen avoimia kysymyksiä sekä asiantuntijahaastatteluita. Koska laadullista tutkimusta luonnehditaan termeillä harkinnanvarainen ja tarkoituksen mukainen poiminta, tutkimus perustuu laadullisten menetelmien osalta rajattuun otantaan (Eskola & Suoranta 1998, 45). Tarkoituksena oli saavuttaa laadukas lopputulos, minkä vuoksi tutkimuksessa panostettiin enemmän laatuun kuin määrään. Menetelmien avulla pyrittiin tarkastelemaan kehittämiskohdetta mahdollisimman monelta suunnalta ja monipuolisesti, jotta kehittämiskohdetta nousisivat mahdollisimman hyvin esille. Oheisessa kuviossa on kuvattu hankkeessa käytetyt menetelmät.



Kuvio 7. Käytetyt menetelmät

#### 4.4 Sähköinen kysely

Määrällisenä-, ja osin myös laadullisena menetelmänä käytettiin sähköistä kyselytutkimusta, joka oli kehittämishankkeen toinen pääasiallinen aineistonkeruumenetelmä. Kyselylomakkeen valmistelu aloitettiin elokuun 2020 alussa. Kysely toteutettiin Microsoft Forms -kyselynä, testikysely toteutettiin kaksi kertaa valitulla testiryhmällä. Testauksesta saadun palautteen perusteella päädyttiin lisäämään alkuperäiseen kyselyyn viisi kappaletta avoimia kysymyksiä. Lomakkeelle valikoitui viisitoista kysymystä, joista kymmenen oli valintakysymyksiä ja viisi avointa kysymystä. Avoimista kysymyksistä kolme oli valinnaisia, loput kaksi olivat pakollisia. Valintakysymysten tavoitteena oli kartoittaa lähtötilannetta, sekä vastaajien taustoja. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan syvempää tietoa vastaajien toimintatavoista ja kartoittamaan vastaajien mahdollista kiinnostusta saada lisätietoa aiheesta.

Saatekirje toteutettiin seuraavasti:

### Tutkimus pienyrittäjien liiketoiminnan kehittämisestä.

Kysely suoritetaan osana YAMK-opinnäytetyön tutkimusta. Tavoitteena on auttaa pienyrittäjiä parantamalla liiketoiminnankehittämistyökaluja. Jotta yrittäjät voisivat työkalujen avulla vahvistaa asemaansa markkinoilla.

Tutkimuksen tekijä on Johanna Paronen, LAB-ammattikorkeakoulun YAMK-Digitaaliset ratkaisut tutkinnon opiskelija. Olen taustaltani pitkänlinjan pienyrittäjä ja sen vuoksi haluan auttaa pienyrittäjiä liiketoimintansa kehittämistyössä. Pidän tutkimusta erittäin tärkeänä pienten yrittäjien kannalta, koska kohderyhmän yrittäjillä resurssit ovat rajalliset ja erottuminen markkinoilla on tärkeää.

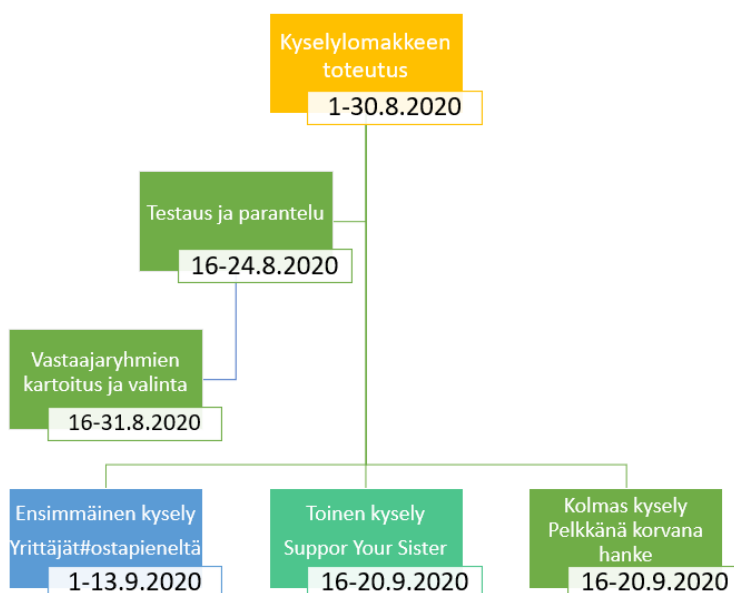
Pyydän Sinua vastaamaan lyhyeen kyselyyn 13.9.2020 mennessä oheisen vastauslinkin kautta. Tutkimustulosten raportoinnissa noudatetaan tutkimuseettisiä toimintaperiaatteita. Kyselyn vastaukset tulevat anonyyminä, jolloin vastaajan tiedot eivät välity kenellekään.

Varaa vastaamiseen muutama minuuttia aikaa, jokaisen vastaus on tärkeä.

Kiitos osallistumisesta ja arvokkaasta vastauksestasi.

Johanna Paronen

Alla olevassa kuviossa on kuvattu kyselytutkimuksen toteutusta, rakennetta ja aikataulua.



Kuvio 8. Kyselytutkimuksen toteutus ja aikataulu

Sähköinen lomake kanavoitiin Suomen Yrittäjät Facebook sivuilla toimivan yrittäjät#ostapieneltä ryhmän kautta. Ryhmässä oli 31.8.2020 noin 15000 jäsentä. Kysely laitettiin ryhmän sivuille 1.9.2020, ja vastaukset pyydettiin 13.9.2020 mennessä. Kyselyn toteuttaminen Facebookin kautta oli haastavaa. Vaikka ryhmä oli aktiivinen, kyselyyn saatiin vain muutamia vastauksia ensimmäisen viikon aikana. Kysely julkaistiin ryhmän sivuilla uudelleen 7.9.2020 muistutuksena ja annettiin vastauksille lisää aikaa 16.9.2020 asti. Vaikka ryhmän koko on todella suuri, ei vastauksia kyselyyn tullut määräänsä mennessä kuin kahdeksan kappaletta.

Koska vastauksia ei saatu toivottua määrää, julkaistiin kysely myös Ladies` Circle Finland Support your sister yksityisessä ryhmässä Facebook sivuilla. Sivut on tarkoitettu naisten järjestön yrittäjille ja järjestön jäsenille, jotta voidaan halutessa tukea oman järjestön yrittäjiä. Ryhmässä oli 31.8.2020 yhteensä 917 jäsentä. Kysely julkaistiin 12.9.2020, ja vastausaikaa annettiin 20.9.2020 asti. Vastauksia saatiin yhteensä 22 kpl.

Vastausten määrä yhteensä 30 kpl, ei ollut toivotulla tasolla, joten otettiin käyttöön vielä kolmas keino ja kanava kyselyn toteuttamiseksi. Kohderyhmäksi valittiin tällä kertaa Pelkkänä korvana -Tunturi-Lapin yritysten tuki poikkeusoloissa -ryhmän jäsenet. Kysely lähetettiin projektipäällikön toimesta 16.9.2020 yhteensä 94 pienyrittäjälle sähköpostilla. Vastausaikaa kyselylle annettiin 20.9.2020 asti. Tämän kyselyn perusteella saatiin vain yksi vastaus lisää.

Sähköisen kyselytutkimukseen saatiin siis lopulta yhteensä 31 kpl vastauksia, joita käytettiin tutkimuksessa määrällisen tutkimuksen pohjana. Vastausten vähäistä määrää pohdittiin yhdessä Suomen Yrittäjien viestinnän sekä Lapin Pelkkänä Korvana -hankkeen projektipäällikön kanssa. Varmuutta asialle ei ole, mutta yhteisesti arvelimme korona -tilanteen vaikuttavan ainakin osaltaan vastausten vähäiseen määrään. Kysely toteutettiin alueella, jossa matkailu on elinehto. Kyselyn ajankohta osui samalle aikajaksolle, kun Suomen hallitus pohti Koronan aiheuttamia matkustusrajoituksia. Ryhmä jolle kysely lähetettiin, yritystoiminnan jatkuminen ylipäätään oli täysin vaakalaudalla.

Kyselyssä lähdettiin liikkeelle kartoittamalla sukupuolta, sekä mihin sukupolvyhmään vastaaja kuului. Sukupolvi ajattelu poikkeaa jonkin verran riippuen siitä kuka ajattelua tarkastelee. Tässä tutkimuksessa lähdettiin sukupolviajatuksista, joka pohjautuu Järvensivun 2014 kirjoittamaan kirjaan, jossa sukupolvet jaetaan seuraavasti:

1946–1964 (BB) Baby Boomers

1965–1976 X sukupolvi

1977–1997 Y (Internet) sukupolvi. (Järvensivu 2014, 24)

Kyselytutkimuksen aineiston kerääminen suoritettiin Google Forms -ohjelman valmiin toiminnon avulla. Ohjelma laski kaikki laskennalliset vastaukset kappalemäärinä valmiiksi. Laadullinen aineisto oli verrattain suppea, joten sen pelkistäminen ja toistuvien rakenteiden tulkinta suoritettiin käsin. Tulosten laatua ja luotettavuutta pyrittiin tarkastelemaan kriittisesti. Toistuvista rakenteista muodostettiin tulkintoja, joiden avulla muodostettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin.

#### 4.5 Asiantuntijahaastattelu

Sähköisen kyselyn viimeisellä kysymyksellä tiedusteltiin halukkuutta keskustelemaan liiketoiminnan kehittämisestä ja siihen liittyvistä työkaluista ja osallistumaan asiantuntijahaastatteluun. Asiantuntijahaastatteluun ilmoittautui kaksi yrittäjää. Pitkään muoti-, ja optikkoalalla toiminut Marjo Gadd ja yli 40-vuotta mainos-, ja teippausalalla yrittäjänä toiminut Sakari Laukkanen. Kolmas haastateltava Veli-Matti Hettula edusti seutuorganisaatiota Tunturi-Lapin kehitys ry, ja hänet kutsuttiin mukaan muuta kanavaa pitkin. Haastattelut toteutettiin Teams -ohjelman sekä puhelimen välityksellä.

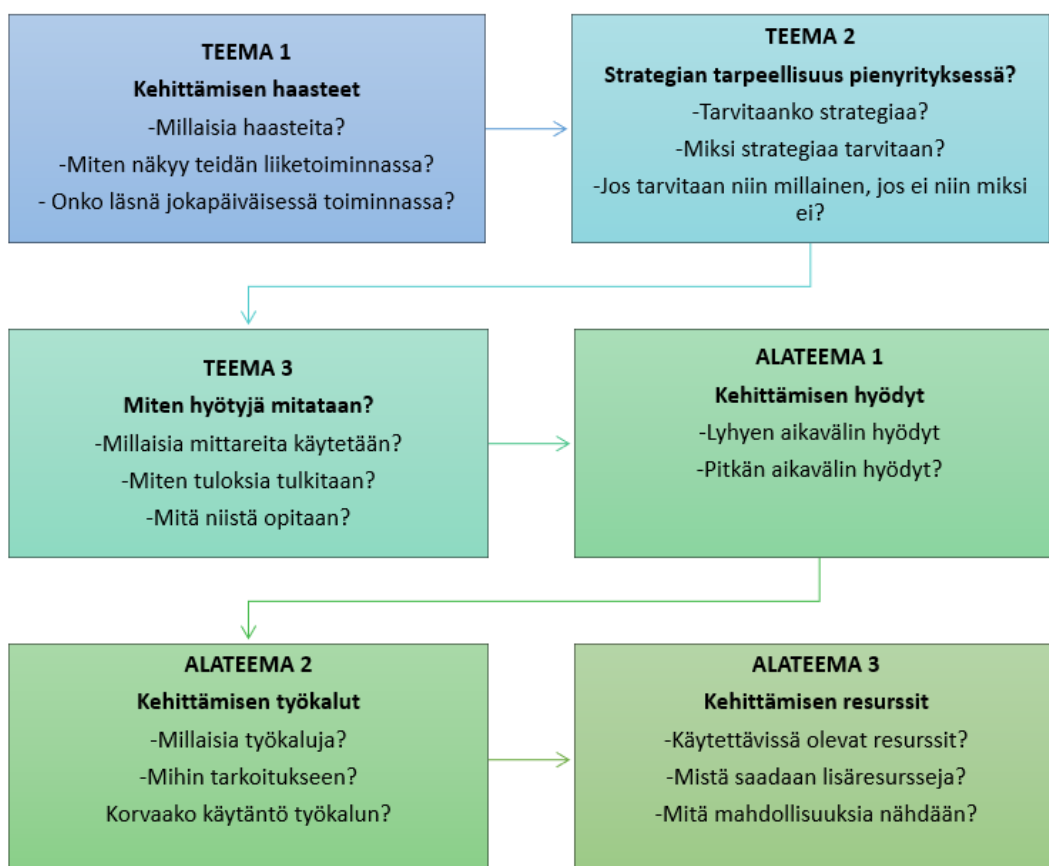
Asiantuntijuutta määritellään monella tavoin, kuitenkin asiantuntijuus määräytyy tapauskohtaisesti. Tässä tutkimuksessa asiantuntijana voitiin pitää henkilöä, joka on saavuttanut asiantuntijuuden kartuttamalla käytännön kokemusta yrittäjyydestä. Tieto ja taito on sellaista mitä maallikolla ei ole. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 182.) Tässä tutkimuksessa haastateltiin asiantuntijoita, jotta saataisiin uutta tietoa ja uusia innovaatioita asiantuntijoiden erityistietämyksen avulla.

Asiantuntijahaastattelu voidaan toteuttaa monella tapaa. Toteutus valitaan toivotun tuloksen perusteella. Mikäli vastauksia haetaan vähän tutkittuun ilmiöön, sopii tilanteeseen parhaiten kartoittava asiantuntijahaastattelu. Tavoitteena on saada asiantuntijan objektiivinen tieto tutkittavasta aihepiiristä ja mahdollisimman kokonaisvaltainen näkemys. (Hyvärinen ym. 2017, 185.) Koska aihepiiriä on tutkittu aiemmin varsin vähän, tässä tutkimuksessa asiantuntijahaastattelut toteutettiin kartoittavana teemahaastatteluna.

Asiantuntijahaastattelut toteutettiin teemahaastatteluna, jota pidetään puolistrukturoidun haastattelun muunnelmana (Hyvärinen ym. 2017, 187). Kysymykset toteutettiin räätälöityinä kysymyksiä haastattelurungon mukaan. Vaikka runko laadittiin etukäteen, varauduttiin rungon muokkaamiseen myös haastattelun yhteydessä. Haastatteluun valittiin kolme kappaletta teemoja, jotka johdettiin myös alateemoiksi. Teemojen ympärille rakennettiin valmiit kysykset, jotka yhdessä teemojen kanssa muodostivat haastattelurungon.

Haastattelussa pyrittiin vuorovaikutustilanteeseen, missä haastattelija haastattelun rungon lisäksi laajeni kysymyksiä ja siten houkutteli haastateltavaa kertomaan asiasta enemmän (Hyvärinen ym. 2017, 188). Pyydettiin haastateltavaa kertomaan vapaasti omin sanoin mahdollisista tapahtumista, jotka liittyvät kysymysten aihepiiriin. Pyrittiin keskusteluun, missä haastateltava kertoo toimintatavoista, rutiineista, päätöksistä, niiden syntymisestä ja vaikutuksesta liiketoiminnan kehittämiseen. Lisäksi haastettiin keskustelua poikkeustilanteisiin ja niissä havaittuihin ilmiöihin, miten tilanteet vaikuttivat kehittämiseen. Alla olevassa kuviossa on kuvattu asiantuntijahaastattelujen runkoa, teemoja, kysymyksiä ja teemojen rakennetta.

### ASiantuntijahaastattelun teemat ja kysymykset



Kuvio 9. Teemahaastattelun runko, teemat ja kysymykset

Haastattelut toteutettiin Teams-ohjelman ja puhelimen välityksellä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, kuitenkin eettiset periaatteet huomioiden. Haastattelussa pyydettiin haastateltavalta suostumus nauhoittamiseen. Vaikka haastateltavat olivat itse ilmaisseet halukkuutensa haastatteluun, oli heillä siitä huolimatta itsemääräämisoikeus haastattelutilanteessa. Haastattelussa voitiin jättää vastaamatta osaan kysymyksiä, mikäli

haastateltava niin halusi. Kaikki aineistot käsiteltiin anonyymeina, joten tutkimuksesta ei selviä kenen vastauksia siteerataan. (Hyvärinen ym. 2017, 357.)

Haastatteluaineisto oli koottu muistiinpanojen ja videonauhoitteen avulla. Aineisto litteroitiin siten, että aineisto litteroitiin aluksi kokonaisuudessaan. Sen jälkeen aineisto purettiin analyysin kautta tiivistelmiksi haastattelusta. Koska kyseessä on puolistrukturoitu haastattelu, aineistoa tiivistettiin siten, että vain tutkimuksen kannalta tärkeät asiat kirjattiin raportille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. Kvalimotiv 2020, 82.) Tässä tutkimuksessa analyysi toteutettiin käymällä aineistoa systemaattisesti läpi. Samalla tutkittiin mitä näkökulmia asiantuntijat toivat tutkimukseen. Tutkimuksessa etsittiin realistisia näkökulmia ja niiden avulla vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Saaranen-Kauppinen ym. Kvalimotiv 2020, 77–79.)

## 5 TULOKSET

### 5.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tuloksena voitiin todeta vastausten kehittämishyödyistä olevan yhtenäiset. Kehittämisen hyötyjä tunnistettiin ainakin jollain tasolla. Molempien tutkimusmenetelmien, sekä arvioni perusteella päädyttiin samaan tulkintaan, että kehittäminen sinänsä oli haastavaa ja osin vierasta. Kuitenkin asian tärkeys tunnistettiin sekä kyselytutkimuksessa että asiantuntijahaastatteluissa.

Bina Nusantara Universityn tutkimuksen mukaan strategia on erittäin tärkeä myös pienille yrityksille, kuten myös liiketoiminnan kehittäminen työkalujen avulla. Indonesiassa pienet yritykset ovat ottaneet käyttöön BMC-työkalun, minkä avulla ne ovat rakentaneet liiketoimintaa. Työkalun avulla on saavutettu kilpailuetua merkittävästi. (Abdullah ym. 2018.) Näkemykseni mukaan, liiketoimintaa on osattava kehittää, jotta strategiaa voidaan toteuttaa nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

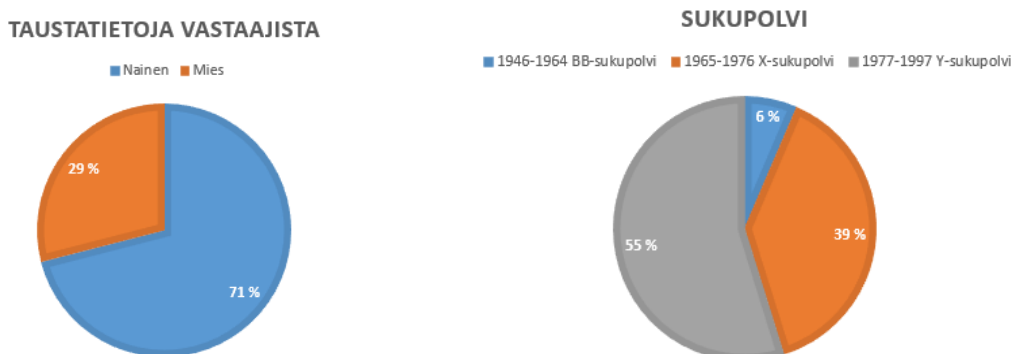
Tässä tutkimuksessa aineistoa kertyi verrattain vähän, minkä vuoksi päädyttiin teorialähtöisen sisältöanalyysiin eikä pelkistämistä tarvittu (Ojasalo ym. 2015, 141). Analyysirungoksi valittiin kahden kohdan runko. Vastaukset eroteltiin sen perusteella, mitkä analysoitiin ja vastaukset mitkä jätettiin analyysin ulkopuolelle. Kaikki vastaukset oli kirjattu raporttiin, mutta osa vastauksista eivät olleet oleellisia tulosten kannalta, joten ne jätettiin analyysin ulkopuolelle.

- 1) Asiat, jotka kuuluivat analyysirungon sisälle. Analysoitavaksi valikoituivat ne vastaukset, jotka toistivat selkeää sanaa tai ilmiötä mitä tutkimuksessa oli tarkoitus mitata.
- 2) Asiat, jotka jäivät analyysirungon ulkopuolelle, olivat sanoja tai ilmiöitä, jotka poikkesivat tutkimuksen tavoitteesta niin voimakkaasti ettei niillä ollut merkitystä tutkimuksen kannalta. Asiat olivat myös yksittäisiä ja ne on kuvattiin kysymysten vastauksien yhteydessä.

Kvantifiointi tarkoittaa menetelmää, jolla toteutetaan laskentaa. Laskennan avulla selvitetään, kuinka usein jokin sama asia esiintyy haastattelujen vastauksissa tai kuinka moni vastaaja ilmaisee saman asian (Ojasalo ym. 2015, 142). Tässä tutkimuksessa kvantifioitiin kaikki avoimien kysymyksiä vastaukset ja tutkittiin tuloksia teoriapohjaan peilaten.

Ensimmäisillä kahdella kysymyksellä kartoitettiin taustatietoja tutkimusta varten. Kysymyksissä kysyttiin syntymäaikaa ja sukupuolta. Vastauksista saatiin selville, että yli 2/3 osaa vastaajista oli naisia ja hieman yli puolet vastaajista edusti Y sukupolvea. Tästä voitiin

päätellä, että nuoremmat henkilöt, erityisesti naiset olivat kiinnostuneempia vastaamaan ja myös mahdollisesti kehittämään liiketoimintaansa kuin miehet ja iäkkäämmät yrittäjät. Alla olevassa kuviossa on kuvattu vastaajien sukupuoli-, ja ikärakennetta.



Kuvio 10. Taustatietoja vastaajista, sukupuoli (n=31)

Kysymyksessä 3. Mitä liiketoiminnan suunnittelu- tai kehittämistyökaluja olette käyttäneet? Listaa alle (valinnainen kysymys). Kartoitettiin avoimella kysymyksellä liiketoiminnan suunnittelun aikaisempaa taustaa. Vastauksista löytyi kolmeen ryhmään jakautuvia toimintatapoja. Kuhunkin ryhmään saatiin lähes sama määrä vastauksia. Noin kolmannes oli kehittänyt toimintaa jonkin ulkopuolisen henkilön avulla. Tulkintani mukaan nämä yritykset pyrkivät rakentamaan liiketoiminnan kehittämistä ja kartoittavat vaihtoehtoja.

*Kursseja ja luentoja*

*Yrittäjien kummitoiminta*

*En muista nimiä, mutta konsultin avulla läpikäyty erilaisia asioita kehitykseen ja markkinointiin liittyen*

*Yrittäjätutkinnon ja tuotekehittelijän ammattitutkinnon kautta käyttämäni työkalut*

Toisena ryhmänä tulkittiin vastauksia, joista kävi selvästi ilmi oma kehittäminen. Vastauksissa mainittiin erilaisia liiketoiminnan kehittämiseen suunniteltuja työkaluja, joissain vastauksessa mainittiin useampia työkaluja. Yhdessä vastauksessa mainittiin myös työryhmien ja konsulttien mukana olo. Kaikki mainitut työkalut olivat varsinaiseen liiketoiminnan kehittämiseen suunniteltuja, vaikkakin eri työkaluilla suunnitellaan liiketoiminnan eri osalueiden kehittämistä. Näin vastanneilla yrityksillä vaikutti olevan liiketoiminnan suunnittelu osana strategiaa.

*Excel, Word, Business model canvas*

*Business model canvas, swot*

*Lts*

*BMC*

*Lts, Swot, suunnittelu- ja kehittämistyöryhmät, konsultit*

*Asiakas- ja työntekijäpolut*

Kolmanneksi ryhmiteltiin vastaukset, joissa käytettiin erilaisia palveluita, mukaan lukien Microsoft työkalut. Vastausten perusteella liiketoimintaa kehitettiin itse ja käytettiin valmiita ohjelmia tai ratkaisuja kehittämistoiminnassa. Näidenkin yritysten liiketoiminta sisälsi kehittämistä, vaikka varsinaiset kehittämistyökalut eivät olleetkaan käytössä.

*Ajanvaraus (Tikka) tarjoamia palveluita*

*suomi.fi/yrityksille sivuston tarjoamia*

*Microsoft simphony, Netvisor, Finaxilla, Olikview*

*Word, asuntosijoitustoiminta ei vaadi muuta kuin Word tai Excell*

*Excel laskentataulukoita kulujen ja kannattavuuden laskentaan*

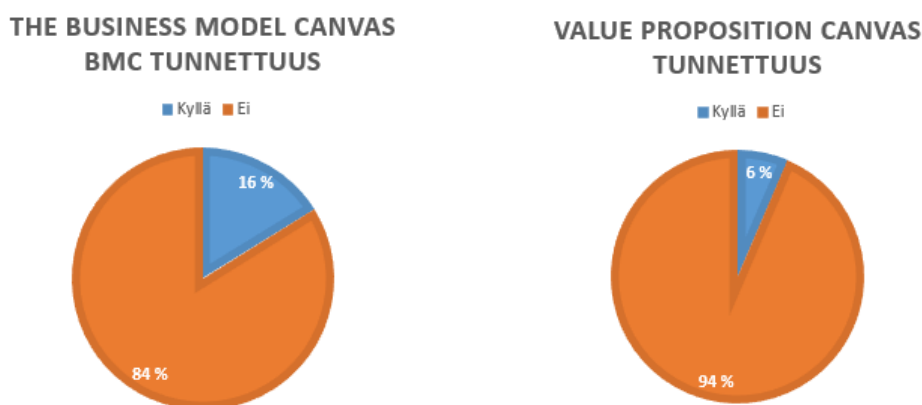
Kolmanteen kysymykseen saatiin monipuolisesti vastauksia. Saadut vastaukset jakaantuvat seuraavasti: Noin puolet vastaajista ilmoitti käyttävänsä liiketoiminnan kehittämistyökaluja. Vajaa kolmasosa yrityksistä, jotka ilmoittivat käyttävänsä työkaluja, käyttivät jotain palvelua tai sen mukanaan tuomaa toimintaa. Myös Microsoftin eri ohjelmia käytettiin liiketoiminnan kehittämiseen. Muita mainittuja työkaluja olivat SWOT, LTS sekä asiakas ja työntekijäpolut.

Bina Nusantara Universityn tutkimuksen mukaan, strategia on erittäin tärkeä myös pienille yrityksille. Mikään yritys ei menesty kilpailussa, jos ei pysty kehittymään ja muuttumaan. (Abdullah ym. 2018.) Tutkimukseen viitaten kyselyyn osallistuneista yrityksistä noin puolet kehittivät liiketoimintaansa. Yrityksistä muutama oli käyttänyt tutkimuksen kohteena ollutta BMC:tä.

Pienetkin yritykset kilpailevat yhä useammin globaaleilla markkinoilla, joten ollaan kilpailutilanteessa myös suurten yritysten kanssa. Kehittäminen nousee merkittäväksi erottumis- ja kilpailutekijäksi. Tutkimuksen vastauksista kävi ilmi, että lähes puolet vastaajista oli kehittänyt liiketoimintaansa ainakin jollain tasolla. Vaikka kehittäminen oli vastaajienkin mielestä usein resurssi tai osaamiskysymys, ei sen merkitystä väheksytty.

Näkemykseni mukaan pienten yritysten kehittämiseen pitäisi panostaa nykyistä enemmän. Kuitenkaan tutkimuksen perusteella pienissä yrityksissä ei ollut varsinaisesti totuttua toimintatapaa kehittää yritystä. Sosiaalisen median käyttö on voimakkaasti kasvanut ja tullut osaksi pienten yritysten toimintaa. Jäin pohtimaan voisiko liiketoiminnan kehittäminen nousta tulevaisuudessa yhtä suosituksi pienissä yrityksissä kuin sosiaalisen median käyttö.

Neljännessä kysymyksessä kartoitettiin, oliko liiketoiminnan kehittämistyökalu The Business Model Canvas (BMC) tuttu? Kyselylomakkeella oli linkki (<https://qvik.com/news/business-model-canvas-suomeksi/>) mistä voi mahdollisuus tutustua aiheeseen tarkemmin. Kysymyksessä 5. Onko Value Proposition Canvas (arvonlupaus) teille tuttu työkalu? Kartoitettiin ovatko BMC ja Value Proposition Canvas tuttuja liiketoiminnan kehittämistyökaluja. Vastauksista kävi selvästi ilmi, että vastaajien keskuudessa muutamille työkalut olivat tuttuja mutta suurelle osalle täysin vieraita. Alla olevissa kuvioissa on kuvattu prosentteina, kuinka moni vastaajista tunnisti työkalut.



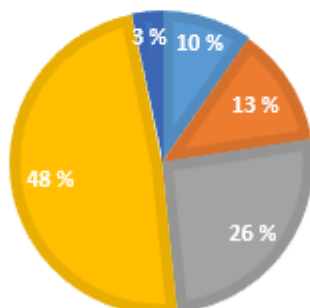
Kuvio 11. BMC ja Value Proposition Canvas tunnettuus (n=31)

Kysymyksellä 6. Käytättekö liiketoiminnan kehittämistyökaluja yrityksessänne? Kartoitettiin liiketoimintatyökalujen käyttöä yrityksissä yleisesti tällä hetkellä. Noin puolet vastan-neista olivat käyttäneet, kuitenkin vain kymmenes osa ilmoitti käyttäneensä säännöllisesti.

Tulos vastasi omaa tuntumaani pienyrittäjien toiminnasta. Kiinnostusta kehittämiseen oli jonkin verran, mutta kuten vastauksista ilmeni aika ja osaaminen muodostuivat usein haasteeksi. Tuulaniemen mukaan, nykyisin esineiden merkitys on vähentynyt huomattavasi, ihmiset haluavat enemmän elämää helpottavia asioita, jolloin palveluiden merkitys liiketoiminnassa kasvaa (Tuulaniemi, 2011 10). Näkemykseni on, jotta yrittäjät voisivat vastata kysyntään uusien palveluiden avulla, tarvitaan liiketoiminnan jatkuvaa kehittämistä ja uudistamista. Alla olevassa kuviossa on kuvattu vastauksia, miten vastaajat olivat tottuneet käyttämään liiketoiminnan kehittämistyökaluja.

## TYÖKALUJEN KÄYTTÖ

■ Käytämme säännöllisesti ■ Käytämme satunnaisesti  
 ■ Olemme joskus käyttäneet ■ Emme käytä lainkaan  
 ■ Muu



Kuvio 12. Liiketoiminnan kehittämistyökalujen käyttö prosentteina (n=31)

Seitsemännen kysymyksen avulla etsittiin syvempää tietoa siitä, mitä hyötyä yrittäjät olivat kokeneet saavansa liiketoiminnan kehittämistyökalujen avulla. Jos käytätte yrityksessänne kehittämistyökaluja, niin miten arvioisitte käytön parantavan liiketoimintaanne? (valinnainen kysymys) Kysymykseen vastasi kolmannes kaikista vastaajista.

Vastaukset ryhmiteltiin kolmeen ryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä kuvattiin voimakkaasti selkeyttämistä. Vastauksista huokui myös toiminnan analysoinnin mukana tuomat hyödyt. Näkemykseni mukaan tässä mainitut asiat olivat tyypillisiä pienyrittäjän askeleita. Aikaa käytettiin kehittämiseen siinä mittakaavassa, kun se oli mahdollista. Aina löydettiin positiivisia elementtejä, kun pysähdyttiin kehittämisen äärelle.

*Omien ajatusten selkeyttäminen*

*Tuo yhtenäisyyttä ja ammattimaisuutta toimiin ja näyttää sekä tuntuu asiakkaasta hyvältä. Selkeyttää yrityksen ihmisten toimia ja työnkuvaa.*

*Syy seuraussuhteiden kuvaaminen, juurisyyn löytyminen, ongelma/kehityskohteiden tunnistaminen.*

*Tietääksemme missä olemme nyt ja mitä kohden matkalla.*

Toiseen ryhmään valittiin vastaukset, joiden mukaan liiketoiminnan kehittäminen toi mukaan jotain uutta. Vastauksista ilmeni, että työkalun käyttö ei ollut parantanut tai tuonut uutta toimintatapaa yritykseen. Vastaajat kokivat kuitenkin työkalun käytön mukanaan tuoneet vaikutukset, uudet asiat, ideat ja mahdolliset toimintatavat nousivat esiin, vaikka varsinaista kehittämistä ei oltukaan tehty. Näin tapahtui myös oman yrittäjän urani aikana.

Varsinaiseen kehittämiseen ei ollut resurssia, mutta vähäisetkin kehittämiseen suunnatut panokset toivat aina jotain uutta ja positiivista toimintaan.

*Ei se käyttö paranna, mutta niiden käytöstä aiheutuneet muutokset liiketoiminnassa tuo esiin koekiltavia toimintatapoja, joiden vaikutus sitten taas arvioidaan.*

*Asioiden tuominen esiin ja niiden pohtiminen on tuonut uusia toimintamalleja.*

*Suunnittelu tuo aina ryhtiä varsinaiseen liiketoimintaan. Vaikka todellisuus usein (aina) poikkeaa suunnitellusta.*

*Laittaa pysähtymään ja pohtimaan asioita ja tekemään mahdollisesti päätöksiä.*

Kolmanteen ryhmään valikoitui hyvin toisistaan poikkeavia, kuitenkin hyvän painoarvon omaavia vastauksia. Yhdessä vastauksista mainittiin, etteivät työkalut palvele kokonaistarvetta. Vastaus oli vahvasti tutkimuksen aihepiirin mukainen, koska tutkimuksessa tutkittiin millainen työkalu toimisi pienyrittäjälle parhaiten.

*Näkyvyys*

*Prosessin tehostaminen, liikevoiton kasvattaminen.*

*Semisti, ohjelmat ovat kankeita ja paikalleen jumahtaneita. Eivätkä palvele kokonaistarvetta.*

Avoimen kysymyksen vastauksissa kuvastui selvästi ilmiö, joka toistui yli puolessa vastauksista. Vastauksissa käytettiin sanaa selkeyttäminen tai samaa asiaa kuvattiin eri ilmaisin. Näiden lisäksi kuvattiin muutosta ja sen mukanaan tuomia uusia toimintatapoja, näkyvyyttä ja prosessin tehostamista. Kehittämishalukkuus oli reilusti yli puolella vastaajista. Voitiin todeta, että kohderyhmän keskuudessa kehittämistyökalujen käyttö koettiin hyvänä toimintatapana.

Kuten Hathway (2019) artikkelissaan kirjoittaa, pientenkin yritysten on suunniteltava ja kehitettävä liiketoimintaansa. Strategian on ennakoitava tulevaa ja luotava asiakkaille arvoa mitä kilpailijoiden on vaikea kopioida. Kehittämisen tukena on hyvä käyttää BMC:tä, jonka avulla kehittäminen selkeytyy ja on helpompaa. Vaikka vastanneiden keskuudesta vain muutama oli käyttänyt BMC:tä, yritysten halu kehittää toimintaansa oli melko korkea. Ojasalon ym. (2015) mukaan mukautuminen ja sopeutuminen ei riitä alati muuttuvassa ympäristössä. Parhaaseen menestykseen päästään kehittämällä liiketoimintaa systemaattisesti.

Vastauksista huokui selkeästi monia hyviä ja arvokkaita syitä, joiden vuoksi työkalujen käyttö oli tärkeää. Arvioni mukaan liiketoiminnan kehittäminen tuo hallinnan tunnetta, joka vähentää kuormittumista työelämässä. Liiketoiminnan jatkuva kehittäminen auttaa pysymään muutoksessa mukana. Muutoksessa mukana kulkeminen on helpompaa kuin tulla jäljessä ja yrittää pysyä muutoksen perässä.

Kysymyksessä 8. Jos ette käytä kehittämistyökaluja, osaatteko kertoa, miksi ette? (valinnainen kysymys) Etsittiin vastauksia tilanteisiin, joissa työkaluja ei käytetty. Joistain vastauksista ilmeni ajatus, että työkaluista ei ollut hyötyä yritykset toimintaan. Tunnistan ilmiön selkeästi, kun liiketoiminta on vahvalla pohjalla ei kehittämiseen nähdä tarvetta. Näkisin, että toimintatapa on varsin yleinen pienten yritysten keskuudessa. Kuitenkin muuttuvassa maailmassa voi tulla yllättäviä tilanteita, jos jää kehityksestä liikaa jälkeen.

*Oma visio on vahva ja toiminta systemaattisesti sen mukaista. Myös lukuisat muuttujat pakottavat kuitenkin sopeutumaan jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin.*

*Työkaluilla ei saavuteta niihin käytettyä vaivaa vastaavia tuloksia*

*Ostin vanhan toimivan yrityksen ja olemme vain jatkaneet samalla lailla kuin ennenkin vaikka varmasti olisi paljon kehitettävääkin.*

Valtaosa vastaajista viittasi ajan, resurssien ja mielenkiinnon puutteeseen. Tutkimuksessa jäätiin pohtimaan, oliko näissä vastauksissa tilanne, että yritystoiminta oli vahvaa ja yrittäjä oli tyytyväinen nykytilanteeseen. Toisaalta olisiko yrityksessä ollut halua ja tarvetta kehitystyöhön, jos kehitystyö olisi tehty yrittäjälle helpommaksi toteuttaa.

*Ajan ja mielenkiinnon puute*

*Tietämättömyys ajanpuute*

*Ei tietoa näistä. Kuulen ensimmäistä kertaa, mutta tutustua täytyy.*

*Resurssien ja tiedon puute.*

*Konsultin avulla helppo ja kiva käyttää, itseksensä arjessa tulee harvoin mietittyä näitä.*

*Kaikki aika menee normityöhön eikä kehittämiseen tai sen systemaattiseen suunnitteluun ole jäänyt aikaa eikä jaksamista.*

*Ei ole osaamista, aikaa eikä tarpeeksi mielenkiintoa. Ja siitä johtuu luulo, ettei myöskään ole tarvetta.*

*En ole kokenut tarvitsevani*

*En osaa tähän vastata mitä ne työkalut voisivat olla*

*Emme näe tarvetta niille tai niiden potentiaalia*

*En ole osannut kaivata sellaista. LTS on tehty Suomen Yrittäjäopiston pohjalle ja sitä on päivitetty*

*Eipä ole tullut koskaan vastaan nämä työkalut. Meillä on toisenlaiset työkalut, mm. vasara, sahat, taltta ja lisäksi työKONEITA.*

*Ei olla koettu tarpeelliseksi, pieni ydinryhmä*

*Suoramyyntin saralla kehittäminen haastavaa, kun suurimmat ongelmat ovat asiakashankinnassa... konsepti on kasassa ja pitkälle kehitetty eli siinä ei ongelmia*

Avoimella kysymyksellä kartoitettiin syvempää tietoa, miksi työkaluja ei käytetty. Vastauksia saatiin yhteensä 17 kappaletta. Vastauksissa viitattiin ajan, osaamisen tai taidon puutteeseen. Työkalujen tarpeettomuus esiintyi vastauksissa eri tavoin vajaan puolesta vastauksista. Vastauksissa oli sama viesti, että työkaluille ei ole ollut yrityksessä tarvetta. Neljännes vastaajista viittasi kiinnostukseen työkaluja kohtaan, vaikka niitä ei oltukaan aiemmin käytetty. Loput vastauksista poikkesivat tutkimuksen tavoitteesta, joten ne jätettiin analysoimatta.

Kun palattiin pienyrittäjien haasteisiin, löydettiin vastauksia haluttomuuteen käyttää työkaluja. Friedman ym. mukaan yrittäjän ajasta taistelee työ, vapaa-aika, mahdollisesti perhe, ystävät ja virtuaalinen maailma. On selvää, että tasapainoilu työn ja vapaa-ajan välillä on haastavaa. Tasapainon saavuttaminen on kuitenkin tärkeää kokonaisuuden kannalta, avainasemassa on soljuva työ. Liiketoiminnan kehittäminen on merkittävä tekijä työn sujuvuuteen, sen avulla voidaan tarkkailla, että tekemisen panostus menee oikein. Vastauksista yli puolet viittasivat työkalujen käyttämättömyyteen tai tarpeettomuuteen. Vastauksista kävi myös selvästi ilmi, että syyt kehittämistyökalujen käyttämättömyyteen liittyvät resursseihin. Näkemykseni mukaan syyt olivat saman suuntaisia kuin ne, joita Friedman ym. kuvaavat Business Success Blogissa yrittäjän haasteiksi. (Friedman ym. 2019.)

Kysymys 9. Jos käytätte kehittämistyökaluja, niin miten käytätte niitä? Voi valita useamman vaihtoehdon. Kysymyksen avulla kartoitettiin yleisellä tasolla käyttötottumuksia. Vastauksia saatiin yhteensä kolmekymmentäkolme. Vastausten määrästä voitiin päätellä, että jotka käyttivät työkaluja, olivat tottuneet käyttämään useita eri työkaluja. Vastauksista näkyi selvästi, että yksin työkalun käyttäminen oli yleisintä, muut tavat käyttää työkaluja sen

sijaan jakautuivat melko tasaisesti. Alla olevassa palkkikuviossa on kuvattu työkalujen käyttötottumuksia.



Kuvio 13. Kehittämistyökalujen käyttötottumukset (n=33)

Kysymyksessä 10 pyydettiin arvioimaan, olisiko liiketoiminnan kehittämistyökalusta hyötyä yritystoiminnallenne? Vastaajista viidennes piti kehittämistä erittäin tärkeänä, yli puolen mielestä hyötyä voisi olla, osa olisi ollut myös kiinnostunut kokeilemaan. Vastaajista viidennes oli sitä mieltä, että hyötyä ei välttämättä olisi tai aikaa ei riitä liiketoiminnan suunnitteluun. Tutkimuksen perusteella 80 % vastanneista arvioivat työkaluille olleen tarvetta ainakin jollain tasolla. Myös Bina Nusantara Universityssä tehdyn tutkimuksen mukaan, pienet yritykset eivät selviä kilpailusta ilman strategista suunnittelua (Abdullah ym. 2018). Tuloksena voitiin todeta, että pienyrittäjät tunsivat tarpeen kehittää liiketoimintaa. Alla olevassa palkkikuviossa on kuvattu vastaajien mielipidettä kehittämistyökalun käytön hyödyllisyydestä.



Kuvio 14. Kehittämistyökalujen käytön hyödyllisyys (n=29)

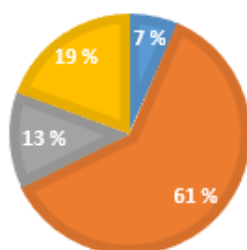
Kysymyksessä 11 kartoitettiin, millainen liiketoiminnan kehittämistyökalu sopisi teidän yrityksenne käyttöön? Vastaajista suurin osa osasi kertoa millainen työkalu sopisi heidän

yrityksensä tarpeisiin parhaiten. Vastajat olivat pieniä yrityksiä ja yksinkertaista työkalua pidettiin sopivimpana. Alle viidennes päätyisi panostamaan omaan ydinosaamiseensa ja ostaisi mieluiten liiketoiminnan suunnittelun palveluna. Noin viidennes jäisi vielä miettimään liiketoiminnan suunnittelun toteutusta tai toteuttamatta jättämistä. Aiemmissa vastauksissa BMC:tä ei tuntenut kuin muutama yrittäjä, mistä voitiin päätellä että BMC ei ole riittävän yksinkertainen pienten yrittäjien käyttöön.

Osa vastaajista ostaisi liiketoiminnan kehittämisen palveluna, joka viittaisi siihen, että tutkimuksen kohteena olevalle asiantuntija palveluiden liiketoiminnan aloitukselle on tarvetta. Kuten Ojasalo ym. kirjassaan kirjoittavat: Menestyäkseen yrityksen tulisi olla muutoksen etujoukoissa. Parhaiten menestyvät yritykset toimivat kehityksen moottoreina, ne osaavat luoda uusia asiakastarpeita ja viedä kehitystä eteenpäin. (Ojasalo ym. 2015 12). Liiketoiminnan perustamisen lähtökohtana on auttaa yrityksiä toimimaan kehityksen moottoreina. Alla olevassa kuviossa kuvataan prosenttiosuuksina vastauksia, millaista työkalua vastaajat mieluiten käyttäisivät.

### TYÖKALUN VALINTA

- Monipuolinen, liiketoiminnan kehittäminen on erittäin tärkeää
- Yksinkertainen, lähtisimme liikkeelle mielummin pienestä
- Ostaisin suunnittelun mieluiten palveluna ja keskittyisin ydinosaamiseeni
- Tätä täytyy vielä miettiä



Kuvio 15 Työkalun valinta (n=31)

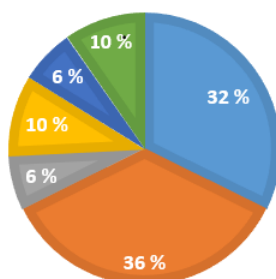
Kysymyksessä 12 selvitettiin, kuinka paljon yrityksissä käytettiin aikaa liiketoiminnan kehittämisen suunnitteluun? Vastaajista hiukan alle puolet ilmoitti käyttäneensä kuukausitasolla jonkin verran aikaa liiketoiminnan kehittämiseen, toinen puoli vastanneista ilmoitti käyttäneensä suunnitteluun aikaa jonkin verran vuositasolla. Kuten Yrittäjät (2016) tutkimuksessa todettiin, kilpailutilanteessa haastajalla voi olla digitaalisuuden avulla rakennettuja ratkaisuja, mitkä ovat parempia tai kiinnostavampia asiakkaille kuin nykyiset ratkaisut. Tämän vuoksi pienenkään yrittäjän ei pitäisi laiminlyödä yrityksensä liiketoiminnan kehittämistä.

Vastausten perusteella liiketoiminnan kehittämiseen ei näyttäisi olevan erillistä resurssia, vaan liiketoimintaa kehitettiin enemmän satunnaisesti kuin suunnitellusti. Jotta kehittämisestä tulisi resursoitu ja suunniteltu toiminto näkisin, että pienille yrityksille räätälöidylle liiketoiminnan kehittämistyökalulle on tarvetta. Alla olevassa pylväskuviossa kuvataan aikaa, jota vastaajat ilmoittivat käyttäneensä liiketoiminnan kehittämiseen.



Kuvio 16. Kehittämiseen käytetty aika (n=31)

Kysymys 13. Mihin liikevaihdon suuruusluokkaan yrityksenne kuuluu? Yli puolet vastanneista kuuluivat liikevaihtoluokkaan 0–100 000 €, yksi vastaaja oli ryhmästä yli 3 000 000 € loput vastaajat asettuivat näiden välille. Alla olevassa kuviossa kuvataan prosentteina yritysten kokoa liikevaihdolla mitattuna.



Kuvio 17. Yrityksen liikevaihtoluokka (n=31)

Kysymyksellä 14 kartoitettiin mitä lisäarvoa yrittäjät toivoisivat yritykselle kehittämistyökalujen avulla. Vastauksia tuli yhteensä 18. Kyselyyn vastanneista yli puolet osasivat nimetä mitä lisäarvoa toivoisivat kehittämistyökalujen avulla. Vastauksissa esiintyi eniten

hallintaan viittaavia sanontoja, lisäksi kasvu ja asiakashallinta nousivat esiin. Yrityksille on tarjolla paljon erilaisia kehittämistyökaluja. Työkalut tulee valita sen mukaan mitä osa-alueita ollaan kehittämässä. Jokainen työkalu vaatii kuitenkin aikansa ja osaamisensa. Yrittäjän pitäisi kuitenkin onnistua löytämään oikeat asiat ja tehdä työtä millä on tarkoitus. (Nas-tor 2017, 17.)

#### *Kasvun hallinta*

*Merkittäviä parannuksia toimintatapoihin, että saa enemmän aikaan.*

*Uusia ideoita. Käytännön sanoittamista, joka toisi hiljaista tietoa näkyväksi.*

*Järkevöittämistä ja ennakkosuunnittelua*

*Pitkäjänteisyyttä ja selkeyttä*

*Resurssien arvostusta oikeisiin paikkoihin*

*Paremman näkyvyyden toiminta-alueellamme*

*Lisää asiakkaita eli liikevaihtoa*

*Tehokkuutta*

*Järjestelmällisyyttä ja seurattavuutta*

*Huomaamaan heikkouksia ja kehityskohteita*

*Helppoutta*

*Parempi liikevaihto ja kate asiakastytyväisyydestä tinkimättä*

*Kun keskittymiskyky on nolla ja yritystoiminnan pyörittäminen on mennyt tulipalojen sammuttamiseksi, alkaa epäillä onko mistään työkaluista enää mitään hyötyä vai onko jo liian myöhäistä. Mentorin ja työkalut olisi pitänyt olla mukana yritystoiminnan ekasta vuodesta lähtien. Aikaa olisi pitänyt laittaa alusta asti päivittäiseen työkalujen käyttämiseen edes vähän.*

*Kehitystavoitteiden aikataulut ja budjetointi*

*Muutosta omaan ajatteluun, joka sitten pitkässä juoksussa näkyisi myös positiivisina muutoksina yrityksen liiketoiminnassa.*

*Kokonaishallintaa*

*Selkeyttä prosesseihin ja kirkastavat ydinasioita*

Vastauksista kävi ilmi, että kehittämistä toteutettiin melko vähän. Kehittämiskohteita osatiin kuitenkin nimetä ja yksilöidä. Jotta tavoite keskittyä oikeisiin asioihin toteutuisi ja asiakasta opittaisi ymmärtämään aidosti, tulisi yrityksen toiminnasta saada karsittua niitä tehtäviä, jotka eivät tuota aitoa arvoa asiakkaalle (Osterwalder ym. 2014, 9.). Kehittämistyökalun tulisi olla sellainen minkä avulla pienikin yrittäjä onnistuu muovaamaan omat tuotteensa ja palvelunsa siten, että ne soveltuvat parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaiden tarpeisiin.

## 5.2 Asiantuntijahaastattelujen tulokset

Haastattelut toteutettiin kolmen pääteeman ja kolmen alateeman mallilla. Asiantuntijahaastatteluihin osallistui yhteensä kolme haastateltavaa. Kahdella heistä oli kymmenien vuosien yrittäjätausta ja yksi edusti seutuorganisaatiota. Vastaukset koostuivat monipuolisesti eri alojen ja toimijoiden näkökulmista.

Teema 1. Kehittämisen haasteet, kaikissa haastatteluissa nousi esiin yhtenäinen ilmiö resurssipula. Kouluttautuminen nimettiin ratkaisuna, toisaalta siihen tarvittava aika ja jaksaminen nähtiin haasteena. Verkostoituminen nähtiin avaimena sekä kehittämiseen että resurssipulaan. Kirjattiin seuraavia lainauksia haastatteluista:

*Apua! Kun olet itse koko ajan töissä, kuka auttaa ottamaan haltuun some-maailman, Blogin, Instan, koko hässäkän.*

*Lääke resurssiniukkuuteen on verkostoitua, joskus on järkevämpi ostaa kuin tehdä itse.*

*Haahuilua, yritetään koota erilaisia koulutuksia.*

*Milloin löytyy aika kouluttautumiseen ja onko siihen jaksamista?*

Kokemukseni mukaan pienyrityksessä käytettävissä oleva aika menee varsinaisen työn tekemiseen, eikä liiketoiminnan kehittämiseen ole omaa resurssia. Haastattelun tulokset vahvistivat tätä käsitystä. Asiakslähtöisyys ja ketteryys asiakaskontakteissa ovat rakennusainesta positiiviseen asiakaskokemukseen ja tyytyväisyyteen (Virtanen 2020). Liiketoiminnan kehittäminen kohti aitoa asiakastuntemusta mahdollistaa mahdollisimman korkean asiakastyytyväisyyden, jonka vuoksi liiketoiminnan kehittäminen on tärkeää myös pienissä yrityksissä.

Teema 2. Strategian tarpeellisuus pienyrityksessä. Haastattelun vastauksissa oli moninaisia ajatuksia strategian tarpeellisuudesta. Strategiaa pidettiin erittäin tärkeänä, jotta tiedettiin, minne oltiin matkalla. Toisaalta pohdittiin myös sitä, että tiedettiin mihin tähdättiin mutta ei osattu tunnistaa sitä, miten tavoitteet toteutetaan.

*Totta kai pitää olla strategia, muuten yritys menee minne tuuli kuljettaa. Pi-  
täähän yrittäjän tietää millainen tie tai polku hänellä on, jotta tietää miten  
edetään. Tarvitaan pitkäjänteinen suunnitelma siitä mitä pitää jäädä käteen.*

*Jokaisella pien-, tai mikroyrittäjällä on visio siitä mihin haluavat sen menevän  
ja kehittyvän. Se millä satavoin sinne päästään, sitä ei välttämättä tunnus-  
teta tai tunnisteta.*

*Ei ole aikaa, eikä tarvetta suunnitella strategiaa. Jos olisi tarvetta niin var-  
masti järjestettäisi myös aikaa.*

Näkemykseni mukaan strategiaa tarvitaan pienissäkin yrityksissä. Strategian toteuttami-  
nen ja johtaminen voi olla haastavaa pienyrittäjälle. Hyvän strategian avulla pienessäkin  
yrityksessä tiedetään, minne ollaan menossa ja millä toimilla päämäärät saavutetaan. Sel-  
keän strategian avulla työn tekeminen selkeytyy ja työssä jaksaminen paranee. Kuten  
Sams kirjoittaa, parhaaseen lopputulokseen päästään, kun käytetään sekä lyhyen että pit-  
kän aikavälin suunnitelmaa ja niiden avulla johdetaan strategiaa ketterästi. Suunnitelmalla  
varmistetaan, että ensisijaisesti tehdään tärkeitä asioita ja suunta pysyy oikeana. (Sams  
2020.)

Teema 3. Miten hyötyjä mitataan. Kaikki haastateltavat kertoivat mittaavansa hyötyjä  
myynnin kautta Euroissa. Osassa haastatteluista pohdittiin kuitenkin, että muutakin mit-  
taamista olisi hyvä olla. Seuranta ja mittaamista pidettiin myös tärkeänä, että osataan  
keskittyä oikeisiin tuotteisiin. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että tunnistaa vahvuutensa ja  
heikkoutensa, sekä osaa tarpeen mukaan hankkia resursseja mm. mittaamiseen.

*Hienoa olisi, jos löytyisi osaamista, että tunnistettaisi asiat ennen kuin men-  
nään kirjanpitoon.*

*Joskus kivoissa tuotteissa on huono kate, sitten pitää miettiä kumpaa kan-  
nattaa tehdä, kivaa vai kannattavaa.*

*Tunnusta ja tunnista, yrittäjän on tunnustettava, että tämä ei ole minun vah-  
vinta osa-alueeni ja osattava tunnistaa ketkä voivat auttaa.*

Mittaamista tunnistettiin melko kapea-alaisesti, mikä on omankin näkemykseni mukaan  
yleistä pienille yrityksille. Kehittämisen resursointi on haastavaa, mittaamisen resursointi  
on vielä haastavampaa. On valittava monien vaihtoehtojen valikoimasta mitä mitataan,  
millä mitataan, mistä resurssi mittaamiseen entä kuinka tulkitaan. Jotta yrityksessä mah-  
dollisesti olevat ongelmat havaitaan, on toimintaa analysoitava. Jos ongelmaa ei tunnis-  
teta ei sitä voida myöskään korjata. (Hathway 2019.)

Alateemassa yksi kehittämisen hyödyt. Haastatteluissa nousi esille ajankohtaisuus.

*Pitää näkyä, että on ajanhermolla. Materiaalit, ideat, logot asiakas haluaa nykyaikaista palvelua ja sen pitää näkyä. Asiakkaille tarvitaan nykyaikaisia ratkaisuja ei voi jämähtää, se ei riitä.*

Kehittämisen hyödyt tulivat selkeästi esille myös ison vision kautta. Yrittäjän pitäisi nähdä kokonaiskuva, iso visio. Millä alueella toimitaan, onko alueella erityspiirteitä, kulttuuri ja toimintatavat. Kun ymmärtää että visio on osa suurempaa kokonaisuutta, avautuu mahdollisuus kehittämiseen ja yhteistyöhön myös vaikka valtakunnan rajojen ulkopuolelle. Ajankohtaisuus on ollut selkeästi esillä myös tutkimusaineistossa. Yritykset menestyvät parhaiten luomalla uusia asiakastarpeita ja kehittymällä (Ojasalo, ym. 2015 12).

Tutkimuksen tuloksena voitiin todeta muutoksen olevan jatkuvaa. Kehittämisen hyödyt, uudistuminen sekä verkostoituminen tulevat varmasti olemaan avaimia tulevaisuuden menestykseen. Pat:n mukaan yhteistyöllä saavutetaan aina paras hyöty. Pienten yritysten ketteryys yhdistettynä suurten yritysten voimaan, molemmat tekevät sitä missä ovat hyviä. Ei tarvita kilpailua vaan kumppanuutta ja molemmilla on mahdollisuus menestyä. (PAT 2019.)

Alateema 2. Kehittämisen työkalut. Työkaluina mainittiin pienten yritysten ryhmäytyminen, voitiin kehittää toimintaa yhdessä ja saatiin parempia ostosopimuksia hankinnoille. Lisäksi todettiin, että muutaman pienen yrityksen ryhmä oli voinut yhdessä ostaa kehittämisspalveluita, jolloin kehittämisen hinta oli jakautunut useammalle yritykselle. Haastateltaessa työkaluista myös resurssikysymys nousi esiin.

*Netti on pullollaan yritystulkki softaa, mahdollisuuksia on mutta että löytää niukoissa resursseissa sen, joka auttaa oikeassa asiassa.*

Kehittäminen koettiin haastavaksi asiaksi, jonka vuoksi nimettiin työkaluna taito osata kysyä oikeita kysymyksiä oikeilta ihmisiltä, jotta saa apua siihen mihin tarvittiin. Mainittiin myös kestävän kehityksen merkitys yritystoiminnassa, on valmiita järjestelmiä mistä voi hankkia osaamista kestävästä kehityksestä.

Työkalujen suhteen vastaukset tukivat teoriapohjan mukaista linjaa. Duunitori.fi tarjoaa strategia työkaluja yrittäjien käyttöön. Sivustolla on paljon yrittäjälle tärkeää tietoa sekä valmiita malleja ja pohjia mitä voi hyödyntää. (Yrittäjän opas. 2020.) Kuitenkin asiantuntija-haastattelun vastaukset tukivat omaa mielipidettäni siitä, että löytävätkö yrittäjät oikeita asioita palvelusta. Lisäksi pitäisi olla vielä aikaa ja ymmärrystä käyttää palvelun työkaluja.

Alateema 3. Kehittämisen resurssit. Haastattelussa nousi esiin uudelleen pienten yrittäjien ryhmittymät ja niiden mukanaan tuomat edut. Kehittämisen resurssina mainittiin myös henkilökunnan sitouttaminen. Arvioni mukaan osakkuus on hyvä tapa varmistaa resursseja, kun henkilökunta on sitoutunutta ja tähtää samoihin tavoitteisiin on kehittäminenkin helpompaa.

*Ryhmittymät ovat laajentuneet jo Pohjoismaihin, kehitetään yhdessä. Pieni ei pysty vastaamaan kilpailuun yksin. Ryhmittymä vahvistaa osaamistaan, jonka avulla asiantuntijuus, laatu ja luotettavuus kasvaa.*

*Pienessä yrityksessä voi olla vaikka koko henkilökunta osakkaana, jos on tarvetta.*

Hankkeessa luokiteltiin resurssiksi myös työkalut ja mallit, joissa hyödynnetään dataa ja analytiikkaa. Kun datasta informaatioksi menetelmän avulla innovoituja malleja räätälöidään mikroyritysten käyttöön, voidaan malleja käyttää kehittämisen resurssina, jolloin hyödynnetään työnjakoa ihmisten ja automatiikan välillä. Microsoft tarjoaa työkalun, joka soveltuu myös pieneen tarpeeseen. Käytössä ei tarvita IT-osastoa vaan työ voidaan suorittaa itse (Finnilä 2019). Koska pienyrittäjän aika ei aina riitä uusien asioiden haltuun ottamiseen, näkisin että matalan tason palveluita tarjoamalla suunnitellulle asiantuntijaliiketoiminnalle on tarvetta.

### 5.3 Työkalujen mallintaminen

Tutkimuksesta kävi ilmi, että liiketoiminnan suunnittelutyökalut olivat pienille yrittäjille melko vieraita. Kuitenkin tietopohjaan perustaen voitiin todeta, että työkalujen käytöstä oli suuri hyöty myös pienille yrityksille. Yritysten tärkeimmäksi keinoksi erottua muodostuu asiakaskokemus. On osattava kuunnella ja ymmärtää asiakasta ja hänen tunnetilojaan, jotta voidaan rakentaa asiakaskokemuksen avulla kilpailuetua. Lisäksi on tuotettava tuotteet ja palvelut siten, että asiakas saa positiivisia asiakaskokemuksia. (Koivisto ym. 2019, 22.)

Aikaisemmat työkalut BMC ja Value Proposition Canvas on kehitetty 2000-luvun puolivälissä. Lähden kehittämishankkeessa ajatuksesta, että muuttuvassa maailmassa tuolloin keksitty on tavalla tai toisella jo vanhentunut. Tuon markkinoille uuden tavan ajatella 2020-luvulla. Elämme digiaikaa ja uudet työkalut pohjautuvat digitaaliseen maailmaan. Uudet digitaaliset liiketoiminnan kehittämistyökalut perustuvat yksinkertaisiin toimintoihin ja ne rakennetaan toimimaan verkossa. Pyritään rakentamaan uusi työnjako ihmisten ja järjestelmien välille (Finnilä 2019).

Datan merkitys on kasvanut merkittävästi viimeisten vuosien aikana. Kommunikointi on siirtynyt puheesta ja paperista yhä enemmän digitaaliseksi. Kommunikoidaan applikaatioiden, videoiden, digitaalisten palvelujen sekä ohjelmien välityksellä. Puheen ja papereiden aikakaudella tietoa käsiteltiin käsin, tiedon keräämiseen ja analysointiin tarvittiin henkilöresursseja enemmän ja virhemahdollisuus kasvoi. Datan analysointi on tehokkaampaa, lisäksi hyvin organisoitu datan kerääminen ja jalostaminen informaatioksi on nopeaa, oikea-aikaista sekä luotettavaa. Tietoevryn blogin ”Datastrategian-perusteet” mukaan yhä useampi yritys tarvitsee datastrategian (Tietoevry 2020).

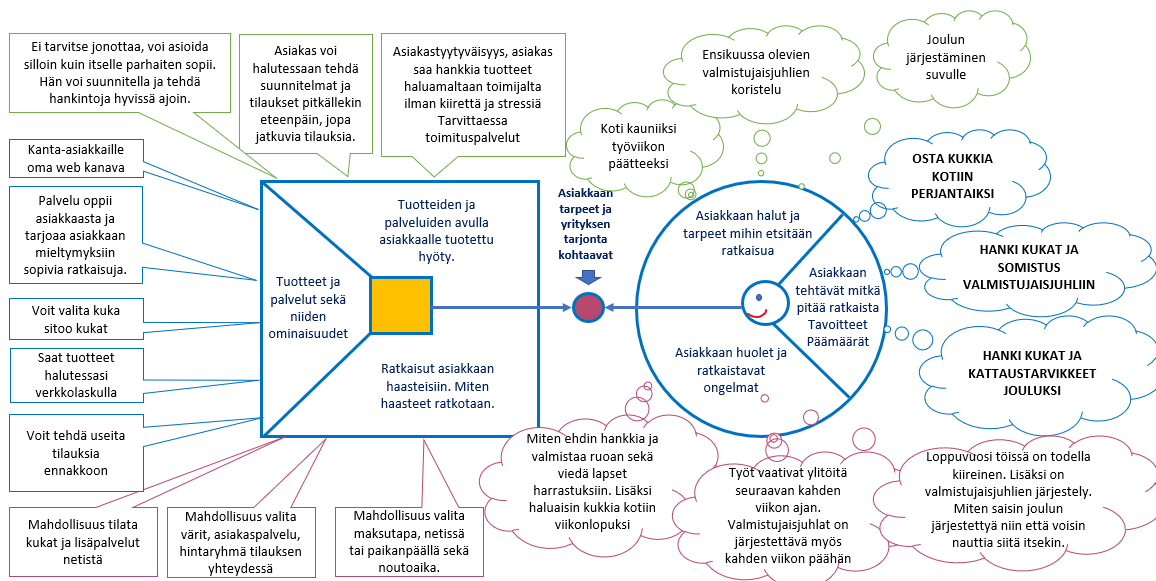
Kehitettävät työkalut suunniteltiin pienten yritysten käyttöön ja mallit pidettiin yksinkertaisina. Kehittämishankkeen tavoitteena oli rakentaa digitaaliseen muotoon toiminnot, joiden avulla kerätään vastaavaa informaatiota kuin Osterwalder Value Proposition Canvas ja Customer Profile Canvas-työkalujen avulla saavutetaan. Tässä kehittämishankkeessa rakennettiin malleja jatkuvan oppimisen ja kehittämisen periaatetta noudattaen. Ensin rakennetaan verkkosivuille peruskaava, jonka avulla saadaan haluttuja tietoja asiakkaasta datan muodossa. Sen jälkeen data analysoidaan ja muutetaan informaatioksi. Informaation avulla opitaan asiakkaasta, hänen toiveistaan ja tavoitteistaan sekä asiakaspolun varrella syntyvistä tarpeista ja mahdollisista haasteista. Datasta analysoidun informaation perusteella parannetaan palveluita ja kerätään jatkuvasti uutta dataa, mikä analysoidaan ja jälleen parannetaan tarpeen mukaan.

Alla kuvataan yksinkertaista prosessia, jossa kiireinen työelämässä oleva henkilö haluaisi, että kotona olisi kukkia. Lisäksi hänelle on erittäin tärkeää ostaa kukat oman paikkakunnan pieneltä kukkakauppiaalta, joka sitoo kukat itse. Perheelle on tärkeää, että juhlissa on aina viimeistelty tunnelma, mutta aikaa tarvikkeiden hankkimiseen ei tahdo löytyä. Perhe haluaa nauttia vapaa-ajasta ja pyrkii välttämään turhaa kiirettä ja stressiä.

Pilvikuvioilla kuvataan asiakkaan tehtäviä, huolia ja toiveita. Neliöillä kuvataan palveluita, joita yritys tarjoaa. Yrityksen tarjoamat palvelut on rakennettu verkkoon, jotta asiakas voi käyttää palveluita hänelle sopivaan aikaan. Verkkosivuilta kerätään dataa, joka muutetaan informaatioksi. Informaation avulla pienikin yrittäjä oppii asiakkaasta ja hän voi kehittää palveluitaan siihen suuntaan, kun asiakas toivoo.

Vakiintuneen asiakaskunnan avulla voidaan alkaa tehdä kohdennettuja kampanjoita, jotka tuovat mahdollisesti lisämyyntiä ja säästävät aikaa koska ne on etukäteen suunniteltu. Kohdennettu kampanja voi olla esimerkiksi jonkin juhlapyhän somistus, jonka kauppias on etukäteen suunnitellut. Toisena vaihtoehtona voi olla merkkipäivä kampanja. Teema voisi vaihtua vuodenajan mukaan, kampanja on voimassa koko vuoden, siten että sisältö ja hinta pysyy samana.

Jotta asiakkaan ”pilviin” kirjatut toiveet saadaan yrityksen tietoon, rakennetaan kotisivuille arki sujuvaksi näkymä. Näkymässä asiakas voi vastata valmiisiin kysymyksiin tai lähettää viestejä omista toiveistaan. Vastaukset kerätään datasta informaatioksi tekniikalla kauppiaille raportiksi, jonka avulla yrittäjä voi suunnitella palveluita vastaamaan asiakkaan aitoja tarpeita.



Kuvio 18. Kuvio asiakasymmärryksestä

Uuden mallin tarkoitus on automatisoida asioita. Mallin avulla opetetaan asiakasta osittaiseen itsepalveluun. Pienen yrittäjän resurssi ei useinkaan riitä kehittämiseen, tämän vuoksi yrittäjälle rakennetaan kerran malli, joka alkaa tuottamaan kehitystä automaattisesti. Aikaisemmat canvas-malliset työkalut vaativat yrittäjältä pysähtymistä, miettimistä, tekemistä ja tulkintaa. Uuden mallin avulla luodaan työpöytä, jossa mittarit osoittavat suoraan mitä on toivottu enemmän ja minkä merkitys alkaa laskea. Vastauksia ei tarvitse enää pohtia itse, vaan asiakas kertoo toiveensa verkkosivulla. Automaatio kokoaa ja niputtaa toiveet ryhmiin, joista on yksinkertaista päätellä mitä kannattaa tehdä jatkossa enemmän ja mitä vähemmän.

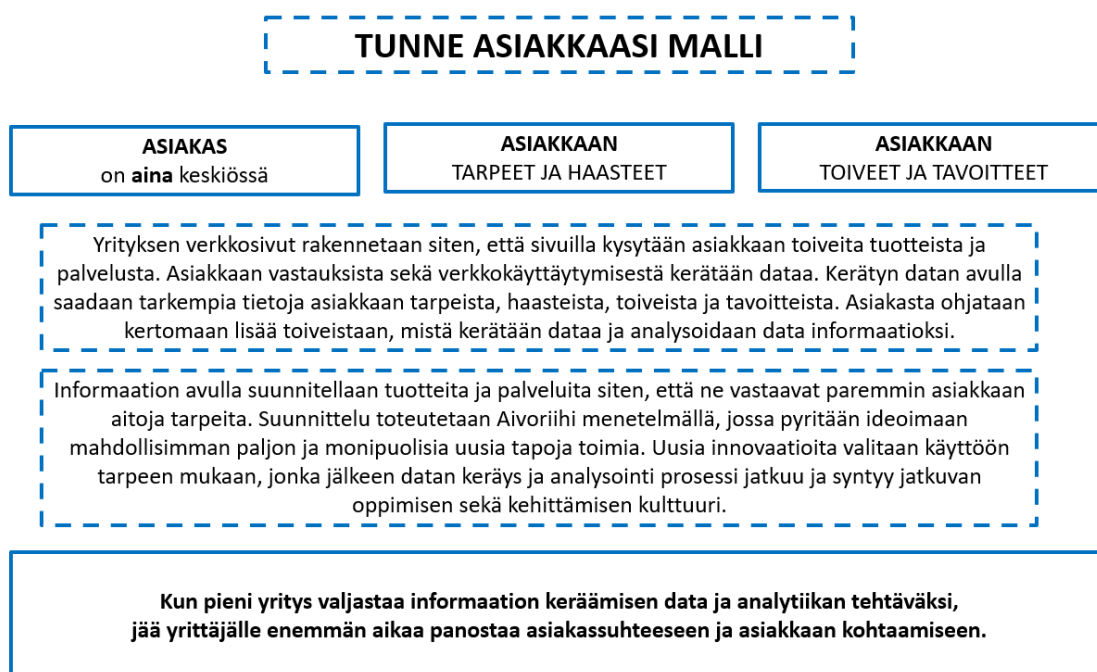
Mallin avulla voidaan myös luoda palveluintegraatioita. Kukkakauppa voi tarjota kukkiin sopivia somisteita, kutsukortteja, pöytäliinoja, voidaan yhdistää eri toimijoiden tuotteita ja palveluita. Parhaimmillaan kukkakaupan ympärille voidaan rakentaa muutaman pienen toimijan yhteisö, josta voi halutessaan tilata vaikka koko juhlien järjestämisen. Vastaavanlaisia järjestelmiä on suuremmilla toimijoilla. Tässä päästäänkin alkuperäiseen kysymykseen, millaisia työkaluja on pienille yrittäjille.

#### 5.4 Uusien työkalujen esittely

Uudessa mallissa asiakas on aina keskiössä, mallin nimi on **TUNNE ASIAKKAASI**. Malli pohjautuu kolmeen osioon **ASIAKAS**, **ASIAKKAAN tarpeet ja haasteet** sekä **ASIAKKAAN**

toiveet ja tavoitteet. Tässä mallissa ei nosteta yritystä esiin, vaan käsitellään asioita asiakaslähtöisesti. Mallin avulla kerätään asiakkaalta tietoja hänen toiveistaan ja muovataan palveluita vastaamaan asiakkaan toiveita.

Käytännössä malli rakennetaan ja integroidaan yrityksen verkkosivuille. Malli on digitalisoitu ja yksinkertaistettu, jonka avulla saavutetaan samat tavoitteet kuin Custom Profile Canvasilla. Uudessa mallissa Value Proposition Canvas korvataan kyselyiden avulla verkkosivuilta kerätyllä datalla, joka jalostetaan raporteiksi. Raporteilta saatavan informaation perusteella innovoidaan aivoriimenetelmällä uusia palveluita ja parannetaan jo olemassa olevia palveluita sekä käytäntöjä. Uudessa mallissa ei keskitytä yritykseen, vaan ainoastaan asiakkaan aitoon ymmärtämiseen ja innovatiivisiin ratkaisuihin asiakkaan tarpeiden ja tavoitteiden täyttämiseksi. Alla olevassa kuviossa kuvataan uuden mallin rakennetta.



KUVIO 19. Tunne asiakkaasi malli

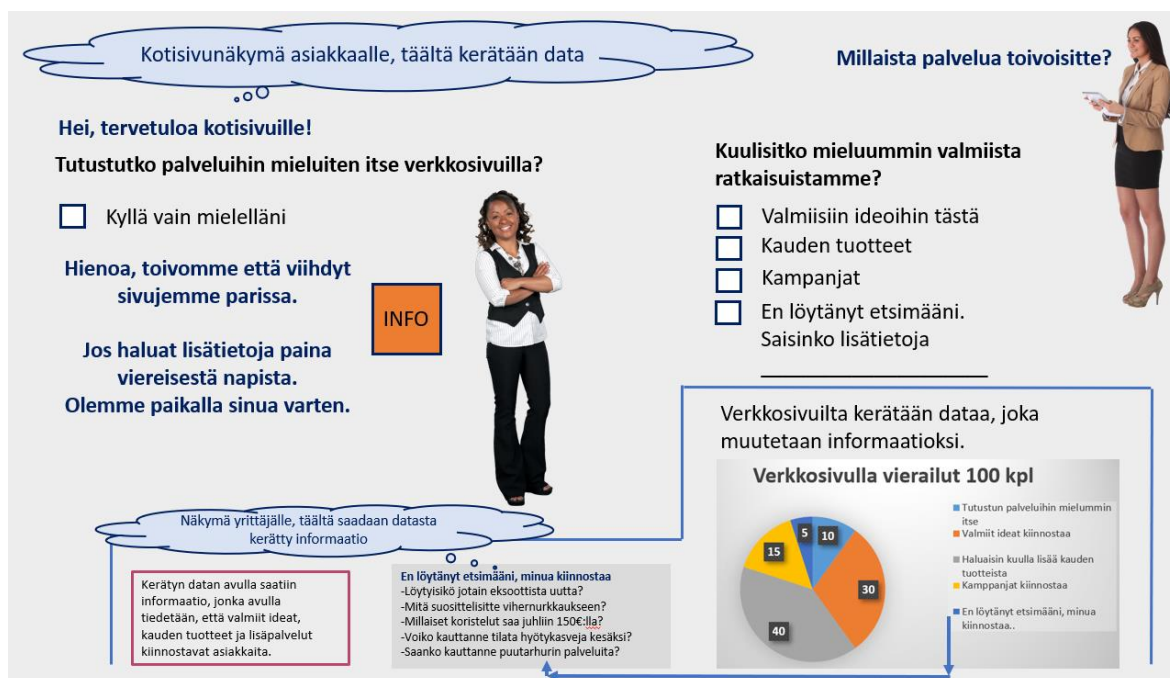
Jalostetun datan informaatiota käytetään yrityksen toiminnan ohjaamiseen ja johtamiseen. Kun saadaan ajantasaista luotettavaa tietoa asiakkaiden ja markkinoiden käyttäytymisestä osataan suunnata omat resurssit oikeisiin asioihin (Pengon 2020). Uuden mallin avulla säästetään yrittäjän aikaa ja jaksamista. Kun yrittäjä osaa kohdentaa yrityksen johtamisessa voimavaransa oikein jää muullekin elämälle enemmän aikaa. Kokonaisuuden avulla parannetaan yrittäjän hyvinvointia, joka johtaa usein myös parempaan yrityksen liiketoimintaan.

Mallinnettujen työkalujen pohjalta luodaan perustettavalle yritykselle ”työkalupakki”, joka sisältää työkaluja yritysten erilaisiin kehitystarpeisiin. Työkalupakin kokoamisessa keskitytään selkeyteen ja valitaan käyttöön vain muutama työkalu kutakin kehitystarvetta varten. Yrityksen strategiaan kuuluu vahvasti digitaalisuus ja business design, jonka vuoksi kaikkia työkaluja pyritään kehittämään kohti digitaalista muotoa jatkuvan oppimisen avulla. Ensimmäisenä mallina toimii tunne asiakkaasi malli.

## 5.5 Testauksen suunnittelupilotti

Tunne asiakkaasi -mallia tullaan testaamaan kahden kuukauden ajan pilottiyritysten avulla. Yritysten verkkosivulle rakennetaan toimialalle soveltuvat kyselyt. Kyselyistä kerättyä dataa jalostetaan informaatioksi. Informaatiota analysoidaan ja tulosten perusteella verkkosivuja, tuotteita ja palveluita muutetaan tai kehitetään tarpeen mukaan. Pilottiyritykset osallistuvat mallin suunnitteluun, innovointiin ja testaamiseen, jotta saadaan enemmän näkemystä hankkeen etenemisestä ja mahdollisesta onnistumisesta.

Alla kuvataan verkkosivun ja yrittäjän näkymien eroja. Asiakkaalle näkymä on palveleva verkkosivusto, josta kerätään taustalta dataa. Yrittäjän näkökulmasta näkymä kokoaan kerätyn datan jalostettuna informaatioksi, jota analysoimalla voidaan kehittää liiketoimintaa oikeaan suuntaan.



Kuvio 20. Havainnekuva verkkosivusta

Google analytiikan avulla saadaan kävijä ja käyttäytymistietoja eri sosiaalisen median kanavista sekä verkkosivuilta. Tunne asiakkaasi mallissa täydennetään datan keräämistä

Power Queryn avulla, joka on Microsoft tuoteperheeseen kuuluva työkalu minkä avulla tietoja voidaan yhdistää useista tietolähteistä. Uudessa mallissa asiakasta ohjataan liikku-  
maan sivuilla ja taustalta kerätään syvempää informaatiota asiakkaan käyttäytymisestä ja  
sanallisista toiveista, joista kerätään dataa. Näin kerättyä dataa verrataan Power Queryn  
avulla kerättyyn taloushallintaohjelmasta myynnistä ja markkinoinnista kerättyyn dataan.  
Power BI Desktopilla julkaistaan kerätty data, joka on jalostettu informaatioksi ja visuali-  
soitu. Näiden toimintojen yhdistelmällä pienellekin yritykselle luodaan osittain automati-  
soitu työkalu liiketoiminnan kehittämiseen. Datasta jalostetun informaation avulla liikkeen  
johtaminen on luotettavampaa ja yksinkertaisempaa.

Dataa käytetään markkinoinnin suunnitteluun, kampanjoiden seurantaan, liiketoiminnan  
muotoiluun sekä yrityksen tunnettavuuden mittarina. Kävijämääriä mitataan eri kanavilta ja  
tutkitaan, saadaanko kävijämääriin kasvua. Kun kasvua syntyy, nähdään mitkä toimet  
ovat olleet hyödyllisimpiä kävijämäärien kasvattamisen näkökulmista. Power Query kyse-  
lyiden avulla kerätään dataa taloushallintajärjestelmästä, josta nähdään ovatko kävijämää-  
rät tuottaneet yritykselle myyntiä. Kun kampanjat kohdennetaan ja samaan aikaan kerä-  
tään dataa myynnistä sekä myynnin kuluista, voidaan yhdellä näytöllä seurata erilaisten  
toimien aitoa vaikutusta, eikä käsityötä enää tarvita. Dataa käytetään yrityksen jatkuvan  
oppimisen, kehittämisen, liiketoiminnan suunnittelun tarpeisiin. Oppimisen yksi osa on  
myös osata jättää pois asiat, jotka vievät liikaa resursseja hyötyihin nähden. Palvelut ra-  
kennetaan siten, että ne ovat helposti kopioitavissa asiakkaiden eri tarpeisiin ja palvelut  
skaalautuvat vaivattomasti yrityksen kasvaessa.

Kuten tutkimuksen tuloksissa todettiin, pienellä yrittäjällä on usein niukasti aikaa tai osaa-  
mista liiketoiminnan kehittämiseen. Jotta pienikin yrittäjä voi hyötyä datan ja automatiikan  
uusista mahdollisuuksista, tarvitaan pienille yrittäjille suunnattuja asiantuntijapalveluita.  
Dataa analysoimalla voidaan löytää useita mahdollisuuksia automatisoida toimintoja, jotta  
aidot ihmisresurssit voidaan hyödyntää sellaisiin tehtäviin mitä ei voida automatisoida  
(Finnilä 2019). Näin ollen näkisin, että asiantuntijapalveluliiketoiminnan perustamiselle on  
selkeä tarve.

Pilottijakson jälkeen on tarkoitus pohtia, jatketaanko pilottia samojen yritysten kanssa vai  
otetaanko testaukseen lisää uusia yrityksiä. Lisäksi tavoitteena on laajentaa kyselyitä pi-  
lottiyrityksille eri kanaviin, kuitenkin niin että tiedetään mitä mitataan ja minkä vuoksi en-  
nen kuin kyselyt ja mittarit rakennetaan. Datana keräämisen tärkeimpiä peruseriaatteita  
on miettiä tarkasti, mitä dataa kerätään, mistä sitä kerätään ja mitä tarkoitusta varten.  
Huolella valittu data toimii laadukkaana informaation pohjana. (Tietoevry 2020.)

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Tavoitteiden toteutuminen

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia pienyritysten liiketoiminnan kehittämistä siihen tarkoitettujen työkalujen avulla. Tutkimuksen tuloksena voitiin todeta, että kehittämistä toteutettiin mikro- ja pienyrityksissä verrattain vähän. Tutkimukseen ja tietoperustaan pohjautuen liiketoiminnan kehittäminen myös mikro-, ja pienyrityksissä oli erittäin tärkeää, minkä vuoksi liiketoiminnan perustamisnäkökulmasta asiantuntijapalveluille oli tarvetta.

Tutkimuksen varattu aika loppui hieman kesken. Tavoitteena oli myös liiketoiminnan kehittämisen keskustelun herättäminen sosiaalisen median kanavissa, jolloin konstruktivisen tutkimuksen mukainen tuloksen testaaminen ja arviointi olisi voitu toteuttaa. Tämä tutkimus päättyi tämän vuoden lopussa. Teemaa jatketaan kevään ajan ja toteutetaan johtopäätösten mukaiset suunnitelmat. Tulokset jatkosta eivät ehdi tähän tutkimukseen. Jatko-toteutuksen onnistuessa, tutkimus on ollut pohjana kehitettäessä uutta liiketoimintaa. Lisäksi tutkimus ja sen tulokset ovat osa projektia, jonka avulla pyritään parantamaan pienten yritysten kilpailukykyä tulevaisuudessa.

Tutkimuksen tavoitteet toteutuivat verrattain hyvin. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia. Teorian, tutkimuksen, aikaisemman arvioni sekä aiempien tutkimusten perusteella saadut vastaukset olivat yhdenmukaisia, jolloin voitiin todeta tutkimuksen tuloksen olevan luotettava. Tutkimuksen perusteella myös toinen tavoite, kartoittaa tarvetta asiantuntijapalveluliiketoiminnan perustamiselle toteutui, tulosten perusteella palveluille oli tarvetta. Tutkimuksesta kävi selvästi ilmi, että pienet yritykset eivät tunnistaneet liiketoiminnan kehittämistä tai siihen tarkoitettuja työkaluja kovin hyvin.

**Tutkimuskysymys 1. Miten pienyritykset käyttävät liiketoiminnan kehittämistyökaluja?** Pienet yritykset käyttivät melko vähän liiketoiminnan kehittämistyökaluja. Pieni osa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä käytti jonkin verran työkaluja, suuremmalle osalle työkalut olivat vieraita. Yrityksillä oli kuitenkin kiinnostusta kehittämiseen ja työkaluihin. Kyselytutkimuksen vastauksista kävi ilmi, että kehittämistä toteutettaisi enemmän, mikäli olisi osaamista ja aikaa. Myös asiantuntijahaastattelujen vastauksissa kuvattiin resurssien puutetta ja tekemisen suuntautumista varsinaiseen työhön. Kaikki tutkimukset tulokset vahvistavat myös omaa tulkintaani, jonka mukaan pienyritykset kehittäisivät liiketoimintaansa enemmän, jos heillä olisi siihen osaamista tai aikaa.

**Tutkimuskysymys 2. Miten pienyritykset arvioivat työkalujen tarvetta ja soveltuvuutta liiketoimintaansa?** Tarvetta arvioidessa saatiin pääosin kahdenlaisia vastauksia. Osa yrittäjistä piti kehittämistyökaluja tarpeellisena ja osalla oli työkalut käytössä, kun taas

osa ilmaisi kiinnostuksen käyttöön, vaikka heillä ei ollut aiempaa kokemusta työkalujen käytöstä. Selkeästi yli puolet vastanneista ei nähnyt tarvetta liiketoiminnan kehittämistyökaluille lainkaan. Asiantuntijahaastatteluissa kävi ilmi, että yritykset, joilla oli vähiten resursseja kehittämiseen, pitivät kehittämistä erittäin tärkeänä. Vastaavasti suurempien yritysten liiketoiminta oli monipuolisempaa ja vakiintuneempaa, eikä kehittämiselle nähty tarvetta. Tulkintani mukaan yritykset, joiden tulovirrat tulivat kapeilta tuotesektorilta, pitivät kehittämistä tärkeämpänä kuin yritykset, joiden tulovirrat koostuivat useasta eri toiminnosta tai tuoteperheestä.

**Tutkimuskysymys 3. Millainen olisi hyvä työkalu pienyrityksen liiketoiminnan kehittämiseen?** Kyselytutkimuksen vastauksissa eniten kuvattiin hyvänä yksinkertaista työkalua. Suurin osa yrittäjistä kertoi kehittäneensä liiketoimintaa pääasiallisesti yksin. Työkalun tulisi olla yksinkertainen ja soveltua yksin käytettäväksi. Toisena kiinnostuksen kohteena nousi kehittämisen ostaminen palveluna. Asiantuntijahaastatteluissa sen sijaan parhaana kehittämistyökaluna pienyrittäjälle kuvattiin yritysten ryhmäytymistä ja yhdessä tekemistä. Tiimiä pidettiin voimana kaikenlaisessa kehittämisessä työkalusta riippumatta. Vastausten perusteella työkalun tulisi sopia sekä tiimityöskentelyyn, että yksin käytettäväksi.

Kehityshankkeen tutkimuksen hyöty perustettavalle asiantuntijapalveluliiketoiminnalle on merkittävä. Tulokset selkeyttävät liiketoiminnan suuntaamista niille osa-alueille, jotka ovat yleisesti kipupisteitä pienten yritysten toiminnassa. Yhtenä merkittävämpänä tutkimuksen tuloksena pidettiin oivallusta, että yrittäjien kiinnostusta oli vaikea herättää. Liiketoiminnan tulee saada näkyvyyttä ja herättää yrittäjien aito kiinnostus oman liiketoimintansa kehittämiseen, jotta tarve asiantuntijapalveluille syntyy. Toisena merkittävänä tuloksena nousi yrittäjien ryhmäytyminen. Tutkimuksen tuloksista kävi selvästi ilmi, että pienen yrityksen yksin kehittäminen koetaan raskaaksi. Positiivisena ilmiönä nousi pienten yrittäjien yhdessä kehittäminen, yrittäjät saavat toisiltaan voimaa ja myös kehitysinvestointeja voidaan jakaa.

Tunne asiakkaasi- malli on osa perustettavan liiketoiminnan tarjoamia palveluita. Malli vastaa tutkimuskysymysten avulla löytyneiden tulosten tarpeisiin monella tavalla. Tutkimuksen tuloksena todettiin, että aikaa tai osaamista kehittämiselle on usein liian vähän. Tunne asiakkaasi- malli rakennetaan yrityksen verkkosivuille, jonka jälkeen se alkaa tuottaa Power Bi desktopin avulla valmista informaatiota asiakkaiden toiveista ja käyttäytymisestä. Tietoja ei tarvitse enää itse etsiä tai koota, vaan data ja automatiikka koostaa tiedot valmiiksi informaatioksi. Näin ollen malli poistaa yrittäjältä tarpeen käyttää omaa arvokasta työaikaansa tietojen keräämiseen ja analysointiin tai näiden taitojen opiskeluun. Aikaa voidaan käyttää varsinaisen työn tekemiseen ja asiakaskontakteihin.

Kehittämishankkeen tulosten perusteella perustettavassa liiketoiminnassa on huomioitava ryhmille suunnatut palvelut. Uuden mallin avulla voidaan pienyrittäjä ryhmille rakentaa Tunne asiakkaasi mallin mukainen verkkosivusto. Sivustoilta kerätyn datan avulla saatua informaatiota voidaan ideoida aivoriihiyppisesti pienyrittäjäryhmissä, jolloin myös pienyrittäjät pääsevät nauttimaan tiimityön hyödyistä.

Jatkuvan oppimisen perustana toimii mallin asteittainen laajentaminen. Kun ensimmäinen vaihe tuottaa asiakkaasta ja hänen toiveistaan informaatiota, kehitetään tuotteita ja palveluita sen perusteella asiakaslähtöisemmiksi. Uudet tuotteet lisätään valikoimaan ja toistetaan jo aiemmin laaditut kyselyt uudelle tuoteryhmälle. Näiden askeleiden avulla voidaan yhdellä näkymällä tarkastella visuaalisesti toteutettuna verkkosivulta kerättyä informaatiota asiakastyytyväisyydestä, asiakkaiden toiveista tuotteita-, tai palveluita kohtaan, aiempaa myyntiä, sekä myyntiä uudistuksen jälkeen. Uuden mallin avulla voidaan automatisoida kehitystyötä askel kerrallaan. Näin pienikin yrittäjä saa automatisoitua osan yrityksen liiketoiminnan kehittämisprosessia.

#### Luotettavuuden arvioiminen

Tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle tutustumalla aihepiirin aiempiin tutkimuksiin, kirjallisuuteen sekä verkkojulkaisuihin. Aiemmissa tutkimuksissa kävi ilmi, että pienyrittäjille liiketoiminnan systemaattinen kehittäminen siihen tarkoitettujen työkalujen avulla oli melko vähäistä ja vierasta. Tutkimusten tulosten perusteella kehittämisestä oli kuitenkin pienyrittäjille merkittävä hyöty ja kehittäminen olikin lisääntymässä etenkin startup yritysten keskuudessa. Kerätyn tiedon perusteella päädyttiin keräämään hankkeen tutkimusaineistoa sähköisellä kyselytutkimuksella mahdollisimman laajalta joukolta. Tätä aineistonkeruumenettelmaa täydentämään valittiin asiantuntijahaastattelut.

Tutkimuksen mittareiksi valittiin määrällisiä ja laadullisia menetelmiä. Menetelmien avulla saatiin vastauksia ilmiöön mitä oli tarkoitus mitata. Tutkimuksen tulokset ja aiempi tutkimustieto päätyivät samaan tulokseen, jonka perusteella tutkimuksen tulos oli luotettava ja validi. Validilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän soveltuvuutta mittaamaan sitä mitä on tarkoitus mitata (Anttila 1988). Validiteetti määrittelee myös, onko tutkimus perusteellisesti tehty ja siten pätevä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2020 KvantiMOTV). Määrällisillä menetelmillä tutkittiin pienyrittäjien liiketoiminnan kehittämisen tottumuksia mihin menetelmä sopi hyvin. Laadullisilla menetelmillä pyrittiin löytämään tutkittavasta ilmiöstä tarkempaa tietoa, ymmärtämään ilmiötä paremmin. Asiantuntijahaastatteluna toteutettuna menetelmä sopi tutkimukseen hyvin.

Määrällisenä menetelmänä toteutetun kyselytutkimuksen vastaus aktiivisuus oli alussa hyvin matala, jonka vuoksi tutkimus toteutettiin myös toiselle laajalle joukolle. Toisen kyselyn avulla saatiin lisää vastauksia, kuitenkin sen verran vähän, että kysely päätettiin lähettää vielä kolmannelle joukolle. Vaikka vastausten määrä jäi melko vähäiseksi, kyselytutkimuksen vastauksista saatiin muodostettua selkeä tutkimustulos asialle mitä tutkittiinkin.

Asiantuntijahaastattelujen avulla lisättiin syvyyttä tutkimuksen tuloksiin. Haastatteluihin osallistujilla oli erityisen laaja-alaista tietämystä yrittämisestä eri aloilla sekä maantieteellisellä alueella. Haastatteluissa saatiin tietoa ilmiöistä, tilanteista, elämästä sekä tunteista mitkä vaikuttavat pienen yrityksen kehittämismahdollisuuksiin. Haastatteluissa nousi esiin useita tilanteita ja toimintatapoja, jotka vaikuttavan yrityksen kehittämismahdollisuuksiin. Vastaukset tukivat ja kasvattivat kyselytutkimuksen tulosten arvoa merkittävästi.

Kyselytutkimus ja haastattelut toivat useita uusia näkökulmia asiantuntijapalveluiden perustamistarpeeseen. Palveluiden suunnittelussa osataan ottaa huomioon tulevien asiakkaiden aitoja tarpeita, tilanteita ja tunteita. Palveluiden on mukauduttava pienen yrityksen tarpeisiin ja tuotettava aitoa arvoa asiakkaalle. Palveluiden avulla on automatisoitava liiketoiminnan kehittämistä. Lisäksi palvelut on muokattava siten, että ne soveltuvat pienyritysrhmien liiketoiminnan kehittämiseen. Asiakaan ei tarvitse oppia turhia uusia asioita, eikä käyttää kehittämiseen omaa arvokasta aikaansa. Annetaan datan ja automatiikan ottaa rooli kehitystyön osana.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta mitataan Reliabiliteetin avulla. Tutkimusaineisto tulee muokata siten, että sen voi tarvittaessa tarkastaa. Reliabiliteettia arvioitaessa analyysin arvioitavuus ja uskottavuus ovat arviointi kriteerejä. Tässä tutkimuksessa haastattelut nauhoitettiin ja litteroinnit tallennettiin siten, että ne voidaan halutessa tarkastaa. Näin ollen tutkimuksen reliabiliteettia voitiin pitää hyvänä. (Saaranen-Kauppinen ym. KvaliMOTV 2020.)

## 6.2 Jatkotutkimus aiheet ja seuraavat askeleet

Ensimmäisessä vaiheessa lähdetään integroimaan Tunne asiakkaasi mallin mukaisia kyselyitä pilottiyritysten kotisivuille. Kun tämä pilotti projekti on edennyt riittävän pitkälle, siirytään jatkamaan tutkimusta. Tarkoituksena on ensin tutkia BMC:n eri osia ja niiden soveltuvuutta integroitavaksi yritysten verkkosivuille. Projektin tarkoituksena on löytää 3–5 yritystä, jotka lähtevät yhdessä kehittämään liiketoimintaansa pilottiprojektiin.

Mikäli projektille löytyy kiinnostusta, voidaan projektia ja kehittämistä jatkaa tulevaisuudessa pidemmällekin. Mukaan voidaan ottaa uusia yrityksiä, näin saadaan laajennettua

näkemyistä ja vahvistettua tiimien voimaa kehittämishankkeen edetessä. Yhtenä tavoitteena on rakentaa hankkeesta pysyvää liiketoimintaa omalle yritykselle.

## LÄHTEET

- Abdullah, U., Agung, H., Glory, A., Sugiharto. 2018. Business Model Canvas as a solution for competing strategy of small business in Indonesia. International Journal Of Entrepreneurship. [Viitattu 13.7.2020] Saatavilla: <https://search-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/docview/2046068837?pq-origsite=primo>
- Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Metodix – metoditietämystä kaikille. [Viitattu 2.11.2020] Saatavilla: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>
- Carter, M., Carter, C. 2019. The Creative Business Model Canvas. University of Technology, Brisbane, Australia. [Viitattu 11.11.2020] Saatavilla: <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/SEJ-03-2019-0018/full/html>
- Crotty, Y., Kinney, T. & Farren, M. 2017. Using the Business Model Canvas (BMC) strategy tool to support the Play4Guidance online entrepreneurial gamefile International Journal for Transformative Research. [Viitattu 27.8.2020] Saatavilla: [https://content.sciendo.com/configurable/contentpage/journals\\$002fijtr\\$002f4\\$002f1\\$002farticle-p34.xml](https://content.sciendo.com/configurable/contentpage/journals$002fijtr$002f4$002f1$002farticle-p34.xml)
- Eskola, J., Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere
- Euroopan unioni. 2015. Käyttöopas Pk-yrityksen määritelmä. [Viitattu 6.7.2020] Saatavilla: [http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0007.01/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0007.01/DOC_1)
- Finnilä, J-P. 2019. Data puhtaaksi ja hyödylliseksi raporteiksi itsepalveluna – kuka siihen pystyy ja miten? [Viitattu 2.10.2020] Saatavilla: <https://sulava.com/liiketoiminnan-digitalisointi-tiedolla-johtaminen/data-puhtaaksi-ja-hyodyllisiksi-raporteiksi-itsepalveluna-kuka-siihen-pystyy-ja-miten/>
- Friedman, E., Mehring, J. 2019. Business Success Blog. Tips to Get Your Small Business Off the Ground. [Viitattu 3.7.2020]. Saatavilla: <https://keap.com/business-success-blog/growth/planning-strategy/small-business-strategies-to-help-you-thrive>
- Hathway, D. 2019. 3 effective strategy tools for small businesses. [Viitattu 10.08.2020] Saatavilla: <https://smallbusinessbc.ca/article/3-effective-strategy-tools-small-businesses/>
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. Tampere

Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes. Tampere

Kerttu Saalasti Instituutti 2018. Pienyritys voi ratkaista työvoimatarpeensa muutenkin kuin rekrytoimalla. <https://www oulu.fi/yliopisto/node/55938>

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, S., 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent Oy. Sähköinen kirja. [Viitattu 12.6.2020] Saatavilla: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/JAHBFXDTEB#piste:tnZ>

Koski. H. 2015. Business Model Canvasin soveltuvuus liiketoiminnan suunnitteluvaiheessa. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto. Saatavilla: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/123456789/22728/Koski.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Ladd, T. 2018. Does the business model canvas drive venture success? Hult International Business School, San Francisco, California. [Viitattu 11.11.2020] Saatavilla: <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/JRME-11-2016-0046/full/html>

Matkahuolto. 2020. Pienyrittäjillä haasteita laajentaa kivijalasta verkkoon. [Viitattu 18.8.2020] Saatavilla: <https://www.matkahuolto.fi/news/pienyrittajilla-haasteita-laajentaa-kivijalasta-verkkoon>

Mäntysaari, P. 2020. Business Model Canvas luovan alan yksinyrittäjän strategiatyön apuna. Opinnäytetyö YAMK. SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri. Saatavilla: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/334280/PP%20M%C3%A4nty-saari%20Opinn%C3%A4ytety%C3%B6.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Nastor, J. 17 Essential Tools for Entrepreneurs. 2017 [Viitattu 7.7.2020] Saatavilla: <https://www.entrepreneur.com/article/272185>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki. [Viitattu 16.6.2020] Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2695-5>

Onnistuyrittäjänä. 2020 [Viitattu 10.08.2020] Saatavilla: <https://www.onnistuyrittajana.fi/artikkeli/business-model-canvas-ohjeet>

Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Canada

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., Papadacos, T. and Smith, A. 2014. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Wiley,

J., Sons, Incorporated. e-book [Viitattu 4.6.2020] Saatavilla: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/detail.action?docID=1887760>

Pat, J. 2019. How Small Businesses Can Compete With Big Companies in 2019 [Viitattu 7.7.2020] Saatavilla: <https://www.accuwebhosting.com/blog/how-small-businesses-can-compete-with-big-companies-in-2019/>

Pengon 2020. Saatavilla: [https://blogi.pengon.fi/hubfs/docs/2018%20p%C3%A4iviteytyt%20oppaat%20\(uudet%20logot%20yms.\)/Qlik-vs-Power-BI-opas-2018.pdf](https://blogi.pengon.fi/hubfs/docs/2018%20p%C3%A4iviteytyt%20oppaat%20(uudet%20logot%20yms.)/Qlik-vs-Power-BI-opas-2018.pdf) [Viitattu 2.10.2020]

Ritakallio, T.& Vuori, T. 2018. Elävä strategia. Alma Talent. Oy Helsinki.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. KvaliMOTV 2020. Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. (Viitattu 01.11.2020)

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. KvantimOTV 2020. Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. (Viitattu 01.11.2020.)

SAMS. 2020. The Importance of Strategic Management vs. Strategic Planning. [Viitattu 16.6.2020] Saatavilla: <https://getsamsnow.com/importance-strategic-management-vs-strategic-planning/>

Tietoevry. 2020. Saatavilla: <https://www.tietoevry.com/fi/uutishuone/kaikki-uutiset-ja-tiedotteet/blogi/2020/datastrategian-perusteet/> [Viitattu 18.9.2020]

Tilastokeskus. 2020. Suomi lukuina. [Viitattu 9.7.2020] Saatavilla: [http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti\\_sul\\_202000\\_2020\\_23212\\_net.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti_sul_202000_2020_23212_net.pdf)

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelu Muotoilu Talentum Media Oy. e-kirja.

Whittington, R. 2006. Completing the Practice Turn in Strategy Research. [Viitattu 28.9.2020] Saatavilla: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.saimia.fi/doi/pdf/10.1177/0170840606064101>

Virtanen, M. 2020. Metropolia Tikissä. Yrittäjää digittää – tukea tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. [Viitattu 18.8.2020] Saatavilla: <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/avainsana/yrittajyys/>

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja -20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy

Yrittäjän opas Liiketoimintasuunnitelma. [Viitattu 10.08.2020] Saatavilla: <https://duunitori.fi/tyoelama/yrittajanopas/ideasta-liiketoiminnaksi/liiketoimintasuunnitelma-bmc>

Yrittäjät. 2019. Suomalaisten pk-yritysten digiosaaminen 2019. [Viitattu 11.11.2020] Saatavilla: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/digitalisaatiotutkimukset/suomalaisten-pk-yritysten-digiosaaminen-2019>

Yrittäjät. 2020. Digitaalisuudella on merkittävä yhteys pk-yritysten menestykseen. [Viitattu 28.9.2020] Saatavilla: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/digitalisaatiotutkimukset/digitaalisuudella-merkittava-yhteys-pk>

## LIITTEET

Liite 1. Sähköinen kysely

Liite 2. Kutsu asiantuntijahaastatteluun

Asiantuntijahaastatteluihin osallistuneet:

Gadd Marjo,

Hettula Veli-Matti,

Laukkanen Sakari

## Liite 1. Sähköinen kysely



# Liiketoiminnan kehittämistyökalun käyttö

Kysely toteutetaan osana opinnäytetyön tutkimusta. Tavoitteena on auttaa pienyrittäjiä parantamalla liiketoiminnankehittämistyökaluja, joiden avulla yrittäjät voivat kehittää liiketoimintaansa ja siten vahvistaa asemaansa markkinoilla. Tutkimuksen tekijä on Johanna Paronen, LAB-ammattikorkeakoulun YAMK-Digitaaliset ratkaisut tutkinnon opiskelija. Olen taustaltani pitkänlinjan pienyrittäjä, mistä johtuu kiinnostus auttaa pienyrittäjiä liiketoimintansa kehittämistyössä. Pidän tutkimusta erittäin tärkeänä pienten yrittäjien kannalta, koska kohderyhmän yrittäjillä resurssit ovat rajalliset ja erottuminen markkinoilla on tärkeää. Pyydän Sinua vastaamaan kyselyyn 13.9.2020 mennessä oheisen vastauslinkin kautta. Tutkimustulosten raportoinnissa noudatetaan tutkimuseettisiä toimintaperiaatteita. Kyselyyn vastaukset tulevat anonyyminä, jolloin vastaajan tiedot eivät välity kenellekään. Kiitos osallistumisesta ja arvokkaasta vastauksestasi. Johanna Paronen

1

Hieman taustatietoja tutkimusta varten

- Olen nainen
- Olen mies
- En vastaa tällä kertaa

2

Kuulun valitsemaani ikäryhmään

- Syntymävuoteni on välillä 1946–1964
- Syntymävuoteni on välillä 1965–1976
- Syntymävuoteni on välillä 1977–1997
- Ei mikään annetuista vaihtoehdoista

3

Mitä liiketoiminnan suunnittelu- tai kehittämistyökaluja olette käyttäneet?  
Listaa alle.

4

Onko liiketoiminnan kehittämistyökalu The Business Model Canvas, (BMC) tuttu? Linkistä voit tutustua työkaluihin tarkemmin.

<https://qvik.com/news/business-model-canvas-suomeksi/>

- Kyllä
- Ei

5

Onko Value Proposition Canvas (arvolupaus) teille tuttu työkalu?

- Kyllä
- Ei

6

Käytättekö liiketoiminnan kehittämistyökaluja työkaluja yrityksessänne?

- Käytämme säännöllisesti
- Käytämme satunnaisesti
- Olemme joskus käyttäneet
- Emme käytä lainkaan
- 

7

Jos käytätte yrityksessänne kehittämistyökaluja, niin miten arvioisitte käytön parantavan liiketoimintaanne? (valinnainen kysymys)

8

Jos ette käytä kehittämistyökaluja, osaatteko kertoa miksi ette käytä? (valinnainen kysymys)

9

Jos käytätte kehittämistyökaluja, miten olette tottuneet käyttämään? Voi valita useamman vaihtoehdon.

- Yksin
- Kollegojen kanssa yhdessä
- Yrityksen avainhenkilöiden kesken
- Ulkopuolisen asiantuntijan avulla
- Luen ja kokeilen mieluiten itse
- Osallistun koulutuksiin, jotta saan ideoita
- Verkostoissa toisten yrittäjien kanssa
- 

10

Miten arvioisitte, olisiko liiketoiminnan kehittämistyökalusta hyötyä yritystoiminnassanne?

- Kyllä varmasti liiketoiminnan kehittäminen on erittäin tärkeää
- Voisi ehkä ollakin
- En usko, että olisi

- Aika ei riitä liiketoiminnan suunnitteluun
- Olisin kiinnostunut kokeilemaan

11

Millainen liiketoiminnan kehittämistyökalu sopisi teidän yrityksenne käyttöön?

- Monipuolinen, liiketoiminnan kehittäminen on erittäin tärkeää
- Yksinkertainen lähtisimme mielummin pienestä liikkeelle
- Ostaisin suunnittelun mieluiten palveluna ja keskittyisin ydinosaamiseeni
- Tätä täytyy vielä miettiä

12

Kuinka paljon aikaa yrityksessänne käytetään liiketoiminnan kehittämisen suunnitteluun?

- Joitain päiviä kuukaudessa
- Joitain tunteja kuukaudessa
- Joitain päiviä vuodessa
- Joitain tunteja vuodessa

13

Mihin liikevaihdon suuruusluokkaan yrityksenne kuuluu?

- 0–100 000 €
- 100 001–300 000 €
- 300 001–500 000 €

- 500 001–1 000 000 €
- 1 000 001–3 000 000 €
- Enemmän kuin 3 000 000 €
- En vastaa tällä kertaa

14

Mitä lisäarvoa toivoisitte liiketoiminnan kehittämistyökalun tuovan yrityksellenne?

15

Jätä sähköpostiosoitteesi, jos olisit kiinnostunut keskustelemaan kanssani liiketoiminnan kehittämisestä ja siihen liittyvistä työkaluista ja osallistumaan asiantuntijahaastatteluun.

## Liite 2. Asiantuntijahaastattelu kutsu

# Teams kokouskutsu

- **Kiitos osallistumisesta asiantuntijahaastatteluun.**
- Haastatteluun on hyvä varata 20-30 min aikaa.
- **Haastattelut teemat ovat**
  - Kehittämisen haasteet
  - Strategian tarpeellisuus pienyrityksessä
  - Miten hyötyjä mitataan
  - Kehittämisen hyödyt
  - Kehittämisen työkalut
  - Kehittämisen resurssit

Haastattelu toteutetaan teemahaastattelu periaatteella. Teemat ovat suuntaa antavia ja kaikki kehittämiseen liittyvät aiheet sopivat haastatteluun.

Haastattelu on tarkoitus nauhoittaa, jotta vastausten purkaminen on mahdollisimman laadullista ja luotettavaa. Kysyn haastattelun alussa luvan nauhoittamiseen.

Haastattelu voidaan toteuttaa anonyyminä ja näin on tarkoituskin tehdä. Jos kuitenkin haluat nimesi julkaistavan, kirjataan se haastattelun yhteydessä.