

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETOIMINTAOSAAMISEN KLUSTERI
YRITTÄJYYDEN JA LIIKETOIMINTAOSAAMISEN KOULUTUSOHJELMA

VERKOSTOMAINEN LIIKETOIMINTAMALLI

Marja Vallbacka
Opinnäytetyö
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Marraskuu 2009

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU
YLEMPI AMK-TUTKINTO

Koulutusohjelma:	Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Suuntaumisvaihtoehto:	
Opinnäytetyön nimi:	Verkostomainen liiketoimintamalli
Tekijä:	Marja Vallbacka
Vuosi:	2009
Sivumäärä:	73 + 33 liitesivua

Tiivistelmä:

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää käytännön liiketoimintamalli perustettavalle konsulttiyritykselle, jonka asiakkaita ovat pääkaupunkiseudulla toimivat pienet ja keskisuuret ICT-yritykset. Liiketoimintamallin ytimen muodostaa verkostoituminen tunnettujen koulutustuottajien kanssa, joiden palveluista perustettava yritys rakentaa asiakaslähtöisen kokonaistarjooman.

Käsitekehys tässä tutkimuksessa rakentui liiketoimintamallien ympärille. Lähdeteoksina käytettiin aiheesta tehtyä väitöskirjaa, strategiateoksia ja lehtiartikkeleita, jotka käsittelivät liiketoimintamalleja. Lisäksi tukena käytettiin Tampereen ammattiopiston verkkosivuilla kuvattua tuotekehitysprosessia.

Tutkimusstrategiana käytettiin toimintatutkimusta ja tutkimusprosessi oli laadullinen. Tutkimusmetodi sen sijaan lainattiin tuotekehityksestä. Tutkimuksen kohderyhmät muodostuivat ICT-toimialaa edustavien pk-yritysten toimitusjohtajista ja omistajista sekä valittujen koulutusyritysten toimitusjohtajista. Tutkimusaineisto saatiin tutkimuksen kohderyhmien haastatteluista. Lisäksi käytettiin tutkijan empiiriseen kokemukseen pohjautuvia tietoja.

Tutkimuksen tuloksena selvisi se, että toimiva ja kannattava liiketoimintamalli sisältää koulutus- ja valmennuspalvelujen sekä muiden konsulttien välityksen. Lisäksi tarjontaan kuuluu myynnin konsultointi. Liiketoiminnan käynnistäminen vie 1-2 vuotta, ja yhteistyöstä tutkijan kanssa ollaan kiinnostuneita.

Tutkimuksen seurauksena päätettiin, että tätä rakennettua liiketoimintamallia käytetään, kun yritys perustetaan.

Avainsanat: liiketoimintamalli, arvolupaus, ansaintalogiikka, avainresurssi, avainprosessi, arvoverkosto, liiketoimintaympäristö, tuotekehitys

METROPOLIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES,
MASTER´S DEGREE

Degree Programme: Entrepreneurship and Business Competence
Programme Division:
Title: A Networking Business Model
Author: Marja Vallbacka
Year: 2009
Number of pages: 73 + 33

Abstract:

The purpose of this study was to develop a practical business model for a company to be established and whose customers will be small and middle size ICT-companies in the metropolitan area. The core in this business model is in networking with well-known training producers and building up a customer-oriented aggregate supply from their services for this company.

The theoretical framework of this study was based on business models. A dissertation on the topic, and strategies about business models and articles in business magazines were used as a source of information. Product Development Process on the web site of Tampere College was also used in this study.

Participatory action research was used as a research strategy and the process in this study was qualitative. The research method was taken from a product development process. The focus group of the study was both the managing directors or the owners of the small and middle size ICT-companies and the managing directors of these chosen training companies. The study material was collected from the interviews in this focus group. Also the empirical experience of the researcher was used.

The main results were the following. A working and profitable business model consists of selling training courses and other business consultancies. A business company benefits also from providing sales consultancy. It will take 1-2 years to start a business and a few companies are interested in possible co-operation with the researcher.

As a result of this study it was decided that this business model will be used when establishing the company.

Keynotes: Business Model, value proposition, profit formula, key resource, key process, value net, business environment, product development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUSAIHE	3
2.1	Tutkimusaihe ja sen syntyminen	3
2.2	Taustaa tutkimusaiheeseen ja yrittäjyyteen	3
2.3	Tutkimusongelma	8
2.4	Tutkimuksen tavoite ja mittarit	9
2.5	Terminologia	9
3	TUTKIMUSASETELMA	10
3.1	Tieteenfilosofiset valinnat	11
3.2	Menetelmävalinnat	12
3.2.1	Paradigmat	12
3.2.2	Aineiston käsittelymenetelmä	12
3.2.3	Tiedonkeruumenetelmä	14
3.2.4	Tutkimuksen kulku	14
3.2.5	Tutkimusaineisto ja sen käsittely	16
4	KÄSITEKEHYS	16
4.1	Liiketoimintamallin määritelmä	16
4.2	Osterwalderin liiketoimintamalli	17
4.3	Liiketoimintamalli Johnsonin, Christensenin ja Kagermannin mukaan	20
4.4	Ala-Mutkan liiketoimintamalli	21
4.5	Yhteenveto liiketoimintamalleista	25
4.6	Liiketoimintamallin proto ja sille asetettu tavoite	26
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	28
5.1	Proton kehittäminen	28

5.1.1	Proton kehittyminen asiakasyrityksissä ja tulokset	29
5.1.2	Proton kehittyminen verkostokumppaneiden parissa ja tulokset	37
5.2	Liiketoimintamallin rakentaminen	41
5.2.1	Arvolupaus	41
5.2.2	Avainprosessi	42
5.2.3	Avainresurssit	45
5.2.4	Ansaintalogiikka	46
5.2.5	Kilpailu	48
5.3	Liiketoimintamallin testaus, tulokset ja analysointi	49
5.3.1	Asiakasyritykset ja niiden valinta	49
5.3.2	Arvolupauksen vastaanotto asiakasyrityksissä	51
5.3.3	Avainprosessin toimivuus	56
5.3.4	Avainresurssien soveltuvuus	57
5.3.5	Ansaintalogiikan muodostuminen	59
5.3.6	Herkkyyshanalyysi	63
5.3.7	Kilpailu	64
6	YHTEENVETO	66
6.1	Tutkimuksen arviointi	66
6.1.1	Realibiliteetti	66
6.1.2	Validiteetti	67
6.1.3	Yleisesti	67
6.2	Jatkokehityssuunnitelmat	68
6.3	Itsearviointi	69
6.3.1	Tutkijan kehittyminen	70
6.3.2	Tutkijan onnistuminen	70
6.3.3	Tutkimuksen anti muille	70
	LÄHTEET	71

LIITTEET

- Liite 1 Asiakasyritysten kysymyslomake, versio 1
- Liite 2 Vastaukset: Progress Software Oy - SALAINEN
- Liite 3 Asiakasyritysten kysymyslomake, versio 2
- Liite 4 Vastaukset: Priorite Oy ja Proactum Oy - SALAINEN
- Liite 5 Vastaukset: Cubical Solutions Oy - SALAINEN
- Liite 6 Asiakasyritysten kysymyslomake, versio 3
- Liite 7 Vastaukset: A-Ware Oy - SALAINEN
- Liite 8 Asiakasyritysten kysymyslomake, versio 4
- Liite 9 Vastaukset: Friends Technology Oy - SALAINEN
- Liite 10 Vastaukset: Data Center Finland Oy – SALAINEN
- Liite 11 Asiakasyritysten kysymyslomake, versio 5
- Liite 12 Vastaukset: Zeeland Digital Oy - SALAINEN
- Liite 13 Verkostokumppaneiden kysymyslomake
- Liite 14 Yhteistyömalliehdotus verkostokumppaneille
- Liite 15 Vastaukset: Suomen Projekti-Instituutti Oy - SALAINEN
- Liite 16 Vastaukset: Rastor Oy - SALAINEN
- Liite 17 Vastaukset: TKK Dipoli - SALAINEN
- Liite 18 Kuvaus koulutus- ja valmennuspaketeista
- Liite 19 Arvio konsultointitulo; kohdeasiakkaan piilevät tarpeet, iteraatiokrs - SALAINEN
- Liite 20 Arvio myyntitulo; koulutuspaketit – SALAINEN
- Liite 21 Tulo; starttiraha, oma pääomasijoitus - SALAINEN
- Liite 22 Arviot kustannuksista; yritystoiminta 1. vuosi - SALAINEN
- Liite 23 Arviot kustannuksista; yrittäjän palkka, 1. vuosi - SALAINEN
- Liite 24 Asiakasyritysten kysymyslomake testauskierrokselle
- Liite 25 Vastaukset: CodeBakers Oy - SALAINEN
- Liite 26 Vastaukset: Documenta Oy - SALAINEN
- Liite 27 Vastaukset: Fifth Element Oy - SALAINEN
- Liite 28 Vastaukset: IFS Finland Oy Ab - SALAINEN
- Liite 29 Vastaukset: Qentinel Oy - SALAINEN
- Liite 30 Arvioidut tulot; koulutuspakettien välitys - SALAINEN
- Liite 31 Arvioidut tulot; myyntiliidit ja konsulttivälitys – SALAINEN
- Liite 32 Arvioidut tulot; myyntikonsultointi – SALAINEN
- Liite 33 Arvioidut tulot eriteltyinä yhteensä - SALAINEN

KUVIOT

- Kuvio 1 Tutkimuksen kulku
- Kuvio 2 Liiketoimintamalli. Osterwalder, Alexander 2004
- Kuvio 3 Liiketoimintamalli. Christensen, Clayton ym. 2008
- Kuvio 4 Liiketoimintamalli. Ala-Mutka, Jukka 2008
- Kuvio 5 Yhteenveto liiketoimintamalleista
- Kuvio 6 Liiketoimintamallin proto
- Kuvio 7 Asiakasyritysten henkilöstömäärä iteraatiokierroksilla
- Kuvio 8 Liiketoimintamallin ydinprosessi
- Kuvio 9 Liiketoimintamallin tukiprosessi
- Kuvio 10 Liiketoimintamallin avainprosessi
- Kuvio 11 Liiketoimintamallin arvioitu ansaintalogiikka graafisesti, iteraatiokrs
- Kuvio 12 Asiakasyritysten henkilöstömäärä testauskierroksella
- Kuvio 13 Arvio ansaintalogiikasta graafisesti testauskierroksen jälkeen

TAULUKOT

- Taulukko 1 Arvioitu tulo konsultoinnista; kohdeasiakkaan piilevät tarpeet, iteraatiokrs
- Taulukko 2 Arvioitu tulo välityksestä; koulutuspkt, iteraatiokrs
- Taulukko 3 Arvioidut tulot yhteensä; palvelut, starttiraha, oma pääomasijoitus
- Taulukko 4 Arvioidut kustannukset; kertaluonteiset kulut 1. toimintavuotena
- Taulukko 5 Arvioidut kustannukset; muut kulut 1. toimintavuotena
- Taulukko 6 Arvioidut kustannukset; yrittäjän palkkakuluista1. toimintavuotena
- Taulukko 7 Arvio ansaintalogiikasta iteraatiokierrosten perusteella
- Taulukko 8 Arvioitu tulo välityksestä; koulutuspkt, testauskrs
- Taulukko 9 Arvioitu tulo välityksestä; myyntiliidit ja konsultit, testauskrs
- Taulukko 10 Arvioitu tulo konsultoinnista; myynti, testauskrs
- Taulukko 11 Arvioidut tulot yhteensä eriteltyinä testauksen perusteella
- Taulukko 12 Arvio ansaintalogiikasta testauskierroksen perusteella

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen aihe oli verkostomainen liiketoimintamalli. Kehitystyön tavoitteeksi asetettiin toimivan ja kannattavan liiketoimintamallin rakentaminen, koska tarpeena oli luoda tutkijalle työpaikka. Tutkimuskohteeksi valittiin tutkijalle ennestään tuttuja ICT-toimialaa edustavia asiakasyrityksiä ja tutkijan entisen työnantajayrityksen kautta tutuksi tulleita koulutusyrityksiä.

Kehittämistehtävänä tämä tutkimus jakautui viiteen osaan. Ensimmäisessä osassa perehdyttiin teorioihin, joita tämän tutkimuksen läpivienti edellytti. Toisessa osassa tutustuttiin liiketoimintamalleista laadittuihin teorioihin, joihin tämä kehitystehtävä perustuu. Tämän jälkeen liiketoimintamalleista tehtiin yhteenveto, johon lisättiin tutkijan empiiriseen kokemukseen perustuvat tiedot, jolloin siitä muodostui liiketoimintamallin proto. Kehittämistehtävän kolmannessa osassa tätä muodostettua protoa kehitettiin asiakas- ja koulutusyritysten edustajien parissa. Tämä tapahtui haastattelemalla edellä mainittuja henkilöitä ja tekemällä heidän antamien vastausten perusteella protoon tarvittavat muutokset. Kehitysprosessi tässä lainattiin tuotekehityksen puolelta. Kehittämistehtävän neljännessä osassa tämän asiakas- ja koulutusyritysten haastatteluissa kehitettyneen proton avulla rakennettiin varsinainen liiketoimintamalli. Viidennessä osassa tätä kehittämistehtävää rakennettu liiketoimintamalli vietiin testiin asiakasyrityksiin, jonka jälkeen saatuja tuloksia analysoitiin.

Kehittämistehtävän teoriarunko rakentui liiketoimintamallien ympärille. Teoria aineistoina käytettiin liiketoimintamallista tehtyä väitöskirjaa ja liiketoimintamalleista kirjoitettuja strategiateoksia sekä liiketoimintamalleista kirjoitettuja lehtiartikkeleita.

Tutkimusaineiston keräys tässä tutkimuksessa tapahtui haastattelemalla asiakas- ja koulutusyritysten edustajia. Tutkimushaastatteluissa käytettiin strukturoitua kysymyslomaketta haastatteluprosessin sujuvuuden takaamiseksi ja digitaalista tallenninta se-

kä haastattelun aitouden varmistamiseksi että sen nopeuttamiseksi. Haastattelujen jälkeen tutkimusaineistoista tehtiin yhteenveto, jota analysoitiin.

Tämä tutkimus oli teoriaa soveltava ja tämä toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena. Tutkimusmetodina käytettiin tuotekehityksen puolelta lainattua tuotekehitysprosessia. Kehittämistehtävänä tutkimus aloitettiin marraskuussa 2008 perehtymällä liiketoimintamalleista laadittuihin teorioihin ja strategiateoksiin sekä aihepiiristä kirjoitettuihin lehtiartikkeleihin. Kenttävaihe aloitettiin huhtikuussa 2009 ja se saatiin loppuun syyskuussa 2009. Aineistoja analysoitiin tutkimuksen kuluessa ja analysointi oli tehty syys-lokakuussa 2009.

Kehittämistehtävän lopuksi laadittiin tämä tutkimusraportti. Tämä raportti koostuu kansilehdestä, tutkimuksen suomen- ja englanninkielisestä tiivistelmästä, sisällyksestä sekä lähdeluettelosta että liitteistä. Raportissa on kuusi lukua, jotka sisältävät 2-6 kappaletta. Viime mainituista kappaleista osa jaettiin alakappaleisiin, jotta asiat saatiin esitettyä selkeämmin.

Raportin ensimmäinen luku on johdanto, jossa esitellään tätä tutkimusta ja sen toteuttamista sekä raportin sisältöä. Toinen luku tuo esille ne tekijät, jotka johtivat tämän tutkimusaiheen syntymiseen ja tämän tutkimuksen tekemiseen. Toinen luku tuo esille myös tälle tutkimukselle asetetut tavoitteet ja mittarit sekä käy läpi tässä raportissa käytetyt termit. Kolmas luku esittelee tutkimusasetelman. Tässä luvussa esitellään myös tuotekehityksen puolelta lainattu tuotekehitysprosessi. Neljäs luku kertoo niistä tutkijan valitsemista liiketoimintamalleista, jotka parhaiten vastasivat tämän tutkimuksen tarvetta. Valitut liiketoimintamallit muodostavatkin keskeisen käsitekehityksen tähän tutkimukseen.

Tutkimuksen varsinaisesta toteutuksesta kerrotaan viidennessä luvussa. Tämä luku lähtee liikkeelle liiketoimintamallin proton luomisesta ja päättyy siihen, kun perustetta-

van yrityksen liiketoimintamalli on rakennettu ja sen toimivuutta yritysten parissa testattu sekä kannattavuutta arvioitu. Tutkimusraportin kuudennessa luvussa tehdään arvio tästä tutkimuksesta ja käydään läpi tutkimuksen reliabiliteetti sekä validiteetti. Tässä kuudennessa ja samalla viimeisessä luvussa kerrotaan myös tutkijan näkemykset siitä, miten tämä tutkimus on kehittänyt tutkijaa itseään, ja miten rakennettua liiketoimintamallia tulee jatkossa kehittää. Lisäksi otetaan kantaa siihen, voiko aikaansaatu liiketoimintamallia hyödyntää, kun yritystä perustetaan. Lopuksi pohditaan sitä, miten tutkija onnistui tässä työssä.

2 TUTKIMUSAIHE

2.1 Tutkimusaihe ja sen syntyminen

Tämä tutkimusaihe ja tämän tutkimuksen tekeminen tulivat ajankohtaiseksi, kun tutkija päätti ryhtyä yrittäjäksi. Tämä tapahtui marraskuussa 2008. Tutkijan työnantajayritys päätti tällöin lopettaa työvoimapolitiittiseen aikuiskoulutukseen liittyvän liiketoimintansa, joten tutkija jäi ilman työpaikkaa. Yrittäjyys oli ollut tutkijan mielessä jo muutaman vuoden, mutta siirtymistä työntekijästä yrittäjäksi oli hidastanut epätietoisuus toimivasta ja kannattavasta liiketoimintamallista. Koska tutkijan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnot olivat samaan aikaan edenneet opinnäytetyövaiheeseen, tutkija päätti yhdistää oman tarpeensa ja opinnäytetyön aiheen yhteen. Näin opinnäytetyön aiheeksi muodostui verkostomainen liiketoimintamalli.

2.2 Taustaa tutkimusaiheeseen ja yrittäjyyteen

Edellinen työnantajayritys tarjosi tutkijan käyttöön valmista liiketoimintamallia keväällä 2008 siten, että tutkija voisi ostaa työnantajayrityksen liiketoiminnan. Tutkija oli kuitenkin

kin selvittänyt ja analysoinut työnantajajärytyksen tilannetta loppuvuonna 2007 ja alkuvuonna 2008, kun hän suoritti Haaga-Heliassa valinnaisena laajat talousjohtamisen opinnot. Näiden opintojen analysoinnin tuloksena tutkija tunsi hyvin työnantajajärytyksen kokonaistilanteen ja tiesi, että työnantajan liiketoiminnalleen määrittämä hinta oli reilusti ylimitoitettu eikä perustunut yrityksen todelliseen liiketoiminnalliseen tilanteeseen. Tästä syystä tutkija päätti, että hän ei osta työnantajajärytyksensä liiketoimintaa.

Sen lisäksi, että tutkija päätti olla ostamatta edellisen työnantajajärytyksen tarjoaman liiketoiminnan, tutkija tunsi myös edellisen työnantajajärytyksen liiketoimintaan liittyvää markkinatilannetta. Tutkijan edellinen työtehtävä oli muodostunut pääasiassa siitä, että hän sovitti yhteen työvoimapolitiittiseen aikuiskoulutusohjelmaan hakeneita akateemisia työttömiä henkilöitä ja pk-yrityksissä olevia piilotyöpaikkoja. Tässä työssä tutkija saattoi hyvin nähdä sen, että kilpailu tällä toimialalla koveni ja asiakasyritysten mielenkiinto tätä palvelua kohtaan hiipui. Asiakasyritykset kertoivat lisäksi tutkijalle, että hänen työnantajajärytyksen kanssa samalle toimialalle oli ilmaantunut yrityksiä, jotka käyttivät kyseenalaisia kilpailukeinoja. Eräs näistä kilpailukeinoista oli kaupata työvoimapolitiittiseen aikuiskoulutukseen osallistuvia akateemisia ja työkokemushistoriaa omaavia henkilöitä halpana työvoimana tai suoraan harjoittelijoina. Nämä molemmat heijastivat asiakasyrityksiin mielikuvaa siitä, että työvoimapolitiittiseen aikuiskoulutukseen osallistuvat akateemiset henkilöt olivat osaamattomia ja ilman työkokemusta. Hinnan lisäksi asiakasyritykset kertoivat, että heille oli tarjottu täysin heidän tarpeisiin soveltumattomia henkilöitä. Näistä syistä asiakasyritysten mielikuva työvoimapolitiittisessä aikuiskoulutuksessa mukana olevien koulutusyritysten ammatillisesta osaamisesta oli heikentynyt entisestään. Tämä mielikuva puolestaan vaikeutti myös ammattimaisesti ja vastuullisesti toimivien koulutusyritysten toimintaa asiakasyritysten parissa. Edellisistä syistä johtuen tutkija ei halunnut kopioida uuden yrityksen liiketoimintamallia edelliseltä työnantajajärytykseltään.

Oman yrityksen perustamisesta tutkija oli kuitenkin kiinnostunut, koska hän halusi hyödyntää laajan asiakasyritysverkostonsa ja myyntiosaamisensa sekä työnantajajärytyksensä kautta tutuksi tulleen toimintaympäristön. Edellä mainittu toimintaympäristö

muodostui alueellisista TE-keskuksista, työ- ja elinkeinotoimistoista, pk-sektorin yrityksistä sekä lukuisten eri osaamisalueita edustavien konsulttien että koulutusyritysten joukosta.

Tutkijan laaja kontaktiverkosto oli syntynyt hänen työskennellessä asiakasrajapinnassa useita vuosia eri toimialoja edustavien yritysten palveluksessa. Tästä verkostosta löytyi osaamista ja kokemusta eri liiketoiminta-alueilta. Viimeisen työnantajayrityksensä palveluksessa tutkijan kontaktiverkosto entisestään laajeni ja myyntiosaaminen syveni. Tämä siitä syystä, että työpaikan järjestäminen akateemisille henkilöille pk-asiakasyrityksiin vaati perehtymistä eri toimialoihin ja ymmärrystä pk-asiakasyritysten toimintamalleista sekä tarpeista. Tämän lisäksi osaamista vaadittiin siinä, miten löytää työvoimapolitiiseen aikuiskoulutusohjelmaan hakevalle akateemiselle ja työkokemusta omaavalle henkilölle sellainen työtehtävä pk-asiakasyrityksessä, joka täyttäisi henkilön omat toiveet. Tutkijan muu ammatillinen taito kasvoi edellisen työnantajayrityksensä palveluksessa myyntitiimin johtamisesta, luennoitsija- ja kumppaniverkoston ylläpidosta sekä kehittämisestä että työnantajayrityksensä tietotekniikan toimivuudesta vastamisesta. Lisäksi tilivuosina 2006 - 2007 ja 2007- 2008 tutkija toimi työnantajayrityksensä hallituksessa jäsenenä, jolloin hän sai uutta näkökulmaa liiketoimintaan.

Tutkija oli kiinnostunut perustamaan oman yrityksen myös siksi, että hänen edellisen työnantajayrityksen toimintaympäristöstä tutuksi tullut kumppaniverkosto esitti toiveen yhteistyön jatkamisesta, kun tieto tutkijan vapautumisesta työnantajayrityksen toiminnan lopettamisen seurauksena tuli esille. Tutkija oli myös aikaisemmin syksyllä 2008 käynyt työhallinnon ja koulutusyritysten kanssa keskusteluja siitä, minkälaiselle yritystoiminnalle heidän mielestään olisi jatkossa tarvetta. Käydyt keskustelut antoivat viitteitä siitä, että mätsäykseen erikoistuneelle eli työpaikkoja työttömille akateemisille henkilöille järjestävälle yritykselle olisi jatkossakin tarvetta. Tästä tarpeesta työhallinto totesi tällöin, että se myös jatkossa kasvaa. Toisaalta keskusteluissa asiakasyritysten kanssa syksyllä 2008 kävi selväksi, että tarvetta olisi liiketoiminnan eri osa-alueilla työskentelevien henkilöiden osaamisen parantamisessa, henkilöstön ikärakenteen nuorentamisessa, henkilöstön vähentämisessä ja myyntitoiminnan tehostamisessa.

Tutkija oli toiminut koulutusohjelmien aikana edellisen työnantajayrityksen palveluksessa ollessaan myös kurssilaisten tutorina hankkeissa, jotka liittyivät myyntiin. Tällöin asiakasyritysten edustajat toivat esille sen, että heillä olisi tarve parantaa myyntitekniikoiden hallintaa muidenkin työntekijöiden kuin myyjien kohdalla. Yritykset esittivät myös tarpeita, jotka liittyivät laatu- tai ympäristöjärjestelmän rakentamiseen sekä IT-projekteihin. Työhallinto esitti puolestaan syksyllä 2008 toiveen löytää sellainen toimija, jolla on kontaktipintaa pk-sektorin yrityskenttään. Näiden lisäksi tutkijan edellisen työnantajayrityksen koulutusohjelmiin osallistuneet akateemiset henkilöt ottivat keväällä 2009 yhteyttä tutkijaan, jotta hän auttaisi heitä löytämään uuden työpaikan.

Kun tutkija mietti yritykselleen sopivaa toimintaympäristöä, hän päätti asemoida sen edellisen työnantajansa vanhaan toimintaympäristöön. Tämä siksi, että tutkija ehti työskennellä tässä toimintaympäristössä kuusi vuotta ja tämä oli hänelle itselleen tuttu. Tutkijalla oli myös laaja verkosto tämän toimintaympäristön sisällä, ja hän tunsi hyvin tämän toimintaympäristön toimintamallit, mikä helpotti uuden yrityksen toiminnan suunnittelua. Tutkija tunsi myös tässä toimintaympäristössä toimivia tahoja, mikä auttoi häntä arvioimaan kilpailutilannetta.

Liikeidean kehittelyn omalle yritykselle tutkija oli aloittanut syksyllä 2007, kun hän tutustui Kim.W. Chanin ja Renee Mauborgnen kirjoittamaan Sinisen meren strategia -teokseen. Tämä teos innoitti tutkijaa kehittämään tulevan yrityksensä liikeidea siihen suuntaan, että pk-asiakasyritysten kilpailukyky kehittyisi. Tämä liikeidea perustui siihen, että tutkijan yritys auttaisi asiakasyritystä sekä selvittämään kohdeasiakkaiden haluamat palvelut että kehittämään nykyisiä palveluita kohdeasiakkaiden haluamaan suuntaan. Perusajatus edellä kuvatusta liikeideasta oli lähtenyt liikkeelle jo vuoden 2007 keväällä. Tutkija osallistui tällöin sekä tohtori Mikko Mäntynevan Haaga-Heliassa että professori Karl Trollin Laureassa pitämille luennoille, joilla käytiin läpi markkinoinnin tarjoamia mahdollisuuksia yritysten kilpailukyvyn parantamiseksi. Edellä mainitut esittivät luennoillaan eri keinoja yritysten kilpailukyvyn parantamiseksi. Mäntyneva ja Troll korostivat molemmat kuitenkin sitä, että tulevaisuudessa yritystoiminnassa oli mahdollista voittaa vain tarjoamalla asiakkaille näiden haluamia palveluita.

Mikko Mäntynevan ja Karl Trollin opetukset sekä tutkijan K.W.Chanin ja Renee Mauborgnen teoksesta saama innoitus että asiakasyritysten tutkijalle ilmaisemat liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät tarpeet alkoivat tutkijan ajatuksissa kiteytyä mahdollisuudeksi ansaita yrittäjänä rahaa. Edellä mainittujen tekijöiden yhdistäminen alkoi tutkijan mielestä vaikuttaa siltä, että yrityksen perustamista hänen edellisen työnantajayrityksen toimintaympäristöön kannatti ainakin harkita. Tätä tunnetta lisäsi myös tutkijan aikaisemmin saatu käytännön kokemus siitä, mitä yrityksen perustaminen ja pyörittäminen edellyttivät. Näiden lisäksi tutkijalla oli kokemusta kumppaniverkoston pyörittämisestä sekä ICT-alalla että koulutusliiketoiminnassa. Tutkija oli tietoinen myös siitä, että hän hallitsee laajasti markkinointiin, taloushallintoon, henkilöstöhallintoon ja tietotekniikkaan liittyviä asioita. Tutkijalla oli myös tieto siitä, että hänen henkilökohtaisen osaamisen lisäksi hänen lähiverkostostaan löytyy syvällistä osaamista edellisiin liiketoiminta-alueisiin ja juridiikkaan liittyen. Tutkijalle yrittäjäksi ryhtymiseen vahvisti myös tietoisuus siitä, että hänen ydinosaamiseen kuului vahva verkostoitumiskyky ja erinomaiset myyntitaidot. Nämä toimivat hyvänä perustana yrityksen kassavirran varmistamiseksi. Tässä vaiheessa tutkijalta puuttui enää tieto siitä, mitä palvelua asiakasyritykset tarvitsevat ja minkä palvelun myynti olisi yritystoiminnassa toimivaa ja kannattavaa.

Kaikista edellisissä kappaleissa kuvatuista syistä johtuen, tutkija päätti tällä tutkimuksella selvittää asiakasyritysten tarvitsemat liikkeenjohdon palvelut ja mahdollisuuttaan yrittäjänä ansaita elantonsa tekemällä yhteistyötä tutun kumppaniverkoston kanssa. Tutkija halusi samalla myös selvittää sitä, voisiko tutkijalle tuttu kumppaniverkosto tuottaa asiakasyritysten tarvitsemia palveluita. Näistä syistä johtuen tutkimuksen aiheeksi tarkentui verkostomainen liiketoimintamalli ja kehitystehtävän tavoitteeksi asetettiin toimivan ja kannattavan liiketoimintamallin rakentaminen perustettavalle yritykselle. Pääpaino tutkimuksessa oli liiketoimintamallin rakentamisessa, koska tätä mallia halutaan hyödyntää, kun yrityksen toimintaa käynnistetään.

2.3 Tutkimusongelma

Tutkimusongelman määrittäminen lähti liikkeelle siitä, että tutkijan edellinen työnantajayritys päätti lopettaa toimintansa ja tutkijalle syntyi tarve luoda itselleen työpaikka. Haasteeksi muodostui kuitenkin se, että tutkijan tuli perustaa yritys ja hän ei tiennyt, millainen liiketoimintamalli olisi hänen tuntemassaan toimintaympäristössä toimiva ja kannattava. Koska tutkijan yamk-opinnot olivat edenneet opinnäytetyövaiheeseen, tutkija päätti tällä tutkimuksella selvittää edellä mainitun. Toimivuus ja kannattavuus olivat myös asioita, jotka tutkijan yrittäjänä toimiva asianajajaveli sekä yrittäjinä toimivat muut sukulaiset kehottivat tutkijaa ratkaisemaan ennen yrityksen perustamista.

Tutkimusongelman ratkaisussa päädyttiin soveltamaan tapaa, jota tuotekehityksen puolella käytetään, kun ideasta halutaan kehittää tuote. Tätä tapaa on kuvattu tutkimusasetelman kohdassa tieteenfilosofiset valinnat. Tutkimuskysymykset päätettiin muodostaa liiketoimintamallin osa-alueiden ympärille ja niistä tuli seuraavat:

- Mikä on yrityksen arvolupaus?
- Mikä on yrityksen ansaintalogiikka?
- Mitkä ovat yrityksen avainresurssit?
- Mikä on yrityksen avainprosessi?
- Mikä on yrityksen kilpailuasema valitussa toimintaympäristössä?
- Ketkä ovat yrityksen liiketoiminnalle oleelliset sidosryhmät tai strategiset kumppanit?

2.4 Tutkimuksen tavoite ja mittarit

Tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin toimivan ja kannattavan liiketoimintamallin rakentaminen perustettavalle yritykselle. Nämä tavoitteet tälle tutkimukselle asetettiin ensisijaisesti siksi, että tarkoituksena on luoda tutkijalle työpaikka.

Koska tavoitteena oli luoda toimiva ja kannattava liiketoimintamalli, joka voisi työllistää tutkijan, mittareina päätettiin käyttää tähän soveltuvia mittareita. Toimivuutta päätettiin mitata sillä, miten hyvin tutkija pääsee asiakasyrityksiin sisälle ja mitä tuloksia hän saa asiakasyrityksissä käyntinsä aikana aikaan. Kannattavuutta päätettiin mitata tulojen ja kustannusten erotuksena.

2.5 Terminologia

Tähän kappaleeseen koottiin olennaisimmat tutkimuksessa käytetyt lyhenteet ja termit. Nämä löytyvät listattuna aakkosjärjestyksessä alta.

Agile = Reaktor Innovations Oy:n verkkosivulla on 16.10.2006 julkaistu agilen määritelmä. Tämän mukaan agile eli ketterä ohjelmistokehitys on kattotermi, ajattelutapa ja filosofia. Käytännössä Agile-menetelmillä tarkoitetaan Agile-prosesseja kuten Scrum, XP, Crystal ja FDD sekä XP-käytäntöjä kuten TDD ja Continuous Integration.

Myyntiliidi = asiakasyrityksen saama vihje kohdeasiakkaasta tai kohdeasiakkaan tarpeesta. Myyntiliidi on myyjien parissa yleisesti käytetty termi.

Mätsäys = rekrytoivaan työvoimapolitiittiseen aikuiskoulutusohjelmaan hakevan henkilön ja yrityksen piilotyöpaikan yhteensovittaminen. Mätsäys on työvoimapolitiittisia aikuiskoulutusohjelmia järjestävien tahojen keskuudessa yleisesti käytetty termi.

Piilotyöpaikka = Uranus Konsultointi Oy julkaisi 31.1.2009 uranus.fi -verkkosivustollaan esityksen piilotyöpaikasta. Esityksen mukaan piilotyöpaikka oli työtilaisuus, johon ei ollut ehditty tai ei aiottukaan hakea henkilöä julkisen haun kautta.

Esityksessä todettiin, että useissa yrityksissä työpaikka täytetään, jos sopiva henkilö ilmestyy ovesta sisään ja ymmärtää kysyä työtä.

Pieni yritys = Euroopan unionin virallinen lehti, Komissio, antoi 6.5.2003 suosituksen, jonka mukaan pienen yrityksen henkilöstömäärä oli $10 < 50$ työntekijää.

Pk-yritys = Euroopan unionin virallinen lehti, Komissio, antoi 6.5.2003 suosituksen, jonka mukaan pk-yrityksen henkilöstömäärä oli $10 < 250$.

Työvoimakoulutus=

Työ- ja elinkeinotoimiston verkkosivulta löytyi työ- ja elinkeinoministeriön 2.2.2009 päivittämä esitys työvoimapolitiisesta aikuiskoulutuksesta. Esityksen mukaan työvoimapolitiittinen aikuiskoulutus oli työ- ja elinkeinohallinnon rahoittamaa koulutusta, joka oli ensi sijassa tarkoitettu työttömille työnhakijoille ja työttömyyden uhkaamille 20 vuotta täyttäneille henkilöille. Työvoimakoulutuksen tavoitteena oli parantaa edellä mainittujen työhön sijoittumisedellytyksiä. Koulutus hankittiin työ- ja elinkeinohallinnon toimesta kilpailuttamalla ammatillisia aikuiskoulutuskeskuksia, muita ammatillisia oppilaitoksia, korkeakouluja tai yksityisiä koulutuksen järjestäjiä. Sisällöllisesti työvoimakoulutuksen todettiin vastaavan yleensä muun aikuiskoulutuksen opetussisältöjä. Esityksessä todettiin, että koulutus tähtää usein ammattitutkintoon tai sen osaan, joten se oli monipuolista ja käytännönläheistä sekä siihen sisältyi useimmiten työssä oppimista.

3 TUTKIMUSASETELMA

Tutkimusasetelma jaettiin kahteen kappaleeseen. Ensimmäinen kappale esittelee tähän tutkimukseen valitut tieteenfilosofiat ja kertoo syyt näiden valintaan. Toinen kappale kertoo menetelmävalinnoista ja niiden valintaan vaikuttaneista seikoista.

3.1 Tieteenfilosofiset valinnat

Tieteenfilosofisella alueella tarkastelua tehtiin Sirkka Hirsjärven, Pirkko Remeksen ja Paula Sajavaaran Tutki ja kirjoita -teoksen (2008,126) mukaan sekä epistemologiselta eli tieto-opilliselta että teleologiselta kannalta. Tieto-opillinen tarkastelu antoi Hirsjärvi ym. (2008, 126) mukaan käsityksen siitä, millä metodisella otteella tutkimuskohdetta voitiin parhaiten lähestyä. Hirsjärvi ym. (2008, 133) kehottivat valitsemaan sen lähestymistavan ja metodin, jonka pätevyydestä henkilö itse oli kaikkein vakuuttunein. Tämän tutkimuksen metodinen ote eli lähestymistapa lainattiin tuotekehityksen puolelta ja metodiksi sieltä valittiin tuotekehitysprosessi, koska tällä katsottiin olevan paras edellytys ratkaista tähän tutkimukseen liittyvä tutkimusongelma. Tuotekehitysprosessi lainattiin Tampereen kaupungin ja Tampereen ammattiopiston vuonna 2005 julkaistuilta verkkosivuilta, jonne sen olivat laatineet Pirkko Pölonen, Marja Tiainen ja Pirjo Turto. Tuotekehitysprosessin vaiheita edellä mainittujen mukaan olivat ideoiden etsintä ja arviointi, laskelmien laatiminen, ideoiden kehitystyö ja testaus sekä lopuksi käyttöönotto.

Tieteenfilosofista tarkastelua tehtiin myös teleologiselta kannalta. Hirsjärvi ym. (2008,126; 133 - 134) näkemyksen mukaan teleologia esittää kysymyksiä tutkimuksen tarkoituksesta, joka ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Hirsjärvi ym. (2008, 134 - 135) toteavat, että tutkimuksen tarkoitusta luonnehditaan yleensä neljän piirteen perusteella. Tutkimus voi edellisten mukaan olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Tämä tutkimus oli kartoittava, mutta myös kuvaileva ja ennustava. Näin siksi, että tällä haluttiin kartoittaa mahdollisuudet rakentaa toimiva ja kannattava liiketoimintamalli sekä luoda sen kuvaus tarkkuudella, joka mahdollistaisi sen toimivuuden ja kannattavuuden ennustamisen.

Tutkimuksen näkökulma

Mark Saundersin, Philip Lewisin ja Adrian Thornhillin mukaan tutkimuksen näkökulmia olivat deduktiivinen ja induktiivinen (2007, 117 - 120). Edellisten mukaan deduktiivisen

tutkimuksen näkökulmassa tutkimus etenee teoriasta empiiriseen tutkimukseen ja johtopäätöksiin sekä pyrkii pysyttelemään riippumattomana tutkittavasta kohteesta. Induktiivisen tutkimuksen näkökulmassa Saunders ym. mukaan tutkija hankkii haastattelujen avulla määrältään vähemmän, mutta syvyydeltään laajempaa tietoa sekä analysoi löydöksiään että pyrkii muodostamaan löydöksistään teoriaa. Tässä tutkimuksessa edettiin teoriasta empiriaan ja johtopäätöksiin, jolloin tähän tutkimukseen tuli vahvasti deduktiivisen tutkimuksen näkökulmaa. Tutkija ei kuitenkaan kyennyt pysyttelemään riippumattomana tutkittavasta kohteesta, mitä deduktiivinen näkökulma olisi edellyttänyt. Haastattelujen avulla tässä tutkimuksessa hankittiin lisäksi määrältään vähemmän, mutta syvyydeltään laajempaa tietoa sekä analysoitiin myös yksittäistapauksia, jolloin tähän tutkimukseen tuli vahvasti induktiivisen tutkimuksen näkökulmaa. Löydöksistä muodostettiin malli, ei teoriaa, mitä induktiivinen näkökulma olisi edellyttänyt. Näkökulma tässä tutkimuksessa painottui induktiiviselle puolelle, mutta sillä oli abduktiivisia piirteitäkin, koska teoriaa ja empiriaa käytettiin vuorotellen.

3.2 Menetelmävalinnat

3.2.1 Paradigmat

Tästä tutkimuksesta löytyy sekä positivistisia että fenomenologisia ominaisuuksia Pia Koskenojan (2006) Evttekissä pitämän luentoesityksen mukaan. Positivismille oli tämän esityksen mukaan tyypillistä määrää, objektiivisuus, tieteellisyys, kokeellisuus ja traditionaalisuus. Fenomenologialle tyypillistä oli sen sijaan laatu, subjektiivisuus, humanistisuus ja tulkitsevuus. Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimusstrategiana toimintatutkimusta, joten tutkimusprosessi oli fenomenologinen eli laadullinen.

3.2.2 Aineiston käsittelymenetelmä

Aineiston käsittelymenetelmäksi tähän tutkimukseen valittiin Sirkka Hirsjärven, Pirkko Remeksen ja Paula Sajavaaran Tutki ja kirjoita –teoksessa (2008, 156 - 157) kuvaile-

ma kvalitatiivinen tutkimus, koska tällä voitiin heidän mukaan kuvata todellista elämää ja tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti sekä löytää tai paljastaa tosiasioita. Koska kyseessä oli toimivan ja kannattavan liiketoimintamallin rakentamisesta perustettavalle yritykselle, kvalitatiivisella tutkimuksella oli tutkijan mielestä mahdollisuus selvittää asiakasyritysten tilannetta ja heidän oikeasti tarvitsemia palveluita. Hirsjärvi ym. (2008, 160) esittivät, että kvalitatiivisen tutkimuksen yksi tyypillinen piirre oli induktiivisen analyysin käyttäminen. Induktiivisessa analyysissä edellisten mukaan oli mahdollista paljastaa odottamattomia seikkoja ja tarkastella lähtökohtaisesti aineistoa sekä monitahoisesti että yksityiskohtaisesti. Kun otti huomioon markkinatilanteen ja tutkimuksen lähtökohdan, induktiivinen analyysi soveltui tutkijan mielestä hyvin käytäväksi juuri tässä tilanteessa.

Hirsjärven ym. (2008, 156 - 157) mukaan kvalitatiivinen tutkimus antoi tulokseksi vain ehdollisia selityksiä, jotka olivat johonkin paikkaan tai aikaan rajoittuneita. Tutkijan mielestä myös ehdolliset selitykset voivat olla käyttökelpoisia, kun perustettavalle yritykselle rakennetaan toimivaa ja kannattavaa liiketoimintamallia. Näin siksi, että ehdolliset selityksetkin voivat antaa sellaista tietoa, josta voi olla hyötyä yrityksen toiminnan suunnittelussa. Hirsjärvi ym. (2008, 177) toivat esille myös käsitteen saturaatio, joka liittyy kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keruuseen. Saturaatiokäsite tarkoitti edellisten mukaan sitä, että aineiston keräämistä jatketaan ennakolta päättämättä siihen asti, kun aineisto tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tämän tutkimuksen aineiston keruussa päädyttiin lähtökohtaisesti saturaatiokäsitteeseen. Samalla kuitenkin päätettiin, että saturaatiokäsitteestä voitiin myös luopua, mikäli tutkimuksen tekemiseen varattu aika kuluu umpeen tai kustannukset ylittyvät.

Hirsjärven ym. (2008, 177) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen. Heidän mukaan yksityistä tapausta kyllin tarkasti tutkimalla saatiin kuitenkin näkyviin myös se, mikä ilmiössä oli merkittävää ja mikä toistui usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla. Tutkijan tapauksessa riitti tieto siitä, mitä liikkeenjohdon palvelua asiakasyritykset tarvitsevat ja kuka tämän palvelun voi tuottaa heille sekä voiko tutkija ansaita tässä prosessissa oman elantonsa.

3.2.3 Tiedonkeruumenetelmä

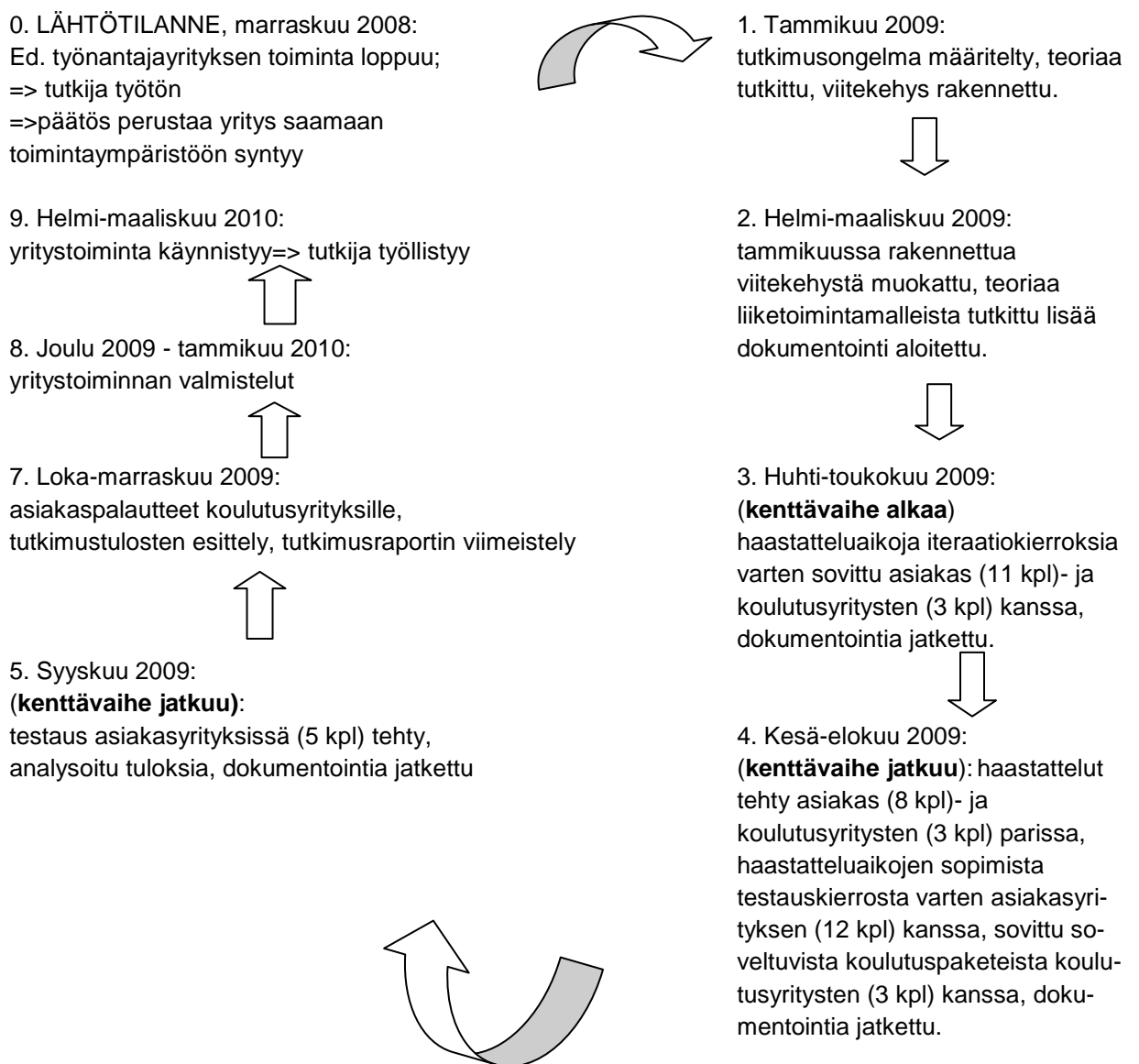
Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin Hirsjärvi ym. (2007, 200 - 207) ohjeen mukaan lomakehaastattelu. Tutkimushaastatteluissa päätettiin käyttää teoriaan tukeutuvaa kysymyslomaketta tukena, koska kysymykset haluttiin laatia ja järjestää etukäteen haastatteluprosessin helpottamiseksi. Huolimatta lomakkeen käytöstä, haastattelu vietiin läpi vapaamuotoisesti, kuten toimintatutkimuksen luonteeseen kuului. Haastattelu muodoksi tähän tutkimukseen valittiin yksilöhaastattelu tutkimuksen aiheesta johtuen. Tutkimuksen aihe tuotti vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin, joita oli tarpeen selventää lisäkysymyksillä.

3.2.4 Tutkimuksen kulku

Tämän tutkimuksen kulku tapahtui kuviossa 1 kuvatulla tavalla. Tämä tutkimus lähti liikkeelle siitä, että tutkijan edellinen työnantajayritys lopetti toimintansa ja tutkija päätti ryhtyä yrittäjäksi. Ennen yrityksen perustamista, tutkija päätti yamk-opintoihin liittyen rakentaa toimivan ja kannattavan liiketoimintamallin hänelle itselleen ennestään tuttuun toimintaympäristöön. Liiketoimintamallin rakentaminen aloitettiin perehtymällä liiketoimintamalleista tehtyyn väitöskirjaan ja aiheesta kirjoitettuihin teoksiin sekä lehtiartikkeleihin. Näiden perusteella muodostettiin tutkimushypoteettinen malli, johon tuotiin tutkijan siihen astiseen empiiriseen kokemukseen perustuvat tiedot. Näin muodostettu malli nimettiin liiketoimintamallin protoksi. Seuraavaksi tätä protoa alettiin kehittää asiakasyritysten parissa tehtyjen haastatteluiden avulla. Kehitys tapahtui siten, että liiketoimintamallin protossa olevien osa-alueiden sisältöjä alettiin muokata asiakasyritysten antamien vastausten perusteella. Tutkimuksen kuluessa liiketoimintamallin osa-alueiden sisältöjä täydennettiin vastauksilla, jotka saatiin tutkijan itselleen katsomien potentiaalisten koulutusyritysten parissa tehdyillä haastatteluilla.

Proton kehittämisessä käytettiin kahta iteraatiokierrosta. Ensimmäinen iteraatiokierros tehtiin sekä asiakasyritysten että potentiaalisten verkostokumppaneiden parissa. Ensimmäisen iteraatiokierroksen aikana selvitettiin perustettavan yrityksen suunta, koko-

luokka ja laajuus sekä tavoitteet suhteessa mahdollisiin yhteistyötahoihin Ala-Mutkan (2008, 172) neuvon mukaisesti. Seuraava iteraatiokierros käsitti tavoitteet ja sitoutumisen lukuina sekä konkreettisina tekoina Ala-Mutkan (2008, 172) ohjeen mukaan. Kun asiakasyritysten ja potentiaalisten verkostokumppaneiden haastattelut oli tehty ja saadut tiedot koottu yhteen sekä analysoitu, rakennettiin liiketoimintamalli. Kun tämä oli rakennettu, sen toimivuus testattiin asiakasyritysten parissa. Testauksen jälkeen vastaukset litteroitiin. Tämän jälkeen aineistoa analysoitiin.



KUVIO 1. Tutkimuksen kulku

3.2.5 Tutkimusaineisto ja sen käsittely

Aineisto tähän tutkimukseen saatiin haastatteluista, jotka toteutettiin kesä-syyskuussa 2009. Tutkimusaineisto kerättiin digitallenninta käyttämällä pk-asiakasyrityksistä, jotka edustivat ICT-toimialaa ja sijaitsivat pääkaupunkiseudulla. Haastattelut tehtiin myös liiketoiminnalle oleelliseksi sidosryhmiksi katsottujen koulutusyritysten parissa. Haastattelukysymykset laadittiin sekä asiakas- että koulutusyrityksiä varten. Kun iteraatiokierrokset sekä asiakas- että koulutusyritysten parissa oli tehty, haastattelut litteroitiin. Tämän jälkeen aineistot käytiin läpi kokonaisuutena ja yksittäin sekä niistä tehtiin yhteenvedot.

4 KÄSITEKEHYS

Tässä luvussa keskityttiin liiketoimintamalleihin, jotka muodostivat tämän tutkimuksen keskeisen käsitekehysten. Tässä luvussa esitellään liiketoimintamallista tehtyjä määrittelyjä ja kuvataan eri henkilöiden laatimia liiketoimintamalleja. Valitut mallit olivat Alexander Osterwalderin ja Mark W. Johnsonin, Clayton M. Christensen, Henning Kagermannin sekä Jukka Ala-Mutkan laatimat liiketoimintamallit. Lopuksi teoriamalleista tehdään yhteenveto, johon lisätään tutkijan empiiriseen kokemukseen perustuvat tiedot. Viime mainittu kuvataan nimellä liiketoimintamallin proto.

4.1 Liiketoimintamallin määritelmä

Tässä kappaleessa esitellään kaksi määritelmää, jotka liiketoimintamallista on esitetty. Vuoden 2002 Harvard Business Review:n (5, 86 - 92) artikkelissa toimittaja Joan Magretta totesi liiketoimintamallin sisältävän yrityksen tuotteen tai palvelun, jolla yritys tyydytti asiakkaan tarpeen ja teki samalla rahaa tällä. Jouko Hannus totesi Strategisen Menestyksen Avaimet – teoksessa (2004, 307) puolestaan liiketoimintamallin määrit-

tävän organisaation asiakkuudet, tuotteet/palvelut, ansaintamallin ja tavan toimia. Hannus toi samalla teoksessaan esille sen, että toistaiseksi kunnollisia käsitteellisiä malleja oli vähän huolimatta siitä, että liiketoimintamalleista olikin paljon puhuttu ja kirjoitettu.

4.2 Osterwalderin liiketoimintamalli

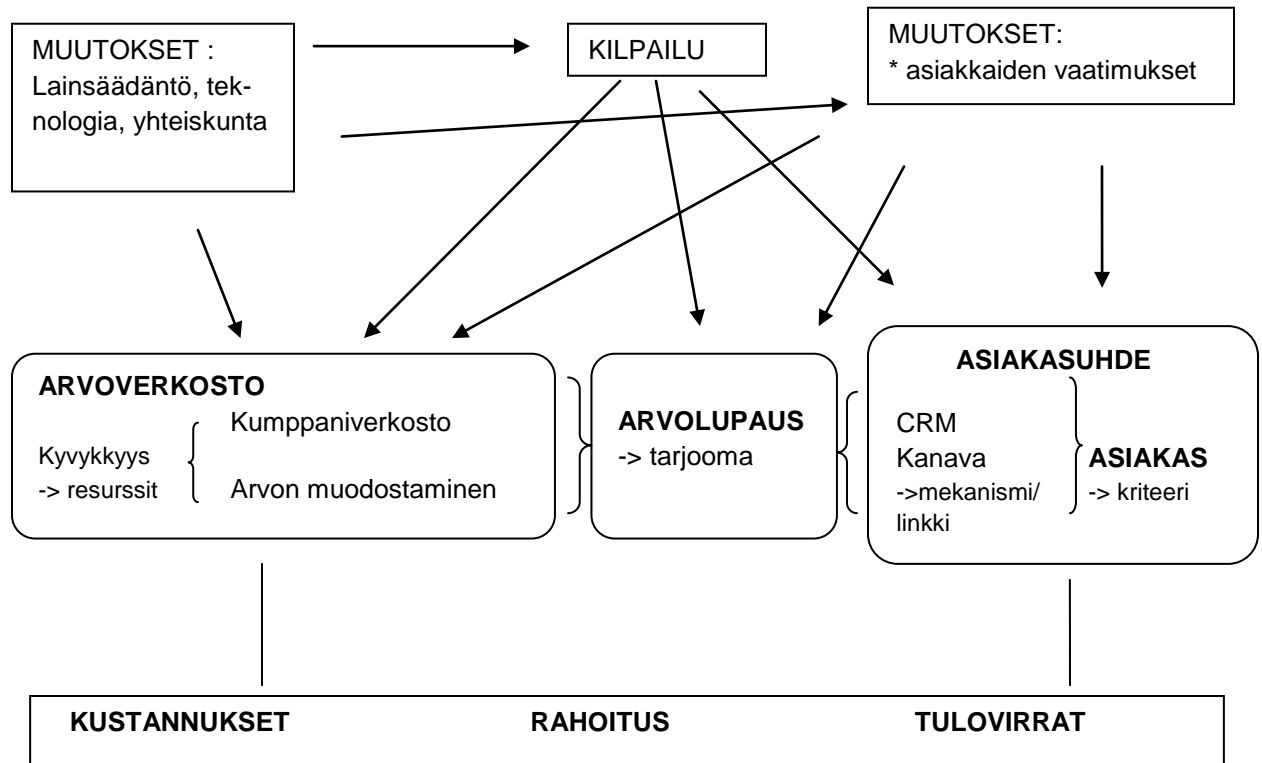
Tämä kappale perustuu Alexander Osterwalderin Lausannen yliopistolla vuonna 2004 laatimaan väitöskirjaan aiheesta liiketoimintamallit. Väitöskirjassaan (2004, 44 - 102) Osterwalder määritteli kehittämänsä liiketoimintamallin (KUVIO 2) osat. Näitä olivat yrityksen arvolupaus (value proposition), yrityksen ydinkyvyykyys (core capability) ja loppuasiakas (target customer). Edellisten lisäksi mallin osia olivat tuotto- ja kulurakenne (revenue streams, cost structure) sekä kumppaniverkosto (partner network). Ydinkyvyykyys muodostui Osterwalderin näkemyksen mukaan kumppaniverkoston kanssa yhdessä arvoja muodostamalla (value configuration). Asiakasyhteys tässä mallissa muodostettiin käyttämällä hyödyksi jakelukanavaa (distribution channel) ja asiakashallintaa (CRM).

Liiketoimintamallissaan Osterwalder (2004, 49 - 50) tarkoitti arvolupauksella yrityksen tarjoomaa, jolle asiakasyritys antoi arvoa. Edellisellä Osterwalder tarkoitti asiakasyrityksen saamaa hyötyä siitä, että se käytti yrityksen tarjoomaa. Asiakasyrityksellä tarkoitettiin tässä sitä asiakassegmenttiä, jolle yritys halusi arvolupauksen tarjota. Jakelukanava oli väitöskirjassa (2004, 63) määritelty yrityksen keinoksi luoda asiakasyritykseen yhteys. Yrityksen itsensä ja asiakasyrityksen välille luotu linkki oli Osterwalderin (2004, 71) mukaan suhde. Arvojen yhdistämistä kutsuttiin tapahtumaksi, jossa toiminnot ja resurssit järjesteltiin yrityksessä tuottamaan asiakasyritykselle arvoa. Yrityksen ydinkyvyykydeksi Osterwalder (2004, 79) määritteli ne toiminnot, joilla yritys loi asiakkaalleen arvoa. Kyvykkyudet edellinen kiteytti yrityksen osaamiseksi toistuvasti tuottaa niitä toimintoja, joilla asiakasyritykselle luotiin arvoa. Kumppanisuhteet perustuivat Osterwalderin (2004, 89) mukaan vapaaehtoiseen yhteistyöhön niiden yritysten välillä, jotka tuottivat asiakkaalle arvoa. Rahoitus esitti Osterwalderin (2004, 95 - 96) mukaan

rahamääräisenä yrityksen liiketoimintamalliin sisältyvät kaikki kulut ja tulomalli eri liikevaihtovirrat, joilla yritys teki rahaa.

Pähkinänkuoressa Osterwalder (2004, 15) kiteytti, että liiketoimintamalli oli abstrakti konseptimalli yrityksen liiketoiminnasta ja ansaintalogiikasta. Malli toimi edellisen mukaan lisäksi yhdistävänä tekijänä liiketoimintastrategian ja –prosessien välillä. Osterwalder totesi tässä myös, että liiketoimintamalli tuli toteuttaa ja johtaa, jotta se yleensä voi toimia menestyksen takeena. Hän asettikin liiketoimintamallin keskelle liiketoimintastrategiaa, organisaatiota ja ICT:tä, koska nämä edustivat yrityksessä liiketoiminnan eri näkökulmia.

Väitöskirjassaan Osterwalder (2004, 16 - 18) esitti, että liiketoimintastrategia, organisaatio, ICT ja liiketoimintamalli ovat alituisesti ulkopuolisten voimien hyökkäyksen kohteina. Ulkopuoliksi voimiksi määriteltiin kilpailu, muutokset lainsäädännössä tai yhteiskunnassa tai teknologiassa tai asiakasyritysten vaatimuksissa. Liiketoiminnan eri näkökulmiin sisällytettiin strategia, joka tarjoaa vision ja toimintasuunnitelman sekä yrityksen aseman markkinoilla että määrittelee yrityksen päämäärät ja tavoitteet. Strategian todettiin ilmaisevan lisäksi keinot, miten tavoitteisiin päästään ja miten tätä mitataan. Tässä tuotiin esille sen, että yrityksen visio ja strategia oli muutettu arvolutupauksiksi, asiakassuhteeksi ja arvoverkostoksi.



KUVIO 2. Liiketoimintamalli. Osterwalder, Alexander 2004

Osterwalderin (2004, 19) näkemyksen mukaan liiketoimintamallissa tapahtuvat muutokset nostivat esille organisatorisia kysymyksiä. Esimerkkinä edellä mainituista hän esitti, että yritykset perustivat kokonaan uusia osastoja tai laittoivat nykyisen IT-osaston vastuuseen yrityksen koko toiminnasta. Osterwalder kertoi myös, että yritykset perustivat jopa aivan uusia yrityksiäkin, kun liiketoimintamallissa tapahtui muutoksia.

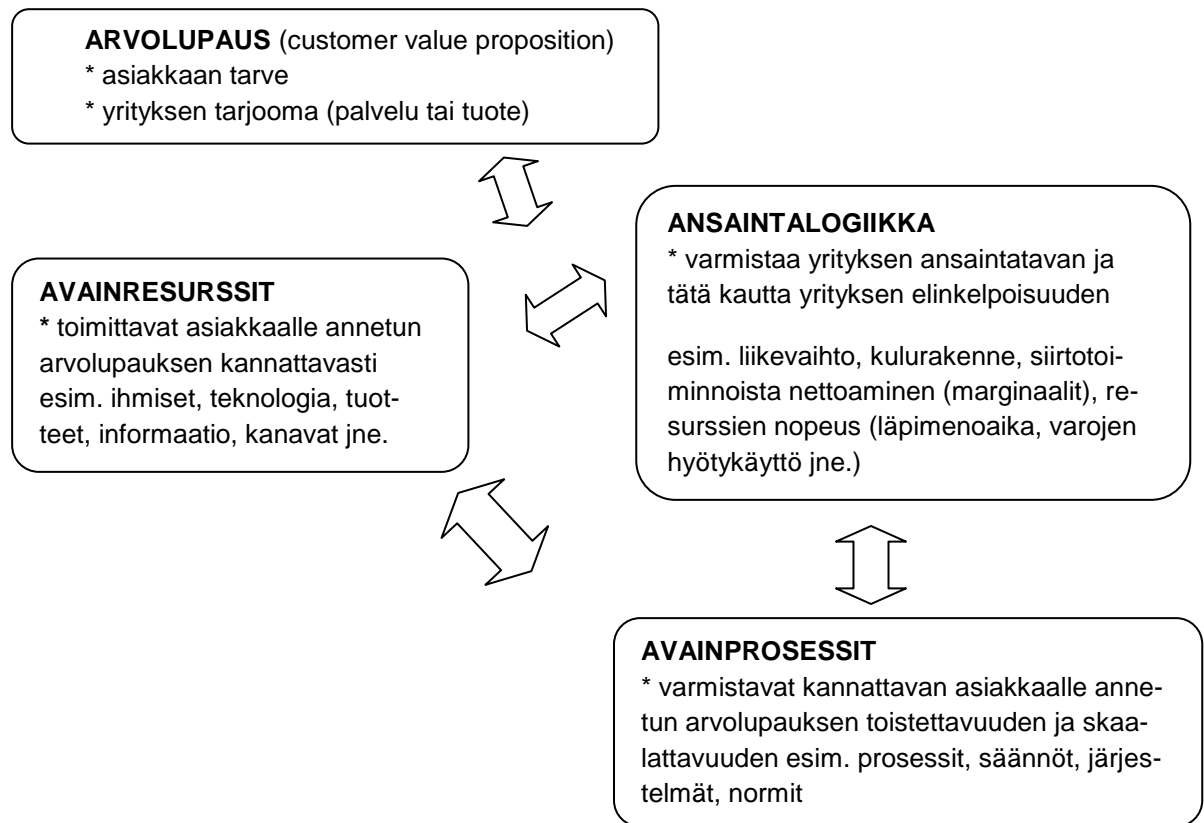
Väitöskirjassaan Osterwalder (2004, 20 - 21) kertoi, että liiketoimintamalli hyödytti liiketoimintalogiikan ymmärtämistä ja jakamista sekä sen analysointia yrityksessä. Hänen mukaan liiketoimintamalli paransi myös yrityksen liiketoimintalogiikan hallintaa. Edellisten lisäksi liiketoimintamallista todettiin se, että se antoi yritykselle mahdollisuuden reagoida nopeasti liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin.

Osterwalderin (2004, 22) näkemys liiketoimintamallikonseptista oli se, että se paransi strategian, organisaation ja teknologian yhteyttä. Lisäksi hän esitti, että liiketoimintamallikonsepti toi johdon käyttöön uuden analysointityökalun, mikä antoi enemmän tietoa päätöksentekoon. Mallista hän totesi, että se antoi mahdollisuuden nähdä viitteitä yrityksen tulevaisuudesta.

4.3 Liiketoimintamalli Johnsonin, Christensenin ja Kagermannin mukaan

Tämä kappale perustuu Mark W. Johnsonin, Walter Christensenin ja Henning Kagermannin esitykseen liiketoimintamallista (KUVIO 3), joka julkaistiin Harvard Business Reviewssä joulukuussa 2008. Christensen ym. esityksessä lähdettiin liikkeelle arvolutapauksesta. Tämä muodostui esityksen mukaan siitä kokonaisuudesta, jolla yritys pyrki tarjoamansa avulla ratkaisemaan asiakkaalla olevan tarpeen. Yrityksen tarjoaman Christensen ym. totesivat muodostuvan yrityksen palveluista tai tuotteista. Edellisten mukaan asiakkaalle tehtävän arvolutapauksen tuottaminen kannattavasti riippui avainresursseista kuten ihmisistä, teknologiasta, tuotteista, informaatiosta ja kanavasta. Arvolutapauksen ja avainresurssien lisäksi Christensen ym. esityksestä löytyi avainprosessi. Avainprosessi kuvattiin tapahtumaketjuksi, jolla asiakkaalle annetun arvolutapauksen skaalattavuus ja toistettavuus voitiin varmistaa.

Arvolutapauksen, avainresurssien ja –prosessien lisäksi esityksestä löytyi ansaintalogiikka. Tällä Johnson, Christensen ja Kagermann tarkoittivat yrityksen ansaintatapaa, jonka kautta yrityksen elinkelpoisuus syntyi. Edellisten mukaan yrityksen ansaintatapoihin sisältyi liikevaihdon lisäksi kaikki ne toiminnot, joiden avulla yritys voi ansaita. Näistä esimerkkeinä he mainitsivat siirtotoiminnoista nettoamisen marginaalien avulla, varojen hyötykäytöstä saadut tuotot, resurssien nopeudesta johtuvat läpimenoaikojen muutokset jne..



KUVIO 3. Liiketoimintamalli. Johnson & Christensen & Kagermann 2008

4.4 Ala-Mutkan liiketoimintamalli

Jukka Ala-Mutka esitti Strategiamalli -teoksessaan (2008, 178), että liiketoimintamalli oli johdonmukainen ja yhteensopiva systeemi, joka kuvasi yhden liiketoiminnan, ansaintamallin ja strategiaelementit sekä niiden väliset yhteydet yksinkertaistettuna mallina. Liiketoiminnaksi Ala-Mutka määritteli ne toiminnot, joilla ostettiin ja myytiin tuotteita sekä palveluja. Strategiaa ja liiketoimintamallia verrattiin tässä myös toisiinsa. Vertailun tuloksena todettiin, että strategia- ja liiketoimintamalli koostuivat sisällöllisesti samoista aineksista, mutta strategiamalli on tavallisesti liiketoimintamallia yksinkertaisempi ja geneerisempi.

Ala-Mutkan (2008, 168) mukaan liiketoimintamalli vastasi seuraavaan neljään peruskysymykseen: miksi, kuka, mitä ja miten. Näistä miksi selvitti edellisen mukaan sen, missä liiketoiminnassa oltiin mukana eli mikä oli liiketoiminta. Kuka-kysymykseen vastaukset saamalla Ala-Mutka tunnisti ne sidosryhmät, jotka liittyivät liiketoimintaan. Mitä-kysymys antoi osaltaan edelliselle vastauksen siitä, mikä oli sidosryhmille tuotettava tarjoama. Miten-kysymyksellä Ala-Mutka haki vastausta siihen, miten tarjoama luotiin eli prosessista. Ala-Mutka (2008, 169) tarkasteli edellä mainittuja peruskysymyksiä kuudesta näkökulmasta siten, että hän otti tarkasteluun mukaan kaksi peruskysymystä pareina. Näin hän muodosti yhteensä kuusi perustehtävää, joiden kautta hän rakensi liiketoimintamallin (KUVIO 4).

Kysymysparit	Tehtävä	Menovirta =>	<= Tulovirta
Liiketoiminta ja sidosryhmä	1. Tahtotila	Sidosryhmän sitoutuminen liiketoimintaan	Liiketoiminnan tavoitteet sidosryhmille
Liiketoiminta ja tarjoama	2. Kilpailuasema	Mahdollisuus, uhka	Hyökkäys, puolustus
Tarjoama ja prosessi	3. Tarjoama	Oppiminen tarjoamasta	Prosessin palaute kehittää tarjoamaa
Sidosryhmä ja tarjoama	4. Ansaintamalli	Sidosryhmän tulot	Tarjoaman luoma arvo
Sidosryhmä ja prosessi	5. Arvoverkko	Sidosryhmän rooli prosessissa	Oma prosessin liittyminen arvoverkkoon
Liiketoiminta ja prosessi	6. Kyvykkyydet	Liiketoiminta sitoo prosessit kyvykkyydeksi	Prosessien luomat liiketoiminnan kyvykkyydet

KUVIO 4. Liiketoimintamalli. Ala-Mutka, Jukka 2008

Ala-Mutkan (2008, 169) näkemys oli se, että liiketoimintamalli voitiin rakentaa toteuttamalla tehtäviä iteroiden ja vaihdellen edistymisen sekä oppimisen vauhdissa. Tällöin

hänen mukaan lähestymistavaksi tuli iteratiivinen kehkeytymisprosessi vaihe vaiheelta –tyyppisen prosessin sijasta. Ala-Mutka totesikin iteratiivisen kehkeytymisprosessin olevan joustavampi sellaisessa tilanteessa, jossa alussa ei tiedetä lopputulosta. Tällöin iteratiivinen kehkeytymisprosessi antoi enemmän vapauksia tehdä jatkuvasti kehittämistä.

Liiketoimintamallissaan Ala-Mutka (2008, 170 - 171) lähti liikkeelle omasta tahtotilasta eli siitä, mitä liiketoiminnalta odotetaan. Hän esitti, että ensimmäisellä kierroksella tavoite voitiin maalata melko karkeasti ilman tarkkoja yksityiskohtia, koska alussa eri liiketoimintojen potentiaaleja ei voida tietää. Uuden yrityksen perustamisessa Ala-Mutka neuvoi pitämään selvänä peruslähtökohdan ja päämäärän. Peruslähtökohdan ja päämäärän todettiin vaikuttivan siihen, minkälainen liiketoimintamallista tulee. Ala-Mutka (2008, 171) esittikin kysymyksiä siitä, oliko tavoitteena luoda perustajalle itselleen työpaikka, kuten tutkijan tilanteessa, vai oliko tavoitteena turvata perheen toimeentulo välttämällä riskejä, tai oliko tavoitteena sittenkin perustaa isoja riskejä ottava kasvuyritys. Ensimmäisen iterointikierroksen tehtävistä Ala-Mutka (2008, 172) kertoi, että ne selvittivät asetetun tavoitteen suunnan, kokoluokan ja laajuuden ilman lukuja, omistajien tahtotilan ja toiminnan rahoituksen sekä tavoitteet muissa sidosryhmissä että sitoutumisen ja luottamuksen suhteessa sidosryhmiin. Seuraavista iterointikierroksista Ala-Mutka (2008, 172) totesi, että ne käsittivät tavoitteet ja sitoutumisen lukuina sekä konkreettiset teot.

Ala-Mutka (2008, 172 - 173) totesi, että jokaisessa valitussa liiketoiminnassa määritettiin oma kilpailuasema eli positio. Hän painotti tässä sitä, että yrityksen tuli miettiä asemaansa koko arvoverkostossa ja myös sitä, missä verkostossa se aikoo toimia. Hän esittikin tehtävän antavan vastauksen siitä, minkä arvoverkon tai arvoketjun yritys valitsee sekä mihin kohtaan edellisissä yritys asemoituu. Ala-Mutka totesi tehtävän antavan vastauksen myös siitä, mikä oli tavoiteltava brändin mielikuva, tuotteiden ja palvelujen laatu, valikoima, ominaisuudet ja saatavuus. Edellisten lisäksi vastauksia saatiin myös siitä, kuinka innovatiivinen tai kustannustehokas yritys oli sekä siitä, kuinka lähellä asiakasta oltiin ja miten asiakassuhteita hoidettiin sekä mitä jakelukanavia käy-

tettiin. Ala-Mutkan mukaan vastaukset saatiin myös uhkista ja siitä, miten yritys puolusti asemaansa valitussa arvoketjussa tai –verkossa.

Ala-Mutkan (2008, 173 - 174) mukaan yritys voi kehittää toimintaa luovana ja systemaattisena arvontuotantotoimintona, prosessina, mutta ei arvona. Tämä hänen mukaansa siitä syystä, että arvon muodostuminen ja kokeminen sekä saaminen tapahtuvat tuotteen tai palvelun hyödyntäjällä eli asiakkaalla, joka antaa kokemastaan arvosta palautetta. Tehtävä vastasikin Ala-Mutkan mukaan siihen, miten liiketoiminnan luoma arvo hallittiin, millä prosessilla asiakkaan kokemasta arvosta tai markkinoista opittiin sekä siihen, miten yrityksen tarjoama tuotettiin.

Arvon kokemista ja siitä maksamista Ala-Mutka (2008, 174 - 176) kutsui yrityksen ansaintamalliksi eli vaihdannaksi. Arvon kokemisen ja siitä maksamisen voitiin edellisen mukaan nähdä arverkostoon ja sidosryhmien välisinä vaihdantoina, joissa toinen koki arvoa ja toinen sai siitä korvauksen. Ala-Mutkan mielestä tämä toimi markkinalähtöisesti, joten lähtökohta muodostui asiakkaan kokemasta arvosta ja seuraavaksi siitä, mitä asiakas oli tästä arvosta valmis maksamaan. Ansaintamalleja olivat Ala-Mutkan mukaan omistajan, yrityksen, henkilöstön ja muiden sidosryhmien sekä yhteiskunnan ansaintamallit. Omistajan ansaintamallista hän totesi, että se piti sisällään osingot ja arvonnousun. Yrityksen ansaintamalliin hän liitti kysymykset hinnoittelusta, tulonlähteistä, toiminnan volyymistä ja kannattavuudesta sekä toimittajan maksuehdoista ja hinnoittelumallista. Henkilöstön ansaintamalleiksi Ala-Mutka määrittä kiinteän palkan, tulospalkkauksen, provision ja optioiden. Muiden sidosryhmien ja yhteiskunnan ansaintamalleja edellisen mukaan olivat verot ja työllistäminen sekä pienimmän tappion ansaintamallit, joissa luonnolle aiheutettiin mahdollisimman vähän vahinkoa.

Arververkko muodostui Ala-Mutkan (2008, 176) mukaan koko arvontuotantoverkostossa olevista toiminnoista ja prosesseista sekä sidosryhmistä. Hän kehotti arvioimaan oman roolin ja aseman sidosryhmän näkökulmasta valitussa arververkossa sekä katsomaan, miten tietty prosessi hyödytti verkostoja arvontuotannossa. Ala-Mutkan nä-

kemyksen mukaan arvoverkon rakentamisen linjoja olivat rooli arvoverkossa ja liittymisen siihen. Tämä antoi vastaukset siihen, kenelle arvoa luotiin ja miten yksittäinen toimija tai sidosryhmä loi arvoa verkostossa sekä siihen, mikä oli toimijan tai sidosryhmän rooli verkostossa. Lisäksi Ala-Mutka lupasi vastauksia siitä, keitä asiakkaat olivat ja miten sisäisesti ja ulkoisesti organisoiduttiin sekä siitä, miten markkinat ja asiakkaat segmentoitiin.

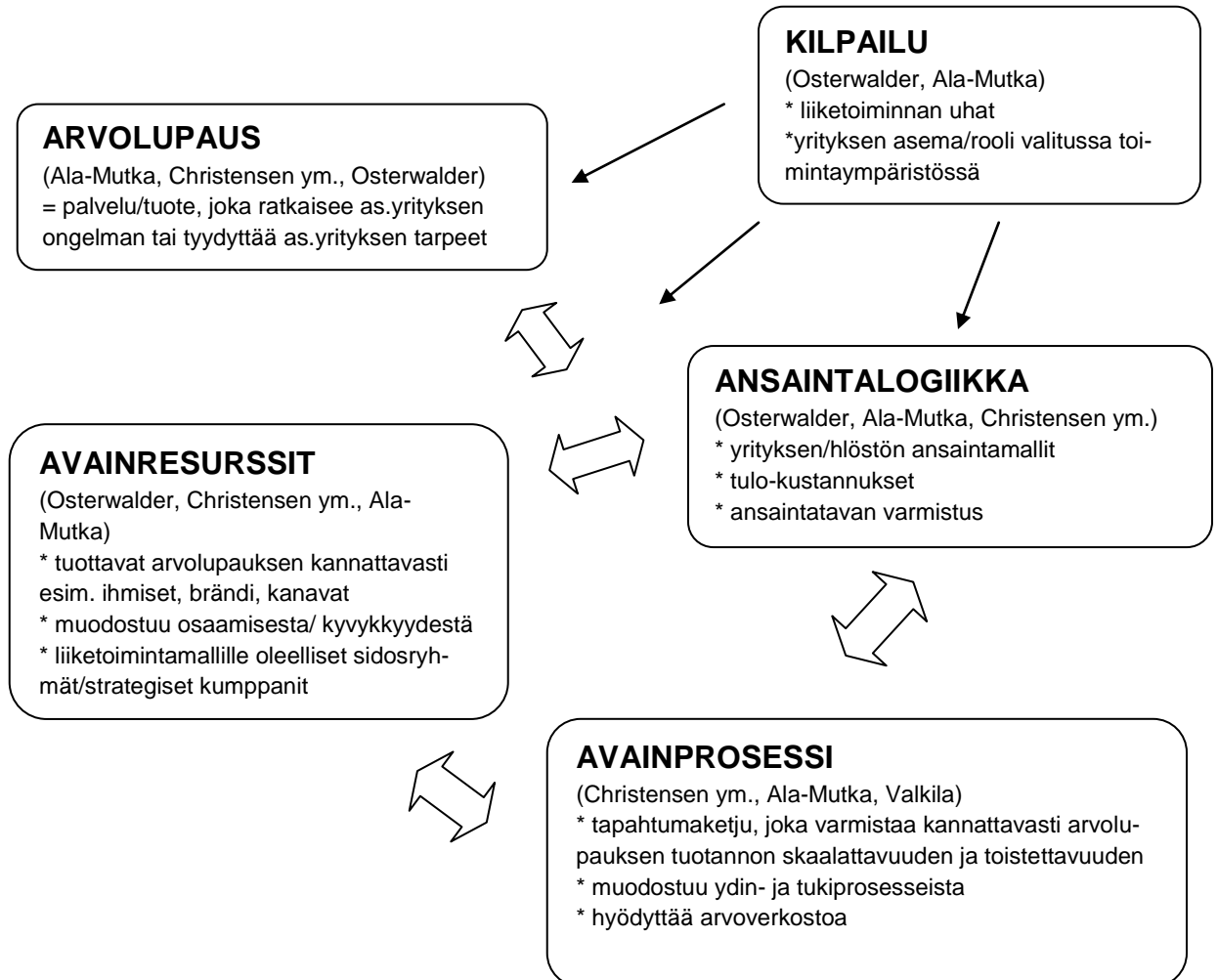
Kyvykkyydestä Ala-Mutka (2008, 177) totesi, että se yhdistää tekemisen ja tarkoituksen. Hän toi esille, että kyvykkyyttä mitattiin toiminnan tuloksien kautta toiminnan suorittamisen sijaan, jolloin kyvykkyys liittyi liiketoimintaan ja suoritukseen. Liiketoimintamallin todettiin sitovan prosessit kyvykkyudeksi, jolla toteutettiin liiketoimintamallia. Ala-Mutka lupasi kyvykkyyden tuovan vastaukset operatiivisiin toimintoihin, tuotantojärjestelmiin, myyntiin ja markkinointiin, tietojärjestelmiin, teknologiaan ja tuotekehitykseen, innovatiivisuuteen, jakeluketjun hallintaan, verkoston hallintaan, synergian hyödyntämiseen, johtamiseen, strategia-ajatteluun ja hallintomalliin.

Kuvaamaansa liiketoimintamallia Ala-Mutka (2008, 178) pyysi käyttämään ohjaavana työkaluna ja muistilistana eikä yksityiskohtaisena tehtävänä, joka pitää käydä kokonaisuudessaan läpi suunnitelmana. Hän ehdottikin, että liiketoimintamallia voi käydä läpi paloittain ja tehdä iteratiivisesti tehtäviä tehtävä tehtävältä, jotta sopiva liiketoimintamalli alkaa hahmottua. Ala-Mutka kehotti etsimään kokonaan uutta liiketoimintainnovaatiota sen sijaan, että noudattaa annettua listaa.

4.5 Yhteenveto liiketoimintamalleista

Seuraavaksi edellisissä kappaleissa esitetyt liiketoimintamallit yhdistettiin. Yhteenvetoon (KUVIO 5) poimittiin edellä mainittujen esittämistä liiketoimintamalleista rakenne ja ne osa-alueet sisältöineen, joita tutkija piti olennaisina tässä tilanteessa. Osa-alueita olivat arvolupaus, ansaintalogiikka, avainresurssit ja -prosessit sekä kilpailuasema. Liiketoimintamalleissa esitetyistä osa-alueista avainprosessin sisältöä täydennettiin li-

säksi Aila Valkilan esityksen mukaan, jonka hän piti kesällä 2005 Finx Oy:n Prosessi-johtaminen –luennolla.

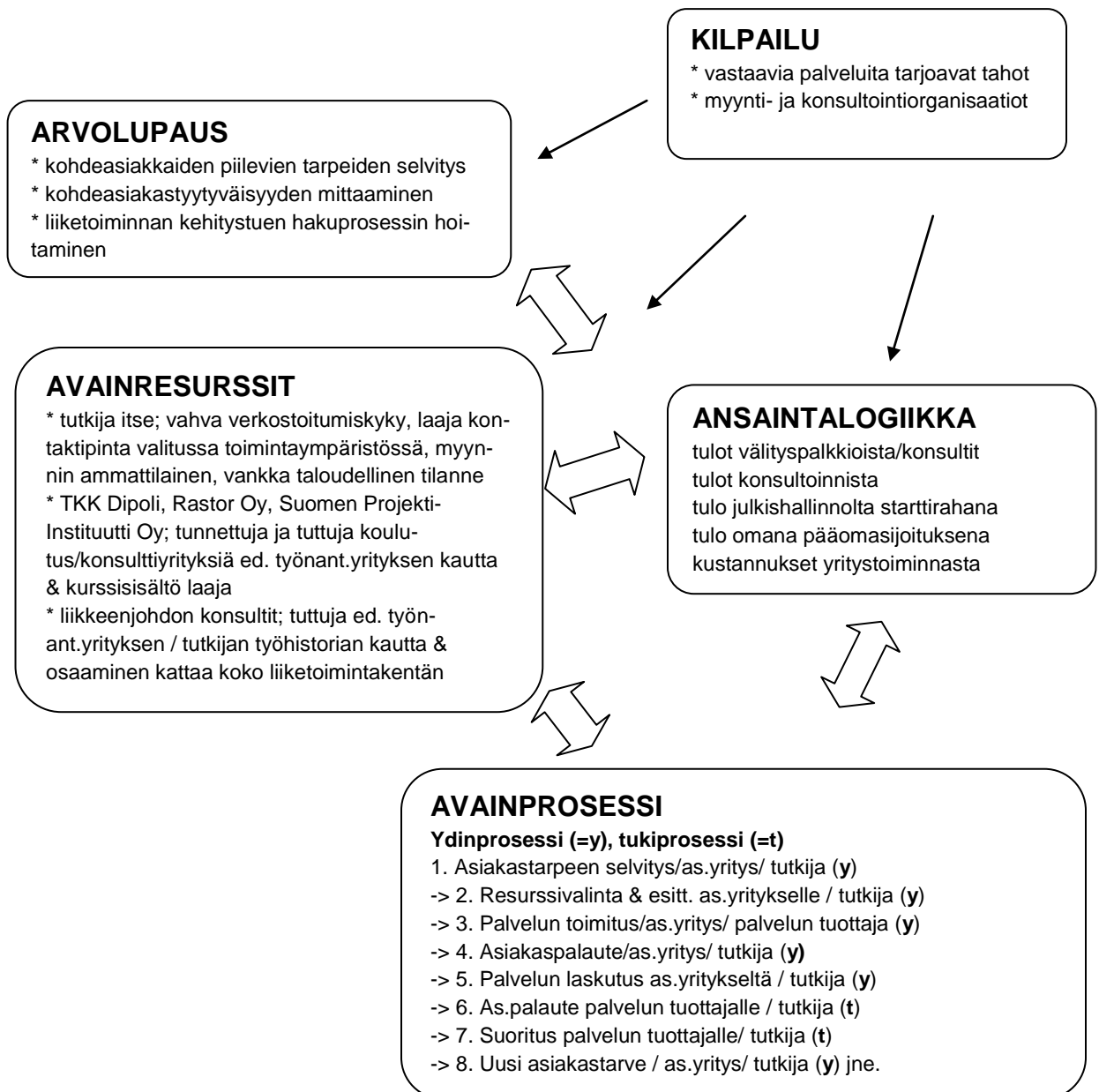


KUVIO 5. Yhteenveto liiketoimintamalleista

4.6 Liiketoimintamallin proto ja sille asetettu tavoite

Liiketoimintamalleista esitetyistä teorioista poimittiin mukaan ne osat, jotka tutkija katsoi tärkeimmiksi yrityksen perustamista ajatellen. Näitä olivat arvolupaus eli mikä oli yrityksen myytävä tuote tai palvelu, avainresurssit eli ketkä tuottaisivat perustettavalle yritykselle sen tuotteen tai palvelun ja avainprosessi eli miten tuote tai palvelu voitiin toistettavasti ja skaalattavasti tuottaa sekä ansaintalogiikka eli se, miten tutkija voi an-

saita elantonsa tässä kuviossa. Lisäksi haluttiin ottaa huomioon kilpailu, koska perustettavan yrityksen tarkoituksena oli toimia tutkijan edellisen työnantajayrityksen toimintaympäristössä ja tutkija tiesi kokemuksesta, että täältä löytyy kilpailijoita. Kun osa-alueet oli poimittu, ne yhdistettiin rakenteeksi, joka esitettiin aikaisemmin Christensenin ym. liiketoimintamallissa. Tämän jälkeen tähän yhdistelmään tuotiin tutkijan empiriseen kokemukseen perustuvat tiedot ja tämä nimettiin liiketoimintamallin protoksi (KUVIO 6). Liiketoimintamallin proton osa-alueiden sisällöt muodostettiin karkealla tasolla kuten Ala-Mutka (2008, 172) neuvoi.



KUVIO 6. Liiketoimintamallin proto

Kun liiketoimintamallin proto oli määritelty, sille asetettiin myös tavoite kuten Ala-Mutka (2008, 170 - 171) neuvoi. Tavoitteeksi asetettiin se, että proton kehittämisen lopputuloksena saadaan rakennettua toimiva ja kannattava liiketoimintamalli, jota tutkija voi käyttää, kun hän perustaa yrityksen.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Proton kehittäminen

Kun liiketoimintamallin proto oli luotu, sitä alettiin kehittää. Kehitystyö päätettiin tehdä kahta iteraatiokierrosta käyttämällä. Kehitystyön lopputuloksena oli tavoite saada aikaan varsinainen liiketoimintamalli. Kehitystyö tarkoitti käytännössä sitä, että tutkija otti huhti- ja toukokuussa 2009 yhteyttä ennestään hänelle tuttuihin ohjelmisto- ja koulutusyritysten edustajiin sekä pyysi heidät avuksi liiketoimintamallin kehitystyöhön. Yhteydenotossa tutkija kertoi, että kehitystyön tavoitteena oli rakentaa liiketoimintamalli perustettavalle yritykselle ja kehitystyön tuloksena syntyä samalla opinnäytetyö ylemmään ammattikorkeakoulututkintoon Metropoliasissa.

Haastattelut sovittiin ohjelmisto- ja koulutusyritysten kanssa proton kehittämistä varten kesäkuulle 2009 yhtä lukuun ottamatta. Tämä yksi sovittiin elokuun alkuun. Haastattelut sovittiin puhelinta ja sähköpostia käyttämällä. Yhteydenotossa haastateltaville kerrottiin, että haastattelussa käytetään strukturoitua kyselylomaketta ja digitaalista tallenninta, ja arvioitiin haastattelun kesto. Yhteydenotossa samalla sovittiin, että haastattelu tehdään haastateltavan luona hänen edustamansa yrityksen toimitiloissa. Haastatteluun kutsutuista asiakas- ja koulutusyrityksistä sekä haastatteluiden tuloksista kerrotaan seuraavissa alakappaleissa.

5.1.1 Proton kehittyminen asiakasyrityksissä ja tulokset

Tässä kappaleessa kerrotaan siitä, miten proto kehittyi asiakasyritysten parissa. Lisäksi kerrotaan haastatteluun osallistuneista asiakasyrityksistä ja proton kehittämiseen liittyvistä vaiheista sekä tulokset.

Taustaa valinnoista iteraatiokierroksille

Iteraatiokierroksille valittiin kahdeksan asiakasyritystä ohjelmistoalalta. Valitut asiakasyritykset olivat pääosin tutkijan aikaisemman työnantajayrityksen entisiä tai tutkijan vanhan liiketoimintaverkon kautta tutuksi tulleita yrityksiä. Asiakasyritysten valinnassa tutkija käytti yhtenä kriteerinä sitä, hän tuntee asiakasyrityksen joko omistajan tai toimitusjohtajan. Muita kriteereitä olivat henkilövahvuus (KUVIO 7), toimiala ja sijainti. Valituksi tulivat Progress Software Oy, jonka kanssa tutkija oli tehnyt yhteistyötä noin 10 vuotta aikaisemmin, ja Priorite Oy sekä Proactum Oy, joiden omistajan tutkija tunsi. Cubical Solutions Oy:n tutkija tunsi entisen kollegansa kautta ja A-Ware Oy:ssä tutkija oli itse työskennellyt aikaisemmin. Data Center Finland Oy:n toimitusjohtaja oli tutkijan entisiä kollegoita noin 20 vuoden takaa. Friends Technology Oy:n tutkija oli oppinut tuntemaan edellisen työnantajayrityksen kautta ja Zeeland Digital Oy:n kanssa tutkija oli tehnyt yhteistyötä edellisen työnantajayrityksen palveluksessa ollessaan.

Henkilövahvuus asetettiin kriteeriksi siitä syystä, että tutkija halusi asiakasyritysten edustavan kokoluokkaa pienet ja keskisuuret yritykset, koska hän oli tottunut toimimaan viimeisten vuosien aikana lähinnä näiden kanssa. Yrityksen henkilövahvuutta selvitettiin Inoa -verkkopalvelun kautta. Tiedot olivat kuitenkin lähes vuoden vanhat, joten henkilövahvuutta päätettiin kysyä suoraan asiakasyrityksen edustajalta. Haastattelun seurauksena Progress Software Oy:n antamat vastaukset jouduttiin jättämään pois, koska yritys ei täyttänyt asetettua henkilövahvuuskriteeriä.



KUVIO 7. Asiakasyritysten henkilöstömäärä; iteraatiokierrokset

Asiakasyritysten valinnassa käytettiin kriteerinä myös toimialaa ja sijaintia. Toimialavalinnassa päädyttiin ICT-alaan, koska tutkijalla oli siellä runsaasti kontakteja ja hän tunsi ennestään tätä toimialaa. Sijainnin suhteen kriteeriksi asetettiin se, että asiakasyritykset sijaitsevat pääkaupunkiseudulla. Tämä siitä syystä, että tutkija vastasi itse kaikista tutkimukseen liittyvistä kuluista.

Ensimmäinen iteraatiokierros

Ensimmäiselle iteraatiokierrokselle osallistuivat Progress Software Oy (LIITE 2), Priorite Oy (LIITE 4), Proactum Oy (LIITE 4), Cubical Solutions Oy (LIITE 5) ja A-Ware Oy (LIITE 7). Haastatteluihin osallistui asiakasyritysten toimitusjohtajat Priorite Oy:tä ja Proactum Oy:tä lukuunottamatta. Näitä yrityksiä haastatteluissa edusti yritysten hallitusten puheenjohtaja. Iteraatiokierroksille osallistuneet asiakasyritykset edustivat pk-sektoria, toimivat ICT-toimialalla ja sijaitsivat pääkaupunkiseudulla. Asiakasyritysten haastattelut kestivät 70 minuutista 130 minuuttiin, ja ne tehtiin kesäkuussa 2009 asiakasyritysten toimitiloissa.

Kysymyspatteriston kehittyminen

Asiakasyritysten kysymyslomakkeen ensimmäiseen versioon (LIITE 1) tehtiin muutoksia ensimmäisen asiakasyrityshaastattelun jälkeen. Kysymyslomakkeeseen lisättiin kysymysalue liittyen yritystoiminnan aloittamiseen, yritystoiminnan pyörittämiseen ja yritystoiminnan kasvattamiseen. Tämä kysymysalue lisättiin siksi, että tutkijaa kiinnosti kuulla muiden yrittäjien näkemykset yrittäjyydestä huolimatta siitä, ettei tämän tutkimuksen aiheena tämä ollutkaan. Samalla avainprosessiin kuuluva ensimmäinen kysymys, joka liittyi liikkeenjohdon palveluille soveltuvan jakelukanavan selvittämiseen, muutettiin toiseen muotoon. Tämä tehtiin siksi, että ensimmäisessä haastattelussa haastateltavalle jouduttiin selittämään toisin sanoin tätä kysymystä. Näiden muutosten jälkeen muodostui kysymyslomakkeen toinen versio (LIITE 3). Tätä kysymyslomaketta käytettiin haastateltaessa Priorite Oy:n, Proactum Oy:n ja Cubical Solutions Oy:n edustajia.

Tulokset

Tulokset ensimmäisen iteraatiokierroksen haastatteluista esitetään yhteenvetona syystä, että tällä kierroksella vasta haettiin suuntaa perustettavalle yritykselle kuten Almutka (2008, 170 - 172) neuvoi. Tulokset esitetään yhteenvetona myös siitä syystä, että haastatteluun osallistuneille luvattiin olla julkaisematta yksittäisiä vastauksia.

Ensimmäisten neljän asiakasyrityksen luona tehdyt haastattelut toivat esille sen, että kohdeasiakkaiden tyytyväisyyden mittaaminen palveluna oli täysin kilpailtu ja kohdeasiakkaiden piilevien tarpeiden selvitys ei olisi perustettavalle yritykselle nopeasti kassavirtaa tuottavaa toimintaa. Asiakasyritykset eivät myöskään kokeneet tarvetta saada taloudellista tukea liiketoimintansa kehittämiseen eikä haastatteluissa nousut esille mitään sellaista liikkeenjohdon palvelua, jota asiakasyritykset olisivat erityisesti tarvinneet tai kaivanneet. Sen sijaan haastatteluissa kävi selväksi, että markkinoilla oli runsaasti erilaisia liikkeenjohdon palveluita tarjolla.

Ensimmäisellä iteraatiokierroksella selvisi, että kohdeasiakkaiden piilevien tarpeiden selvittämiseen liittyvästä palvelusta asiakasyritykset olivat kiinnostuneita. Haastatteluiden myötä kuitenkin ilmeni, että tämä palvelu ei toisi uudelle yritykselle nopeasti kasvavirtaa. Tämä siitä syystä, että asiakasyritykset edellyttivät palveluntarjoajan perehtyvän asiakasyrityksen toimintaan niin perusteellisesti, että palveluntarjoaja pystyisi selvittämään kohdeasiakkaan tarpeet asiakasyritykselle soveltuvasti. Asiakasyritysten vastauksista saattoi päätellä, että he kehittivät toimintaansa lähinnä omista tarpeista lähtien huolimatta halustaan toimia asiakaslähtöisesti. Toisaalta tämä tutkijan mielestä tarjosi perustettavalle yritykselle mahdollisuuden. Näin siksi, että perehtymällä asiakasyrityksen toimintaan ja selvittämällä kohdeasiakkaiden piilevät tarpeet, perustettavalle yritykselle syntyisi mahdollisuus nähdä ja avata asiakasyritykselle uusia mahdollisuuksia kohdeasiakkailla. Uusien mahdollisuuksien myötä asiakasyritys pystyisi kehittämään omaa toimintaansa kilpailukykyisemmäksi. Tämä palvelu edellyttäisi kuitenkin ymmärrystä laajalti eri toimialoilta, minkä tutkija näki haasteeksi yksittäiselle toimijalle.

Kun neljä ensimmäistä asiakasyritystä oli haastateltu, arvolupausta mietittiin uudelleen. Tämä siitä syystä, että ensimmäisten neljän asiakasyrityksen haastatteluissa ilmeni se tosiasia, että protoon määritelty arvolupaus ei ollut osunut täysin oikeaan.

Toinen iteraatiokierros

Toisella iteraatiokierroksella pyrittiin noudattamaan Ala-Mutkan (2008, 172) neuvoa siitä, että tavoitteet ja sitoutuminen voitaisiin esittää lukuina ja konkreettisina tekoina. Haasteeksi tässä muodostui kuitenkin se, että tälläkin kierroksella jouduttiin vielä paneutumaan enemmän asiakasyritysten parissa siihen, mikä perustettavan yrityksen arvolupaus tulisi olla. Tulokset toiselta iteraatiokierrokselta esitetään tutkimusalueittain.

Taustaa asiakasyritysten valinnoista toiselle iteraatiokierrokselle

Haastatteluun toiselle iteraatiokierrokselle kutsuttiin A-Ware Oy, Data Center Finland Oy, Friends Technology Oy ja Zeeland Digital Oy. Haastatteluun näistä asiakasyrityk-

sistä osallistuivat toimitusjohtajat. Myös toiselle iteraatiokierrokselle osallistuneet asiakasyritykset edustivat pk-sektoria, toimivat ICT-toimialalla ja toimivat pääkaupunkiseudulla. Asiakasyritysten haastattelut toisella iteraatiokierroksella kestivät 70 minuutista 75 minuuttiin. Haastattelut tehtiin sovitusti asiakasyritysten toimitiloissa kesäkuussa 2009 lukuunottamatta Zeeland Digital Oy:n haastattelua, joka tehtiin elokuun alussa 2009.

Kysymyspatteriston kehittyminen

Asiakasyritysten haastattelukysymyksiin ennen toista iteraatiokierrosta tehtiin muutos, joka koski perustettavan yrityksen tarjoomaa. Tarpeeseen muuttaa kysymyspatteristoa ensimmäisen neljän asiakasyrityksen haastattelun jälkeen vaikutti ensinnäkin se, että alussa määriteltu arvolupaus ei osunut täysin oikeaan. Toiseksi kysymyspatteriston muuttamiseen vaikutti se tosiasia tässä ajankohdassa, että tutkija aloitti yhteistyöneuvottelut erään ICT-alueella toimivan tahon kanssa. Nämä neuvottelut vaikuttivat osaltaan tämän tutkimuksen kysymyspatteriston uudistamiseen. Tämän johdosta syntyi kysymyspatteriston kolmas versio (LIITE 6), jonka avulla palvelun suuntaa alettiin hakea ICT-rekrytointikoulutuksen, kansainvälistymisen ja ICT-konsultoinnin kautta. Tätä kysymyspatteriston versiota käytettiin, kun haastateltiin A-Ware Oy:n (LIITE 7) toimitusjohtajaa. A-Ware Oy:n haastattelun jälkeen tähänkin kysymyspatteristoon (LIITE 6) tehtiin jälleen muutoksia. Nämä muutokset koskivat arvolupauksen kysymysnumeroita yksi ja kaksi. Samoin muotoiltiin uudelleen avainprosessiin liittyvät kysymykset numerot yksi ja neljä, koska näitä oli jouduttu selittämään edellisille haastateltaville. Lisäksi ansaintalogiikkaan liittyvään kysymysalueeseen lisättiin kysymys liittyen myyntiliidistä saatavaan hintaan. Kilpailijatilanteen selvittämiseksi asiakasyrityksiltä päätettiin kysyä myös myyntiliidien tarjoajista. Edellä mainittujen muutosten jälkeen syntyi kysymyspatteriston neljäs versio (LIITE 8), jota käytettiin haastateltaessa Friends Technology Oy:n (LIITE 9) ja Data Center Finland Oy:n (LIITE 10) toimitusjohtajia. Edellisten haastattelun jälkeen kysymyspatteristoa jälleen muokattiin. Muokkausta kysymyslomakkeen versioon 4 tehtiin eri osa-alueiden kohdalla, joista kerrotaan seuraavaksi. Arvolupauksen kysymysnumerot 1, 3, 4, 5 jätettiin pois niiden tarpeettomuuden vuoksi ja lisättiin kysymyksiä henkilöstön koulutukseen, kansainvälistymiseen ja ICT-konsultointi-

yhteistyöhön liittyen. Samoin avainprosessiin liittyvä kysymys, joka liittyi yhteydenpitovälineeseen toimittajan ja asiakkaan välillä, muutettiin toimitustapaa koskevaksi kysymykseksi. Lisäksi ansaintalogiikkaan liittyvät kysymykset myyntilien ja ICT-ratkaisumyyntineuvottelijan hinnoittelusta jätettiin pois, koska niistä ei juurikaan oltu kiinnostuneita tällä kierroksella. Muokkauksen yhteydessä jätettiin pois myös kysymykset, jotka liittyivät kilpailutilanteen selvittämiseksi myyntiliidien ja ICT-ratkaisumyyntineuvottelijan osalta. Kun nämä muutokset oli tehty, syntyi kysymyslomakkeen versio 5 (LIITE 11). Tätä kysymyspatteristoa käytettiin, kun elokuun alussa haastateltiin Zeeland Digital Oy:n (LIITE 12) toimitusjohtajaa.

Tulokset/arvolupaus

Toisen iteraatiokierroksen haastatteluissa tuli esille se, että työvoimapoliittista aikuis-koulutusta oli jo riittävästi tarjolla. Tätä perusteltiin sillä, että tarjoavien tahojen määrä oli suuri ja tarjoaman hinta matala. Kansainvälistymiseen liittyvistä palveluista haastattavilla ei tällä hetkellä tuntunut olevan tarvetta. Sen sijaan ICT-konsultointiyhteistyöstä asiakasyritykset olivat kiinnostuneita edellyttäen, että yhteistyö oli molemmille hyödyllistä ja taloudellisesti kannattavaa. Haastatteluun osallistuneet asiakasyritykset ilmaisivat kiinnostuksensa saada myös myyntiliidejä. Näiden tuli asiakasyritysten mielestä olla kuitenkin sellaisia, että ne johtaisivat projekteihin kohdeyrityksessä. Toisaalta asiakasyritykset olivat valmiita aloittamaan yhteistyön tällä alueella myös kokeiluluonteisesti. Tällä he tarkoittivat sitä, että he olivat valmiita maksamaan sovitun vinkkimaksun saamastaan kohdeasiakkaasta ja myös lisämaksun, mikäli saatu vihje johti sopimukseen kohdeasiakkaan kanssa.

ICT-ratkaisumyyjäkoulutuksesta asiakasyritykset olivat jossain määrin kiinnostuneita, mutta he edellyttivät tältä korkeaa laatua. Yhdessä haastattelussa tuli esille se, että eräs taho tarjosi jo ICT-ratkaisumyyjäkoulutusta. Haastatteluihin osallistuneet asiakasyritykset totesivat yhteenvetona, että erilaisia koulutuksia ja -malleja oli runsaasti tarjolla kuten koulutusten ja kouluttajien vaihtelevaa tasoakin.

Konsultoinnin puolella asiakasyritysten tarpeet liittyivät myyntiin, markkinointiin, henkilöstön ja johtamisen kehittämiseen, liiketoimintariskien hallintaan sekä juridiikkaan. Konsultoinnilta asiakasyritykset edellyttivät osaamista, korkeaa laatua, rehellisyyttä ja sitoutumista asiakkaaseen sekä halua pitkäjänteiseen yhteistyöhön. Koulutuksen haasteeksi toisella iteraatiokierroksella tuotiin esille markkinoiden nopea muutos. Tämän todettiin aiheuttavan sen, että tarjolla oleva koulutus laahasi markkinoiden tarpeisiin nähden pitkälti jäljessä. Lisäksi haastatteluissa tuotiin esille se, että uudella toimijalla menestyäkseen tuli olla asiakasyritysten verkostossa toimivia referenssejä.

Tutkijan näkemys oli, että hänen verkosto kattoi asiakasyritysten esittämät tarpeet. Haasteeksi tutkijan mielestä tuli kuitenkin kumppaniverkoston tarjooman ja asiakasyritysten tarpeiden oikea-aikainen kohtaaminen. Lisäksi haasteeksi tuli kumppaniverkoston mahdollisuus räätälöidä tarjoomansa asiakasyritysten tarpeisiin sopivaksi.

Tulokset/avainprosessi

Toiselle iteraatiokierrokselle osallistuvien asiakasyritysten näkemys oli, että liikkeenjohton palveluiden tarjonnassa ainoa toimiva keino oli henkilökohtainen toimintamalli. Tätä voitiin kuitenkin asiakasyritysten mukaan tukea käyttämällä sähköpostia ja mahdollisesti yhteiskäytössä olevaa intranettiä. Haastatteluun osallistuneet toivat esille sen, että avainprosessin toiminnassa tärkeintä oli oikea ajoitus. Asiakasyritykset toivatkin esille sen, että keinon valinta riippui palveluprosessin vaiheesta ja asiakasyrityksen tarpeesta. Tutkijan empiirisen kokemuksen mukaan verkoston kyvyssä toimia asiakasyritysten toiveiden mukaisesti oli vielä jonkin verran kehittämistä.

Tulokset/avainresurssit

Palvelun tarjonnassa asiakasyritykset edellyttivät palvelun tarjoajalta sitä, että palvelun tarjoajan osaaminen ylittää asiakasyrityksen osaamisen tason. Osaamisalueiksi asiakasyritykset mainitsivat kohdeyritysten toimialaosuamisen ja tietyt ohuet liiketoimintalueet. Viime mainituista asiakasyritykset mainitsivat myyntitaidot, henkilöstön osaa-

misen kehittämisen, liiketoimintaprosessit ja tietyt teknologia-alueet. Palvelun tarjoajan toiminnalta asiakasyritykset edellyttivät luotettavuutta, rehellisyyttä ja läpinäkyvyyttä. Tutkijan näkemys oli, että hänen verkosto kattoi sekä osaamiseltaan että laadultaan asiakasyritysten toiveet.

Tulokset/ansaintalogiikka

Toisella iteraatiokierroksella esitettiin myös hinnoitteluun liittyviä kysymyksiä. Asiakasyritykset esittivät, että palvelu voitiin hinnoitella työhön kuluvaan ajan perusteella tuntihintana. Palvelun tuntihintoja tuotiin myös esille, mutta niitä ei julkisteta tässä raportissa. Yhteistyön alussa asiakasyritykset käyttäisivät kevyttä hinnoittelumallia. Tällä he tarkoittivat sitä, että esimerkiksi myyntiin johtavasta myyntivinkistä asiakasyritys maksaisi sovitun kiinteän hinnan. Yhteistyön syventyessä asiakasyritys voisi maksaa kauppaan johtaneesta myyntivinkistä tietyn prosentin kaupan arvosta.

Asiakasyritykset esittivät myös tulokseen sidottua hinnoittelumallia. Tässä perustettava yritys saisi maksun vain silloin, kun sen toiminnan seurauksena asiakasyritys tekisi tuloista. Tämän mallin yhteydessä asiakasyritykset totesivat kuitenkin, etteivät itse ole vielä suostuneet tällaiseen hinnoittelumalliin. Tutkijan näkemys oli, että tämän hinnoittelumallin haasteeksi tulisi perustettavan yrityksen kannalta todentaa toimintansa vaikutus asiakasyrityksen tuloksen syntymiseen.

Tulokset/kilpailu

Asiakasyritysten haastatteluissa tuli selkästi esille se, että markkinoilla toimii erilaisia yrityksiä, jotka tarjoavat erilaisia liikkeenjohdon palveluita. Haastatteluissa kävi ilmi, että asiakasyritykset arvostivat luotettavuutta, rehellisyyttä ja laadukasta toimintaa, mitä välttämättä kaikki tarjoavat tahot eivät kyenneet tarjoamaan. Esimerkkinä heikosta toiminnan laadusta asiakasyritykset mainitsivat rekrytoivia työvoimapolitiittisia aikuis-koulutusohjelmia järjestävät tahot.

Haastatteluissa asiakasyritykset totesivat, että he valitsivat yhteistyötahot lähtökohtaisesti sen odotusarvon perusteella, että yhteistyö sujuu hyvin. Toisaalta asiakasyritykset painottivat kysynnän ja tarjooman oikea-aikaista kohtaamista, jotta yhteistyölle voi syntyä mahdollisuus. Asiakasyritykset kertoivat lisäksi, että omassa toiminnassaan he olivat jo mukana löyhissä verkostoissa. Tällä he tarkoittivat sitä, että he valitsivat tarpeen mukaan sopivat yhteistyötahot. Tässä tuli esille myös se, että asiakasyritykset löysivät helposti kuhunkin tilanteeseen tarvittavat yhteistyötahot. Asiakasyritykset totesivat kuitenkin, että liikkeenjohdon palveluiden saaminen yhden kanavan kautta helpottaisi heidän toimintaansa. Toisaalta he esittivät, että he eivät kuitenkaan olisi valmiita ottamaan sitä riskiä, että heidän liiketoiminta olisi riippuvainen yhdestä toimijasta. Tutkijan näkemys oli, että hän voisi kehittää toimintaa luovana ja systemaattisena arvontuotantotoimintona tarjoamalla asiakasyritykselle uusia valinnanmahdollisuuksia kehittää sen osaamista nykyistä laajemmin.

Yhteenveto

Kaikissa edellä mainituissa asiakasyrityksissä tuli esille halu kehittää omaa toimintaa siten, että se palveli parhaiten heidän kohdeasiakkaita. Toisaalta haastatteluissa kävi esille, että asiakasyritykset kehittivät omaa toimintaansa lähtökohtaisesti omista tarpeistaan lähtien. Haastatteluissa asiakasyritykset esittivät tarpeita kehittää henkilöstön osaamista, myyntitoimintaa, johtamista ja liiketoiminnan prosesseja. Lisäksi mainittiin tarpeita, jotka liittyivät juridiikkaan, taloushallintoon ja kansainvälistymiseen. Kun näitä peilattiin yrityksen avainresursseihin, todettiin, että niiden osaaminen kattaa asiakasyritysten esittämät toiveet.

5.1.2 Proton kehittyminen verkostokumppaneiden parissa ja tulokset

Ensimmäinen iteraatiokierros

Liiketoimintamallin kehitystyökaluna käytettävää protoa kehitettiin täydentävillä haastatteluilla niiden koulutusyritysten parissa, jotka tutkija näki potentiaalisina verkostokumppaneina ja omalle yritykselle oleellisina sidosryhminä. Potentiaalisuuden tutkija

perusti viimeisen työnantajayrityksen palveluksessa saamiinsa tietoihin ja aikaisempaan kokemukseen yhteistyöstä koulutusyrityksen kanssa. Näitä olivat Suomen Projekti-Instituutti Oy, Rastor Oy ja TKK Dipoli. Edellä mainittujen parissa tehtyjen haastatteluiden tavoitteena oli kartoittaa koulutusyritysten palvelutarjonta ja valmius sekä tahto tehdä yhteistyötä perustettavan yrityksen kanssa. Samalla haettiin näkemystä siitä, mikä yhteistyömalli sopi parhaiten koulutusyrityksen ja uuden yrityksen välille tutkijan tilanteessa.

Koulutusyritysten edustajien haastattelua varten laadittiin oma kysymyspatteristo (LIITE 13), jota näistä haastatteluissa käytettiin. Haastatteluiden tavoitteena oli kartoittaa koulutusyrityksen palvelutarjooma ja selvittää koulutusyrityksen kiinnostusta tehdä yhteistyötä uuden yrityksen kanssa. Kysymyspatteriston ohella näissä haastatteluissa käytettiin tukena luonnosta yhteistyömallista (LIITE 14).

Taustaa haastatteluista ja niihin osallistuneista koulutusyrityksistä

Ensimmäinen potentiaalista verkostokumppania edustava koulutusyritys oli Suomen Projekti-Instituutti Oy (LIITE 15). Sen henkilövahvuus oli 21 ja liikevaihdon määrä 3 miljoonaa euroa. Yrityksen palvelutarjoomaan sisältyi projektitoiminnan kehittämiseen liittyvät palvelut. Koulutusyritystä haastattelussa edusti toimitusjohtaja Tuomo Saari ja hänet haastateltiin perjantaina 12. kesäkuuta 2009 yrityksen Espoossa sijaitsevassa neuvotteluhuoneessa. Haastattelu kesti 60 minuuttia.

Toinen potentiaalista verkostokumppania edustava koulutusyritys oli Rastor Oy (LIITE 16). Sen henkilövahvuus oli noin 80 ja liikevaihto 10 miljoonaa euroa. Rastor Oy oli erikoistunut keskijohdon kouluttamiseen ja sen palvelutarjooma muodostui yrityksille räätälöidyistä koulutuskokonaisuuksista. Koulutusyritystä haastattelussa edusti toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja Juha Kurkinen, joka esitteli Rastor Oy:n toiminnan sen syntymästä lähtien. Kurkinen kertoi, että Rastor Oy sai alkunsa vuonna 1942 perustetusta Teollisuuden Työteholiitosta, joka oli perustettu rationalisoimaan Suomen sotateollisuus. Nykyisen nimensä Rastor Oy sai vuonna 1950 nimikilpailun tuloksena.

Tarjooma sisälsi Kurkisen mukaan koulutusta, valmennusta ja konsultointia. Hän totesi, että yritys keskittyi kouluttamaan yritysten keskijohtoa ja nykyisin sen vahvin alue oli työtekniikkokoulutus. Tämän lisäksi yritys tarjosi innovaatio- ja tuotekehityskoulutusta sekä koulutusta liittyen myynnin- ja muutoksen johtamiseen. Kurkinen totesi, että Rastor Oy räätälöi koulutuspalvelut yrityskohtaisesti. Kurkinen haastateltiin 25. kesäkuuta 2009 Rastor Oy:n neuvottelutiloissa Helsingissä, ja haastattelu kesti 120 minuuttia.

Kolmas verkostokumppania edustava koulutusyritys oli TKK Dipoli (LIITE 17). Sen henkilövahvuus haastatteluhetkellä oli noin 70. TKK Dipolin palvelutarjooma muodostui diplomi-insinöörien täydennyskoulutuksesta, jonka rahoituksesta vastasivat työnantajayritykset. Tämän lisäksi TKK Dipolin tarjoomaan liittyi rekrytointipalvelu. TKK Dipolia haastattelussa edusti koulutusjohtaja Kalevi Köninki. Hänet haastateltiin 26. kesäkuuta 2009 hänen omassa työhuoneessaan Innopoli 1:ssä Espoossa. Haastattelu kesti 75 minuuttia.

Tulokset

Haastatteluiden tulokset verkostokumppaneiden osalta esitetään myös yhteenvetona. Tällä tavalla suojellaan verkostokumppaneiden antamat yksittäiset vastaukset, koska heille oli näin luvattu. Haastattelut yksilöityinä löytyvät liitteistä 15 - 17, jotka ovat salaiset.

Haastattelut koulutusyritysten parissa toivat esille sen, että myynnillinen yhteistyö oli mahdollista. Haastateltavat edellyttivät kuitenkin sitä, että palvelu tarjottiin heidän omissa nimissä. Tätä he perustelivat sillä, että heidän edustamat yritykset olivat hyvin tunnettuja, joten uuden yrityksen kannatti hyödyntää tätä. Haastatteluissa tuli esille, että tutkijan pk-yritysten tuntemusta ja myyntitaustaa arvostettiin niiltä osin, kun koulutusyritysten edustajat tunsivat tutkijan taustaa. Pk-yrityksiin liittyen koulutusyritykset näkivät myös mahdollisuuden tehdä yhteistyötä. Myynnin tuloksesta kaikki olivat valmiita tarjoamaan välityspalkkion. Tässä tuotiin samalla esille mahdollisuus neuvotella palkkion tasosta. Haastatteluissa korostettiin myös sitä, että jatkuvuuden takaamiseksi

yhteistyön tuli olla molemmille osapuolille kannattavaa ja yhteistyön toimia win-win –periaatteella konkreettisesti. Näkyvyydestä esimerkiksi uuden yrityksen nettisivuilla haastateltavat totesivat, että tässä voitiin esiintyä. He eivät kuitenkaan nähneet nettisivuja kovinkaan tärkeäksi uuden yrityksen toiminnan kannalta. Sen sijaan haastateltavat toivat esille sen, että uudelle yritykselle tärkeintä olisi asiakkaiden löytäminen ja kassavirran aikaansaaminen.

Haastatteluun osallistuneet koulutusyritykset eivät olleet valmiita heille esitettyyn yhteistyömalliin (LIITE 14). Koulutusyritykset perustelivat tätä sillä, että heidän edustamat yritykset olivat hyvin tunnettuja, ja että he halusivat toimia suoraan asiakasyritysten kanssa. Tässä vaiheessa haastateltaville kerrottiin, että perustettavan yrityksen tavoitteena oli tarjota pk-sektorin yrityskenttään koulutusyrityksen palvelutarjoomaa. Tämän jälkeen koulutusyritysten mielenkiinto perustettavan yrityksen kanssa tehtävää yhteistyötä kohtaan heräsi. Tämä johtui lähinnä siitä, että koulutusyritykset näkivät tässä mahdollisuuden luoda asiakassuhteita myös pk-sektorin yritysten kanssa, koska ne itse olivat tottuneet palvelemaan lähinnä suuryrityksiä. Toisaalta haastatteluissa tuli esille se, että yhteistyötä myynnin osalta ei voi olla koskaan liikaa. Haastatteluiden loppuksi jokaisen koulutusyrityksen kanssa sovittiin uudesta yhteydenotosta elokuussa 2009, kun tiedot tarvittavista koulutuspaketeista selviävät.

Toinen iteraatiokierros

Verkostokumppaneiden haastatteluista täydennettiin elokuussa 2009, kun tieto asiakasyritysten koulutustarpeista hahmottui. Haastatteluiden täydentäminen kunkin koulutusyrityksen kohdalla tapahtui vapaamuotoisesti sähköpostitse elokuussa 2009. Koulutusyrityksiltä pyydettiin sähköpostilla tiedot valmiista koulutuspaketeista, jotka liittyivät myyntiin, muutosjohtamiseen, osaamisen kehittämiseen ja projektinhallintaan.

Tulokset

Koulutusyrityksistä TKK Dipoli ja Suomen Projekti-Instituutti Oy toimittivat määräämään mennessä soveltuvat paketit. Näistä TKK Dipoli toimitti kurssitiedot, jotka liittyivät ratkaisumyyntiin, ketteriin projektimenetelmiin, muutosjohtamiseen, esimiestyöskentelyyn ja osaamisen kehittämiseen organisaatiossa. Suomen Projekti-Instituutti Oy toimitti osaltaan kurssitiedot liittyen projektinjohtamisen perusteisiin, joka voitiin räätälöidä asiakasyrityksen tarpeeseen. Molemmat alussa mainituista toimittivat koulutusesitteet, jotka sisälsivät kurssin sisällöt, hinnat, osallistujien asemaan ja osaamiseen liittyvät toiveet sekä koulutuspaikat. Näistä TKK Dipoli tarjosi myös mahdollisuutta perehtyä kurssin sisältöön tarkemmin vastaavan kouluttajan opastuksella.

5.2 Liiketoimintamallin rakentaminen

Kun iteraatiokierrokset sekä asiakasyritysten että potentiaalisten verkostokumppaneiden parissa oli tehty, käytössä oli runsaasti liiketoimintamallin osa-alueisiin liittyvää aineistoa. Tätä aineistoa oli myös käyty koko ajan läpi ja analysoitu tutkimuksen kuluessa, joten tässä vaiheessa tiedot koottiin yhteen. Tiedot yhdistettiin siten, että noudattivat liiketoimintamallissa aikaisemmin esitettyjä osa-alueita. Nämä muodostuivat arvolupauksesta, avainprosessista ja –resursseista, ansaintalogiikasta sekä kilpailusta. Seuraavissa alakappaleissa esitellään liiketoimintamallin osa-alueittain ne tiedot, jotka iteraatiokierrosten ja analysoinnin tuloksena saatiin. Lopuksi nämä osa-alueet yhdistettiin, jolloin muodostui varsinainen liiketoimintamalli.

5.2.1 Arvolupaus

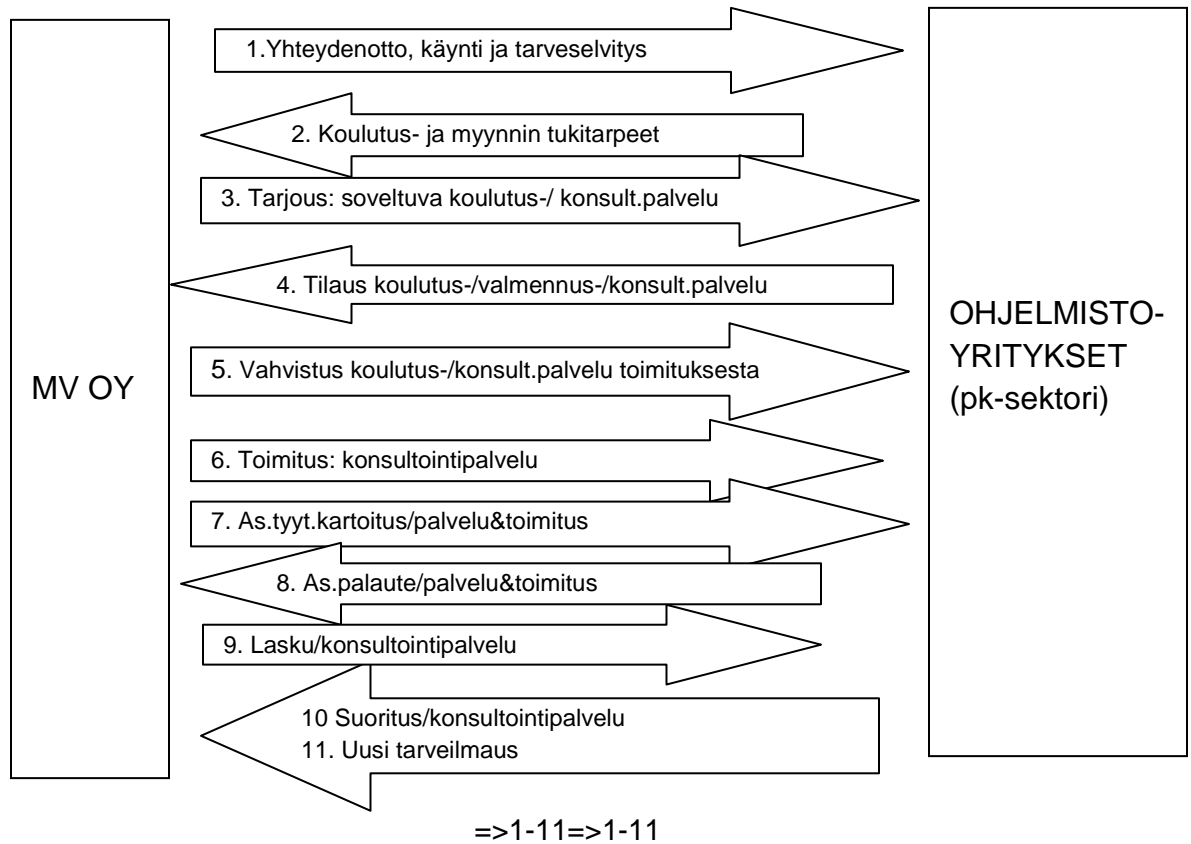
Tehdyt iteraatiokierrokset asiakasyritysten ja potentiaalisten verkostokumppaneiden parissa osoittivat sen, mikä perustettavan yrityksen arvolupaus voisi olla. Iteraatiokierrosten perusteella selvisi, että uusi yritys voi joko selvittää asiakasyritysten puolesta näiden kohdeasiakkailta olevat piilevät tarpeet tai välittää asiakasyritysten tarpeisiin soveltuvat koulutusyritysten tuottamat valmennuspaketit asiakasyrityksille. Yhdistämäl-

lä nämä tiedot ja ottamalla huomioon Ala-Mutkan (2008,178) antama ohje uuden kehittämisestä, rakennettiin liiketoimintamallin arvolupaus. Näin arvolupaus muodostui siitä, että asiakasyrityksen kilpailukyky parani asiakasosaamista kehittämällä. Asiakasosaaminen muodostettiin taidosta ratkaista asiakkaan ongelma, täyttää tehokkaasti asiakkaan tarpeet ja ymmärtää asiakkaan tilanne. Näitä taitoja tarjottiin asiakasyritykselle ratkaisulähtöisen myyntitaitokoulutuksen, projektinjohtamisen- ja projektinhallinnan perusteiden valmennuksen että muutosjohtamiseen liittyvän koulutuksen avulla. Kuvaus koulutus- ja valmennuspaketeista löytyy liitteestä 18. Asiakasosaamisen tueksi asiakasyritykselle tarjottiin myös konsultointina mahdollisuutta selvittää ulkopuolisen tahon toimesta kohdeasiakkaiden piileviä tarpeita.

Tässä tutkimuksessa oma osaaminen määriteltiin ydinkyvykkyudeksi, joka muodostui omasta ja verkoston osaamisesta sekä näiden yhdistelmästä. Iteraatiokierrosten perusteella kävi ilmi, että perustettava yritys voi tuottaa arvoa valitussa toimintaympäristössä sillä, että se hoitaa pk-yritysasiakkuudet koulutusyritysten puolesta ja välittää koulutusyritysten tuottamia valmennuspalveluita pk-asiakasyrityksille. Lisäksi perustettavalla yrityksellä oli mahdollista tuottaa asiakasyrityksille arvoa selvittämällä asiakasyrityksen puolesta kohdeasiakkaan piilevät tarpeet, minkä johdosta asiakasyritys voi lisätä kilpailukykyään. Edellisen perusteella oma osaaminen voitiin määritellä siten, että se sisälsi kokemuksen toimia pk-asiakasyritysten kanssa, hallita hyvin myyntitekniikoita ja kyvyn hoitaa asiakassuhteita aktiivisesti. Oma osaaminen täydentyi vielä valmennus- ja konsultointipalveluiden laaja-alaisella tuottamisella kumppaniverkoston kautta.

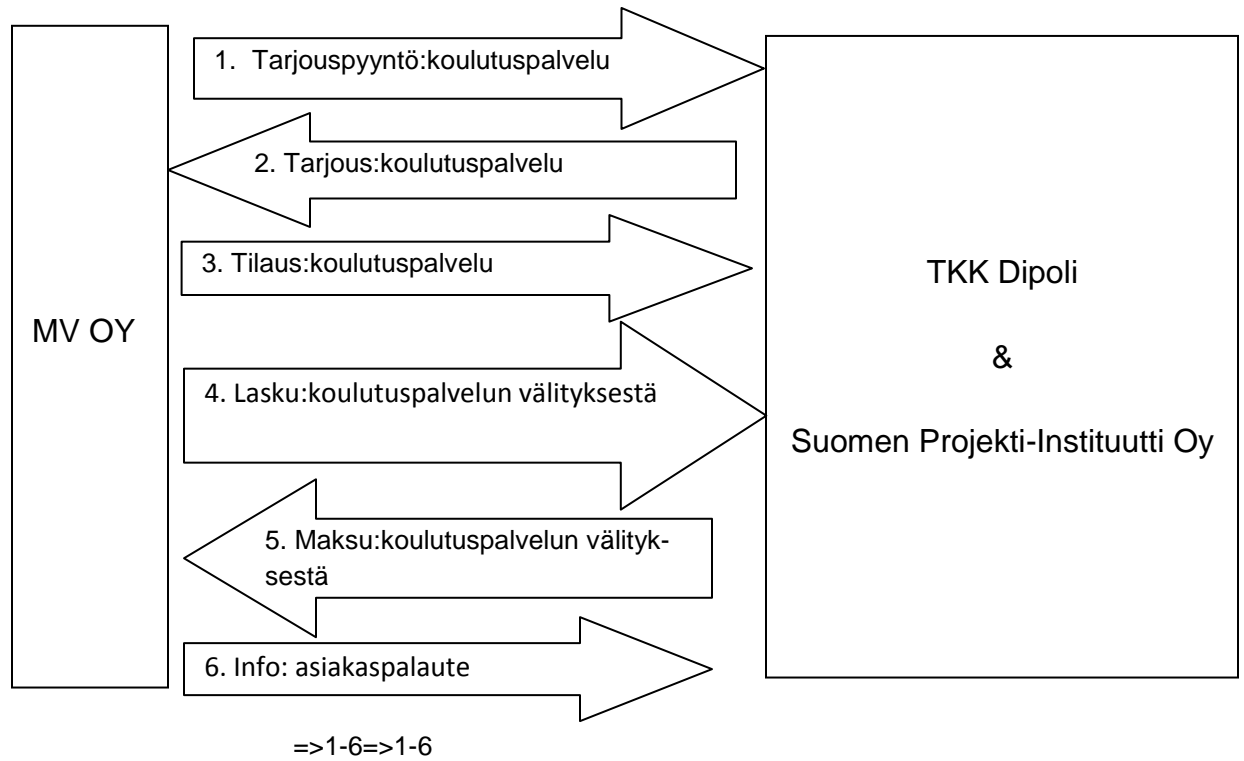
5.2.2 Avainprosessi

Avainprosessi sisälsi sekä ydin- että tukiprosessin. Ydinprosessi (KUVIO 8) muodostettiin perustettavan yrityksen ja pk-ohjelmistoasiakasyritysten välille, koska asiakasyritysten tarpeet loivat perustettavalle yritykselle toimintaedellytyksen. Tämän vuoksi perustettavan yrityksen näkökulmasta ydinprosessiin kuuluivat kaikki ne toiminnot, joissa asiakasyrityksen arvotuotantoa voitiin lisätä.



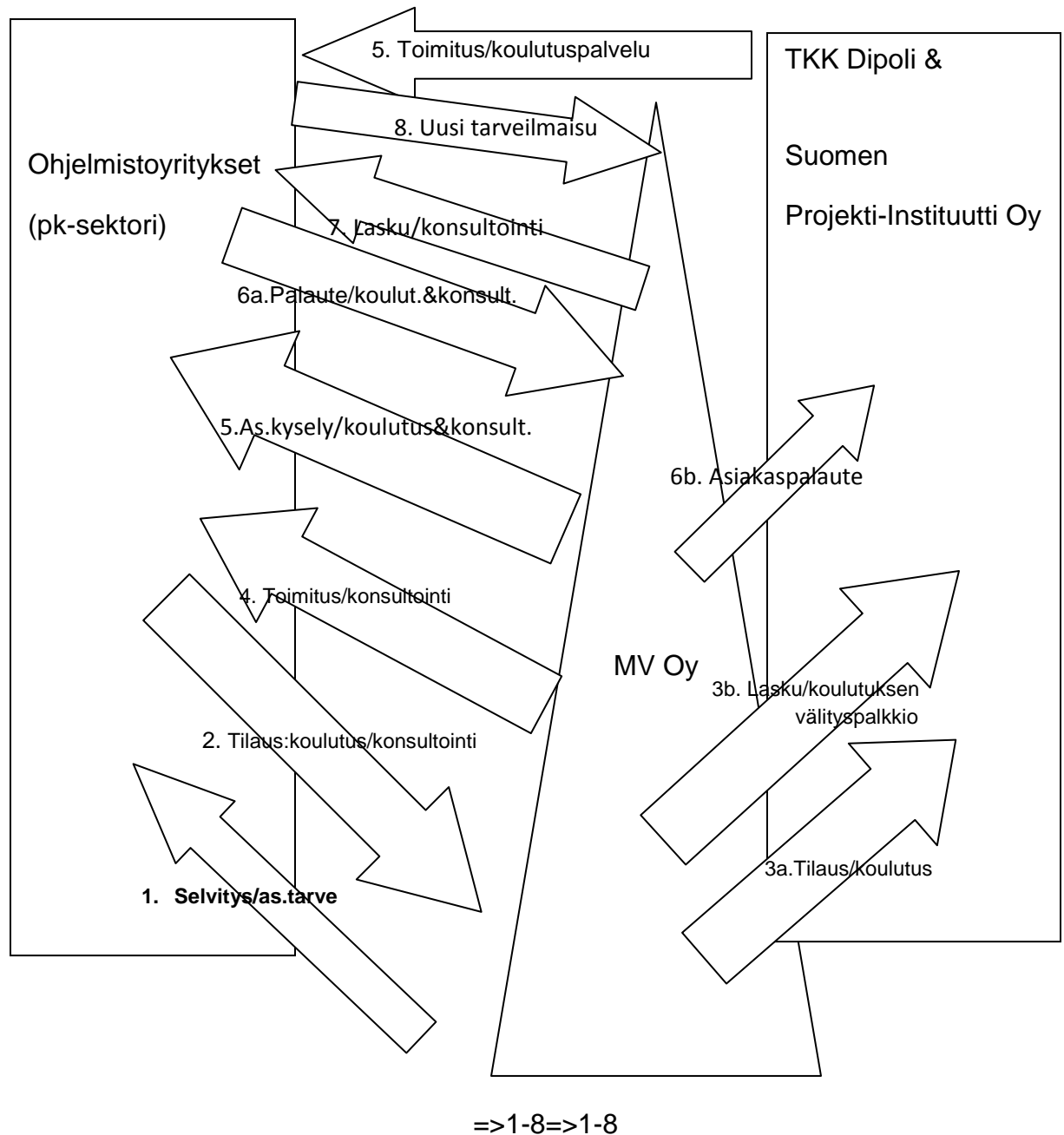
KUVIO 8. Liiketoimintamallin ydinprosessi

Tukiprosessi (KUVIO 9) muodostettiin perustettavan yrityksen ja koulutusyritysten välille. Tämä siitä syystä, että edellä mainitut tuottivat perustettavalle yritykselle sen koulutus- tai valmennuspalvelun, jonka perustettava yritys tarvitsi lunastaakseen arvopauksen asiakasyrityksessä. Perustettavan yrityksen näkökulmasta tukiprosessiin liittyivät kaikki ne toiminnot, jotka auttoivat perustettavaa yritystä tyydyttämään sen asiakasyrityksillä olevat asiakasosaamisen lisäämiseen liittyvät koulutustarpeet. Tukiprosessia kuvatessa lähdettiin liikkeelle siitä, että koulutusyrityksiltä pyydetään tarjous asiakastarpeesta lähtien. Käytännössä tämä toimii kuitenkin siten, että alussa koulutusyrityksen kanssa sovitaan myytävät valmennuspaketit ja näistä saatava välityspalkkio. Näissä tapauksissa tarjouspyyntö-tarjous –vaihe jää pois.



KUVIO 9. Liiketoimintamallin tukiprosessi

Koska avainprosessi muodostui ydin- ja tukiprosessista, liiketoimintamallin avainprosessi (KUVIO 10) muodostui näiden kahden edellä kuvatun prosessin yhdistelmästä.



KUVIO 10. Liiketoimintamallin avainprosessi

5.2.3 Avainresurssit

Christensen ym. (2008, 54) mukaan avainresurssit muodostuivat ihmisistä, tuotteista, brändistä, kumppanuussuhteista jne.. Tehdyt iteraatiokierrokset toivat esille sen, että uuden yrityksen kannattaa verkottua tunnettujen yritysten kanssa helpottaakseen

markkinoille pääsyä. Asiakasyritykset odottivat lisäksi avainresursseilta osaamista, rehellisyyttä ja halua tehdä pitkäjänteistä yhteistyötä sekä referenssejä jo tehdyistä toteutuksista. Arvioimalla omaa osaamista voitiin tulla siihen johtopäätökseen, että oma osaaminen riittää kattamaan asiakasyritysten odotukset.

5.2.4 Ansaintalogiikka

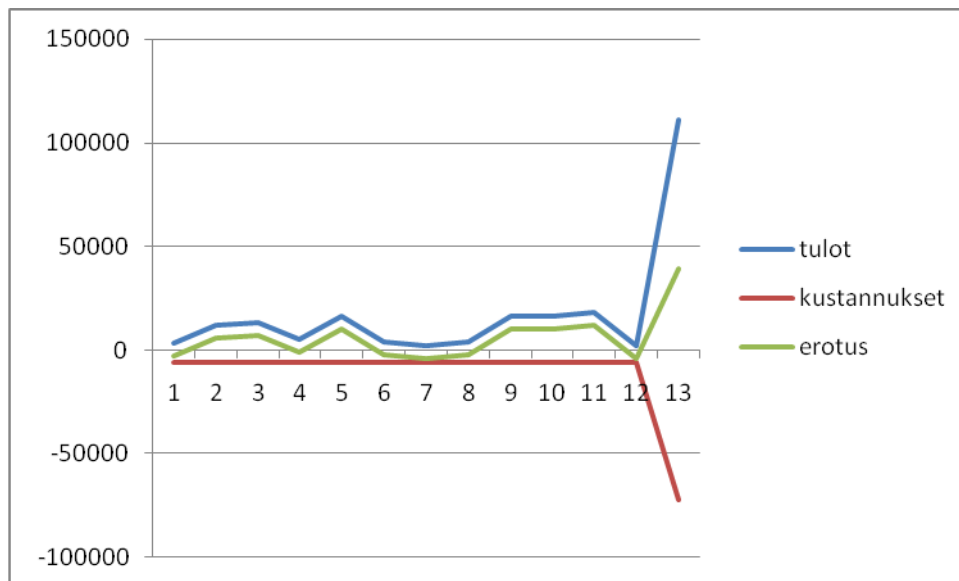
Osterwalderin (2004, 95) mukaan yrityksen ansaintamalli muodostui siitä, mikä oli sen saamien tulojen ja kustannusten välinen erotus. Iteraatiokierroksilta saatujen tietojen perusteella arvioitiin, että tuloja saadaan välittämällä asiakasyrityksille koulutusyritysten tuottamia koulutuspaketteja, jotka on kuvattu liitteessä 18, ja selvittämällä asiakasyritysten puolesta kohdeasiakkaiden piilevät tarpeet. Arviointi tuloista, jotka liittyvät konsultointina tehtävään kohdeasiakkaiden piilevien tarpeiden selvitykseen, löytyy taulukosta 1 (LIITE 19), ja koulutuspakettien välityksestä saatava tuloarvio taulukosta 2 (LIITE 20). Koulutuspakettien välityksen ja konsultoinnin lisäksi tuloksi laskettiin julkishallinnolta saatava starttiraha ja tutkijan henkilökohtainen pääomasijoitus, jotka ovat taulukossa 3 (LIITE 21). Tämän jälkeen tulot laskettiin kuukausittain yhteen.

Kustannuksia arvioitaessa huomioitiin ne yritystoiminnan käynnistämiseen ja pyörittämiseen sekä yrittäjän palkkaan liittyvät kulut, jotka esitetään taulukoissa 4-6 (LIITTEET 22 - 23). Nämä kulut laskettiin yhteen ja jaksotettiin ympäri vuoden. Kun tulot ja kustannukset oli saatu, ne siirrettiin taulukoon 7 omille paikoilleen. Näin muodostettiin yrityksen ensimmäisen toimintavuoden arvioitu ansaintalogiikka.

TAULUKKO 7. Liiketoimintamallin arvioitu ansaintalogiikka ensimmäiseltä toimintavuodelta

kuukausi	tulot, € (taulukot 1-3, yht.)	kustannukset (taulukot 4-6, yht.)	tulojen ja kustannusten erotus
tammikuu	3 000	- 6 000	- 3 000
helmikuu	12 000	- 6 000	+ 6 000
maaliskuu	13 000	- 6 000	+ 7 000
huhtikuu	5 000	- 6 000	- 1 000
toukokuu	16 000	- 6 000	+ 10 000
kesäkuu	4 000	- 6 000	- 2 000
heinäkuu	2 000	- 6 000	- 4 000
elokuu	4 000	- 6 000	- 2 000
syyskuu	16 000	- 6 000	+ 10 000
lokakuu	16 000	- 6 000	+ 10 000
marraskuu	18 000	- 6 000	+ 12 000
joulukuu	2 000	- 6 000	- 4 000
Yhteensä	111 000	- 72 000	+ 39 000

Tämän jälkeen tulot ja kustannukset kuvattiin kuukausittain vielä graafisesti, jolloin nähtiin yrityksen tilanne kuukausitasolla ansaintalogiikan (KUVIO 11) kannalta.



KUVIO 11. Liiketoimintamallin arvioitu ansaintalogiikka ensimmäiseltä toimintavuodelta

5.2.5 Kilpailu

Iterointikierrosten tuloksena selvisi se, että kilpailijoita oli runsaasti markkinoilla. Asiakasyritysten parissa oli kuitenkin helpompi saada kilpailuetua verkottumalla tunnettujen koulutusyritysten kanssa. Iterointikierrokset toivat esille myös sen, että perustettavalla yrityksellä oli parempi kilpailuasema, mikäli sillä on referenssiasiakkaita asiakasyritysten toimintaympäristössä. Koulutusyritysten parissa tutkijan asemaa vahvistaa se, että tutkijalta löytyy kokemusta ja verkostoa pk-yritysten parista.

Iteraatiokiirroksilla ei tullut esille mitään sellaista seikkaa, miksi perustettava yritys ei menestyisi valitussa toimintaympäristössä nykyisessä kilpailutilanteessa. Näiden tekijöiden perusteella tutkijan kannattaa asemoida yrityksensä entisen työnantajayrityksen toimintaympäristöön, koska silloin se voi hyödyntää siinä toimivia tuttuja verkostoja ja tunnettuja koulutusyrityksiä.

5.3 Liiketoimintamallin testaus, tulokset ja analysointi

Tämä kappale kertoo siitä, miten rakennettua liiketoimintamallia testattiin ja mitä tuloksia syntyi. Tässä kappaleessa kerrotaan testaukseen kutsuttujen yritysten valintakriteereistä ja niiden valinnasta sekä testauksen aikataulusta. Testauksen tulokset esitellään yhteenvetona liiketoimintamallin osa-alueittain. Näitä osa-alueita olivat arvolupa-us, ansaintalogiikka, avainprosessi ja –resurssit. Samoin tässä kappaleessa kerrotaan esille tulleista tiedoista, jotka liittyivät kilpailuun. Lisäksi esitetään tutkijan testauskierroksella saama mielikuva siitä, minkälainen rooli hänelle oli arvoverkostossa muodostumassa.

5.3.1 Asiakasyritykset ja niiden valinta

Testauskierrokselle osallistuvien valintakriteerit

Testauskierrokselle kutsuttavien asiakasyritysten valinnassa käytettiin neljää valintakriteeriä. Valintakriteereitä olivat asiakasyrityksen toimiala, henkilöstömäärä ja sen maantieteellinen sijainti tutkijan sijaintipaikkaan peilattuna. Testauskierrokselle osallistuivat näin asiakasyritykset, joiden toimiala oli ICT, henkilöstömäärä $10 < 250$, ja jotka sijaitsivat mahdollisimman lähellä tutkijan kotia Espoossa. Tällä tutkija halusi säästää testausprosessiin kuluva-aikaa ja testausprosessin läpiviennistä aiheutuvia kuluja. Edellisiä olivat lähinnä matkustamiseen liittyvät kulut ja ajankäyttö.

Testauskierrokselle osallistuvien valinnasta

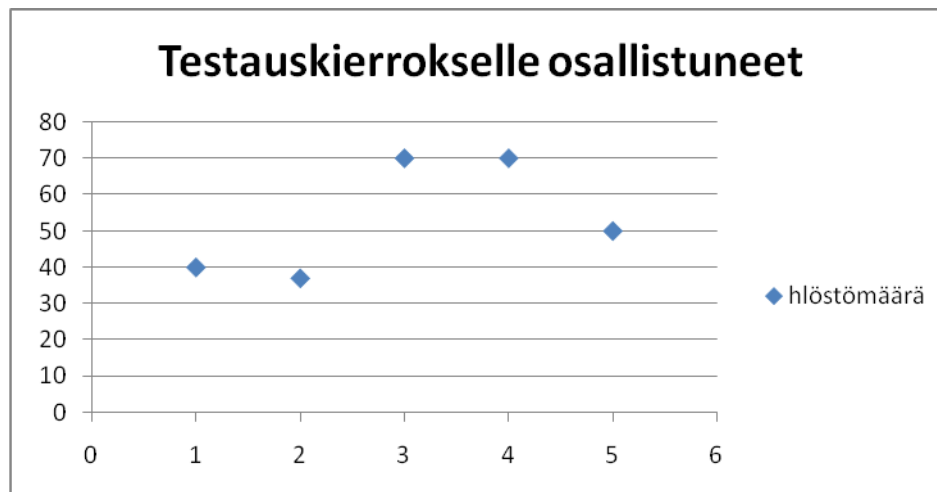
Asiakasyritykset valittiin testauskierrokselle edellisessä kappaleessa määriteltujen kriteereiden mukaan. Valituksi tulivat Appelsiini Oy, CodeBakers Oy, Documenta Oy, Fifth Element Oy, JA Tietoteollisuus Oy, IFS Finland Oy, Mepco Oy, Nomovok Oy, Ubisecure Solutions Oy, Unicom Consultant Oy, Vilant Systems Oy ja Qentinel Oy. Näistä Appelsiini Oy, JA Tietoteollisuus Oy, Mepco Oy, Nomovok Oy, Unicom Consultant Oy, Ubisecure Solutions Oy ja Vilant Systems Oy jäivät testauskierrokselta pois. Edellä mainituista Appelsiini Oy:n toimitusjohtajaan ei saatu yhteyttä useista yrityksistä huolimatta. JA Tietoteollisuus oli puolestaan fuusioitunut Analyse Solutions Oy:n kans-

sa ja tämän yrityksen toimitusjohtaja ei nähnyt tästä tutkimuksesta hyötyä heidän omalle liiketoiminnalleen, kuten ei nähnyt Vilant Systems Oy:n toimitusjohtajakaan. Nomovok Oy:n toimitusjohtajaa ei löytynyt eikä kehitysjohtajaankaan saatu yhteyttä. Unicom Consultant Oy:n toimitusjohtajan kanssa ei löydetty sopivaa haastatteluaikaa tutkimusajan puitteissa, kuten ei Mepco Oy:n toimitusjohtajankaan kanssa. Ubisecure Solutions Oy:n kanssa sovittu haastattelu jouduttiin perumaan sairastumisen johdosta eikä uutta aikataulua ehditty sopia tutkimusaikataulun puitteissa.

Testauskierroksesta

Testauskierrokseen liittyvät haastattelut tehtiin syyskuussa 2009. Asiakasyritystä haastattelussa edusti toimitusjohtaja, ja haastatteluissa käytettiin testauskierrosta varten laadittua kysymyslomaketta (LIITE 24).

Testauskierrokselle osallistuivat CodeBakers Oy (LIITE 25), Documenta Oy (LIITE 26), Fifth Element Oy (LIITE 27), IFS Finland Oy (LIITE 28) ja Qentinel Oy (LIITE 29). Kaikki osallistuneet yritykset edustivat ICT-toimialaa, sijaitsivat pääkaupunkiseudulla ja kuuluivat pk-yrityksiin henkilöstömäärällä (KUVIO 12) arvioituna. Testauskierrokselle osallistuneista yrityksistä kolme oli tutkijalle ennestään tuttuja entisen työnantajayrityksen palveluksen ajoilta. Yrityksistä CodeBakers Oy löytyi ohjelmistoyrittäjien nettisivuilta ja Qentinel Oy Kauppalehden nettisivuilta kohdasta menestyvät yritykset. Näistä CodeBakers Oy:n ja Fifth Element Oy:n edustajan kanssa löydettiin heti haastattelun alussa yhteisiä liiketoimintatuttuja.



KUVIO 12. Testauskierrokselle osallistuneiden asiakasyritysten henkilöstömäärä

Taustaa testauksesta saatavien tulosten analysoinnille

Testauskierroksen tulokset julkistetaan yhteenvetona, jotta voidaan suojella yritysten ja heidän edustajiensa antamia yksittäisiä vastauksia kuten heille luvattiin. Testauskierroksen tulokset esitetään yhteenvetona seuraavissa alakappaleissa. Tämän jälkeen yhteenveto käydään vielä läpi ja peilataan sitä haastatteluissa saatuihin yksittäisiin vastauksiin (LIITTEET 25 - 29). Analysoinnissa käytetään menetelmävalinnoissa kuvattua induktiivista analyysiä.

5.3.2 Arvolupauksen vastaanotto asiakasyrityksissä

Liiketoimintamallin arvolupaus muodostui siitä, että asiakasyrityksen kilpailukykyä lisättiin sen asiakasosaamista kasvattamalla. Tämä rakentui siitä, että myyntihenkilöstön toimintaa tuettiin selvittämällä heidän ohella kohdeasiakkaiden piileviä tarpeita. Samalla asiakasyrityksen osaamista lisättiin kouluttamalla henkilöstöä sekä myynnin, projektinjohtamisen ja projektinhallinnan että muutosjohtamisen alueilla.

Arvolupauksen sisältävistä palveluista asiakasyritykset olivat kiinnostuneita niiltä osin, kun ne liittyivät henkilöstön kouluttamiseen tai myynnin lisäämiseen. Useimmat olivat aluksi kuitenkin sitä mieltä, että he eivät käytä ulkopuolisia palveluja liiketoimintansa kehittämiseen. Toisaalta haastattelun edetessä kaikki toivat esille ulkopuolisten toimitamia palveluita, joita he käyttävät. Nämä ulkopuolisten tahojen toimittamat palvelut liittyivät myynnin kehittämiseen, strategian sparraukseen, markkinointitoimenpiteisiin ja henkilöstön kouluttamiseen. Jotta testauskierrokselle osallistuvien asiakasyritysten tarpeet arvolupaukseen sisältyvistä palveluista avautuvat paremmin, ne käydään testauskysymyslomakkeen mukaisessa järjestyksessä läpi. Lopuksi niistä tehdään yhteenveto ja tuloksia analysoidaan.

Palvelu: kohdeasiakkaiden piilevien tarpeiden selvitys

Ensimmäisenä asiakasyrityksiltä kysyttiin halua tukea omaa myyntiänsä ulkopuolisen tahon voimin sillä, että ulkopuolinen taho selvittää sen kohdeasiakkaiden piilevät tarpeet. Kolme osallistuneista piti tätä tärkeänä ja esitti mielenkiintoa saada myyntiliidejä. Kaksi osallistuneista totesi, että heillä ei ole tarvetta, ja että he pärjäävät omin voimin. Tutkijalle jäi kokonaisuutena vaikutelma, että osa asiakasyrityksistä oli saanut negatiivisen kokemuksen ulkopuolisen tahon käyttämisestä myynnin tukena. Toisaalta ne, jotka kertoivat itse saaneensa hyviä tuloksia aikaan käyttämällä myynnin tukena ulkopuolista tahoja, suhtautuivat kaikkien myönteisemmin tätä palvelua kohtaan. Tässä ei kuitenkaan pureuduttu syvemmin siihen, mille asteelle kohdeasiakkaan päässä myynnin tukipalvelu tuli viedä, jotta asiakasyritys voi kokea hyötyvänsä tästä.

Palvelu: henkilöstön koulutus, yleisesti

Toisena asiakasyrityksiltä kysyttiin heidän henkilöstön koulutustarpeista ja -alueista. Tässä kolme toi esille teknologiaan liittyvät koulutustarpeet. Kaksi näistä kolmesta kertoi, että teknologiaan liittyvä koulutus tapahtui käytännössä päämiesten toimesta. Kaksi muuta asiakasyritystä katsoi tilannetta laajemmin liiketoiminnan ja kilpailukyvyn kannalta. He esittivät, että tarvetta oli liiketoimintaprosessien kehittämiseen, myyntikoulutukseen ja henkilöstön osaamisen kasvattamiseen, mitä he pitivät kestäväenä kil-

pailutekijänä. Muista yksittäisistä koulutusalueista asiakasyritykset mainitsivat projektijohtamisen, leadership- ja vuorovaikus- sekä esitystaidot. Tässä tuotiin esille myös se, että nykyajan nuorille olisi tarve kouluttaa peruskäyttäytymistaitoja kuten puhe- ja kirjoitustaitoa.

Asiakasyritysten esittämiin koulutustarpeisiin ei lähdetty esittämään ratkaisua testaukseen valitun tarjooman ulkopuolelta haastattelun yhteydessä. Haastattelun jälkeen asiakasyrityksille kuitenkin tuotiin esille, että tutkijan verkostosta löytyy myös näiden alueiden edustajia. Näihin liittyen asiakasyritysten kanssa sovittiin, että tutkija ottaa uudelleen yhteyttä, kun hänen tutkimus on valmis ja yritys perustettu.

Palvelu: valmiit koulutus- ja valmennuspaketit

Kolmantena asiakasyrityksiltä tiedusteltiin tarvetta osallistua seuraaville kursseille tai valmennukseen: aktiivinen ratkaisumyyjä, muutosjohtaminen, ketterä projektipäällikkö ja projektinjohtamisen perusteet. Näistä jokainen ohjelma-aihe sai kannatusta, mutta näitä myös kommentoitiin.

Aktiivinen ratkaisumyyjä –koulutusta piti kolme asiakasyritystä viidestä tärkeänä ja tarpeellisena. Nämä kolme asiakasyritystä toivat esille sen, että tätä koulutusta tuli antaa henkilöstölle systemaattisesti, jotta henkilöstön osaaminen pysyi yllä. Lisäksi he esittivät, että myyntiin tuli löytää uudenlaisia lähestymistapoja ja toimintamalleja. Loput asiakasyritykset totesivat, että heillä ei myyntikoulutusta tarvita, koska heidän myyntihenkilöstö omasi riittävästi myyntikokemusta. Ajallisesti asiakasyritykset näkivät, että käytännössä koulutukseen voi osallistua vaikka heti. Kun ajankohtaa tarkennettiin, asiakasyritykset kertoivat tarkoittavansa vuotta 2010.

Muutosjohtaminen –koulutusta useimmat pitivät tärkeänä, ja tästä myös keskusteltiin. Asiakasyritykset totesivat, että nykyisin koko liiketoiminta oli muuttuvassa tilanteessa. Tämän seurauksena edellisten mukaan tapahtui se, että yrityksen oli koko ajan löydet-

tävä uusia menetelmiä ja opittava soveltamaan niitä. Asiakasyritykset miettivät myös mahdollisuutta tuoda ketterät menetelmät johtamiseen ja myyntiin. Toisaalta asiakasyritykset näkivät muutostilanteen mahdollisuutena luoda uutta liiketoimintaa ja uusia palveluita kohdeasiakkaille. Yhdestä asiakasyrityksistä esitettiin muutosjohtamiseen liittyvästä koulutuksesta kuitenkin se, että siihen liittyvät tiedot olivat jokaiselle johtajalle jo perusvalmiutena kauppakorkeakoulusta valmistuessa. Näistä viidestä haastatellusta asiakasyrityksestä neljä näki muutosjohtamisen koulutuksen kiinnostavana ja tarpeellisena. He kuitenkin esittivät, että tähän koulutukseen osallistuttiin asiakasyrityksen tilanteen ja heille sopivan ajankohdan mukaan. Yksi toi esille myös budjetoinnin merkityksen. Hän totesi, että koulutuspalvelu hankittiin, mikäli se oli edellisenä vuotena budjetoitu. Käytännössä asiakasyritykset ilmaisivat sen, että he voivat osallistua tähän koulutukseen aikaisintaan vuonna 2010.

Ketterä projektipäällikkö –koulutus kiinnosti neljää asiakasyritystä viidestä. Tämä viides asiakasyritys totesi kuitenkin, että tähän osallistutaan, mikäli tarve tulee. Asiakasyritykset kiteyttivät tämän koulutuksen aiheen siten, että tämä oli ajankohtainen ja esitetyistä koulutusaiheista kiinnostavin. Yksi asiakasyrityksistä totesi, että heidän työntekijät olivat jo saaneet tämän koulutuksen, mutta nuorille työntekijöille tämä oli tarpeen. Toisaalta tämän koulutuksen kohdalla asiakasyrityksistä tuotiin esille se, että ketteryyden ympärille oli alettu rakentaa erilaisia huuhaa -juttuja, mikä murensi ketteryyden uskottavuutta. Samalla kuitenkin esitettiin, että ketteryyden uskottavuutta voitiin lisätä sillä, että se toteutetaan agilessä määritellyllä tavalla. Tätä määriteltyä tapaa ei kuitenkaan esitetty. Asiakasyrityksistä kolme totesi, että he olivat itse joko kokonaan tai osittain agiles-talo. Ajallisesti tälle koulutukselle nähtiin tarve joka päivä, mutta käytännössä tämä siirtyi vuoden vaihteen yli vuodelle 2010.

Projektinjohtamisen perusteet –koulutus kiinnosti myös asiakasyrityksiä. Tämän valmennuksen eduksi asiakasyritykset esittivät sen, että tämä rakennettiin räätälöidysti yrityksen tarpeisiin. Räätälöinnin ansiosta haastatteluun osallistujat näkivät, että tämä valmennus toi eniten hyötyä heille. Tähän valmennukseen liittyvistä aiheista asiakasyritykset totesivat, että ne kuuluivat ohjelmistoliiketoimintaan, ja niiden asiasisältö

vaatii säännöllistä kertausta työntekijöiden parissa. Tähän valmennukseen esitettiin myös toiveita. Nämä toiveet liittyivät lähinnä siihen, että tämä valmennus tuli nivoutua ketteriin projektimenetelmiin ja tämä tuli tehdä pitempikestoisena toimintomallina. Tämän kysymyksen kohdalla nousi esille myös tarve valmentaa projektipäälliköitä toimimaan käytännössä siten, että he saivat asiat tapahtumaan. Ajallisesti projektinjohtamisen perusteet -valmennukselle nähtiin tarvetta vuonna 2010.

Palvelu: konsultointi tai muu valmennus

Konsultoinnista kysyttäessä asiakasyritykset esittivät, että tarvetta oli strategiaan, henkilöstön tekemisen johtamiseen eli leadership-taitoihin, liiketoimintaprosessien kehittämiseen, myyntiin ja henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen liittyvillä alueilla.

Yhteenveto arvolupauksen vastaanotosta ja sen analysointi

Arvolupauksen sisältävät koulutus- ja valmennuspalvelut otettiin yleisesti hyvin vastaan. Näistä erityisesti nousi aiheena esille ketterät menetelmät. Samoin nousi esille asiakasyritysten halu saada koulutus- ja valmennuspalvelut juuri heidän tarpeeseen räätälöitynä. Sen sijaan konsultointipalvelu, jossa myyntiä tuettiin kohdeasiakkaiden piilevien tarpeiden selvityksellä, ei saanut kaikkien kannatusta. Kannatusta heikensi se, että asiakasyritykset olivat saaneet aikaisemmin huonoja kokemuksia konsultointityönä tehdystä työstä, jonka tavoitteena oli tukea myyntiä. Huonot kokemukset syntyivät siitä, että konsultointityön tulokset olivat jääneet laihoiksi. Toisaalta asiakasyritykset esittivät konsultointitarpeita, jotka liittyivät eri liiketoiminta-alueisiin ja henkilöstöön.

Perustettavalla yrityksellä oli mahdollisuus tehdä liiketoimintaa sekä välittämällä aikaisemmin kuvattuja koulutus- ja valmennuspalveluita että verkostoonsa kuuluvia konsultteja asiakasyrityksiin. Lisäksi tutkija voi konsultoida asiakasyrityksiä itse myyntiin liittyvillä alueilla tai selvittää asiakasyrityksille heidän kohdeasiakkaidensa piileviä tarpeita. Tutkijan oma konsultointimahdollisuus perustui siihen, että tutkijalla oli omakohtaiseen kokemukseen ja hyviin tuloksiin perustuvaa myyntikokemusta useiden vuosien ajalta. Lisäksi tutkija oli itse toiminut ja kouluttautunut myynnin eri osa-alueilla. Tutkija

oli myös toiminut tutorina myyntiin liittyvissä hankkeissa edellisen työnantajayrityksen palveluksessa. Tutorina toimiminen myyntihankkeissa edellytti tutkijalta sekä konsultivoivaa otetta ohjattavaan että myyntitulosten aikaansaantia ohjattavan toimesta. Tutkijalla oli myös hyvät suhteet vanhoihin pk-asiakasyrityksiin ja verkostossa toimiviin konsultteihin. Koulutus- ja valmennuspakettien välitysmahdollisuutta tuki se, että tutkija oli myynnin ammattilainen, joka oli tottunut tekemään tulosta.

5.3.3 Avainprosessin toimivuus

Tässä kappaleessa käydään läpi testauskierroksella saatuja tietoja avainprosessiin liittyen ja analysoidaan saatuja tietoja. Testauskierrokselta saatujen tietojen mukaan asiakasyritykset arvostivat toimitusmallissa sen sujuvuutta, helppoutta ja edullisuutta. Toimitusmallin tulisi lisäksi olla sellainen, että sitä voitiin asiakkaan tilanteen mukaan muuttaa ja asiakkaalla oli mahdollisuus itse olla vaikuttamassa siihen. Asiakasyrityksille tässä voi riittää jopa heidän saama mielikuva siitä, että toimittaja kykeni tarjoamaan jotain uutta heidän toimintaan ja tekemään heidän elämän helpoksi.

Testauskierrokselta saatujen tietojen valossa voi päätellä, että rakennettu avainprosessi antaa mahdollisuudet täyttää asiakasyritysten esittämät toiveet. Tämä perustuu siihen, että tutkija voi itse vastata käytännössä toiminnan sujuvuudesta ja helppoudesta omalla aktiivisuudellaan kuten hän teki aikaisemminkin edellisen työnantajayrityksen palveluksessa toimiessaan. Tällöin asiakasyritykset saivat heidän toimintaan ja tarpeisiin soveltuvaa palvelua. Asiakaskohtainen räätälöinti onnistui konsultoinnissa ja Suomen Projekti-Instituutti Oy:n tuottamassa valmennusohjelmassa. Näissä molemmissa asiakasyritykset voivat olla itse vahvasti mukana. Haasteeksi tulevat kuitenkin TKK Dipolin koulutusohjelmien aikataulut, jotka yleensä lyödään lukkoon useita kuukausia aikaisemmin. Näissä ei tällöin huomioida asiakkaan tilannetta. Toisaalta tutkijalla oli mahdollisuus päästä vaikuttamaan TKK Dipolin järjestämien koulutusohjelmien aikatauluihin. Tämä edellytti kuitenkin sitä, että perustettavan yrityksen koulutusohjelman myyntivolyymi oli suuri. Tutkijalla oli mahdollisuus myös päästä luomaan asiakasyrityksille mielikuva siitä, että nämä saavat jotain uutta ja että asiakasyritysten elämä

helpottuu. Tämä perustui tutkijan omaan kokemukseen ja tutkijan käytössä olevaan verkostoon.

5.3.4 Avainresurssien soveltuvuus

Tässä kappaleessa käydään läpi testaukierrokselta saatuja tietoja avainresursseihin liittyen ja analysoidaan näitä tietoja. Avainresurssit muodostuivat perustettavasta yrityksestä, TKK Dipolista ja Suomen Projekti-Instituutti Oy:stä. Testauskierroksella selveni se, miten hyvin valitut avainresurssit pystyivät vastaamaan asiakasyritysten toiveisiin. Testauskierros selvitti myös sen, kuinka hyvin asiakasyritykset tunsivat TKK Dipolin ja Suomen Projekti-Instituutti Oy:n sekä heidän koulutuspalvelut. Testauskierros selvitti myös sitä, mitä mahdollisuuksia perustettavalla yrityksellä oli verkottua asiakasyritysten kanssa.

Testauskierrokselle osallistuneet asiakasyritykset pitivät yleisesti tärkeänä sitä, että toimittaja tuntee heidän toiminnan ja kykenee soveltamaan palvelun asiakasyrityksen tarpeisiin. Näiden lisäksi asiakasyritykset edellyttivät toimittajalta luotettavuutta, joustavuutta, laadukasta toimintaa, vastuuntuntoa, käytännön kokemusta ja osaamista asiakasyrityksen tarvitsemalta alueelta sekä referenssejä. Lisäksi toimittajalta toivottiin kykyä tarjota asiakasyritykselle vähintään uutta näkökulmaa tilanteissa, joissa asiakasyritys tuntee asian ennestään. Asiakasyrityksissä tuotiin esille myös toimittajan persoonan vaikutus. Tämän asiakasyritykset totesivat vaikuttavan eniten siihen, kenen kanssa he halusivat toimia. Tutkijan kanssa haluttiin tavata uudelleen viimeistään siinä vaiheessa, kun yritys on perustettu.

Oma osaaminen määriteltiin ydinkyvykkyudeksi, joka muodostui tutkijan ja kumppaniverkoston osaamisesta. Asiakasyritysten esille tuomat tarpeet kattoivat lähes kaikki liiketoiminta-alueet. Pääpaino näissä tarpeissa liittyi myyntitoiminnan tehostamiseen ja henkilöstön osaamisen lisäämiseen. Viime mainitun kohdalla tuotiin esille tarpeita kerrata projektinhallintaa ja myyntitaitoja sekä lisätä vuorovaikutustaitoja. Kun

näihin tarpeisiin peilasi omaa osaamistaan, voi todeta, että se riitti kattamaan asiakasyritysten toiveet. Tämä perustui tutkijalla olevaan konsulttiverkostoon, joka kattaa liiketoiminnan eri osa-alueet. Lisäksi tätä tuki se, että tutkijalla on empiiristä kokemusta myynnistä ja sen tekniikoiden opetuksesta käytännön tasolla, mitä asiakasyritykset pitivät tärkeänä.

Koulutusyrityksinä TKK Dipoli ja Suomen Projekti-Instituutti Oy tunnistettiin testauskierrokselle osallistuneiden asiakasyritysten parissa. Mielikuva näistä molemmista oli kuitenkin se, että nämä molemmat koulutusyritykset toimivat matalalla profiililla. Neljä viidestä asiakasyrityksestä ei ollut käyttänyt TKK Dipolin tai Suomen Projekti-Instituutti Oy:n koulutuspalveluita. Toisaalta osa ei myöskään tiennyt sitä, että TKK Dipoli tarjoaa testauskierroksella esiin tulleita koulutusohjelmia. Yksi asiakasyrityksen edustaja totesi, että hän oli hankkinut Suomen Projekti-Instituutti Oy:n koulutuspalvelun aikoinaan, ja että hän oli ollut siihen tyytyväinen. Hänen mukaan tästä oli kuitenkin jo aikaa eikä hän sen jälkeen ollut kuullut tästä yrityksestä mitään. Tämä sama totesi myös, että hän oli myös osallistunut TKK Dipolin esimiestaito –koulutukseen. Tässä hän itse oli ollut enemmän antavana kuin saavana osapuolena, mistä syystä hän ei kokenut TKK Dipolin koulutusta erinomaiseksi.

Testauskierros selvitti myös sitä, mitä mahdollisuuksia perustettavalla yrityksellä oli verkottua asiakasyritysten kanssa. Testauskierroksella tutkija sai yhteistyöehdotuksia, joita tarkennetaan, kun tämä kehittämistehtävä on suoritettu loppuun. Saatujen yhteistyöehdotusten perusteella voi päätellä, että perustettavalla yrityksellä oli hyvät mahdollisuudet verkottua sekä koulutusyritysten että asiakasyritysten kanssa. Testauskierroksella esille tulleiden tietojen perusteella voi tehdä sen johtopäätöksen, että avainresursseiksi kannattaa valita myös Tieturi ja FC Sovelto. Tämän lisäksi tutkijan kannattaa itse ryhtyä konsultoimaan myyntitekniikan alueella.

5.3.5 Ansaintalogiikan muodostuminen

Testauskierroksen perusteella kävi selväksi, että liiketoimintamallin ansaintalogiikka tulojen suhteen muuttui sekä sisällön että lukujen suhteen. Kustannuksista arvioitiin, että ne pysyvät samana kuten liiketoimintamallin rakentamisen yhteydessä esitettiin. Sisällön suhteen tuloihin liittyvät muutokset johtuivat siitä, että kohdeasiakkaiden piilevien tarpeiden selvittäminen konsultointityönä poistui, ja tilalle tulivat sekä myyntiliidien että liikkeenjohdon konsulttien välitys ja myynnin konsultointi. Testauskierroksen jälkeen tutkija kävi myös työ- ja elinkeinotoimistossa, jossa hänelle selvisi se, että hänen taloudellisessa tilanteessa starttirahaa tuskin myönnetään. Tästä syystä starttirahana saatava osuus jätettiin tästä esityksestä kokonaan pois. Koulutus- ja valmennuspaketien välityksestä saatavat tulot arvioitiin testauskierroksen jälkeen uudelleen, ja ne löytyvät taulukosta 8 (LIITE 30).

Palvelun hinnoittelun suhteen testauskierros osoitti sen, että asiakasyritykset olivat valmiita hyväksymään ne hintatasot ja hinnoittelumallit, joita he itse omassa liiketoiminnassaan käyttivät. Testauskierroksella tuotiin esille asiakasyritysten käyttämiä hintoja, mutta näitä ei julkaista tässä raportissa. Hinnoittelumalliksi testauskierroksella hyväksyttiin malli, joka oli joko aikaan tai tulokseen tai näiden yhdistelmästä muodostettu. Testauskierroksella tuli esille myös hinnoittelun leikkurimenetelmä. Tässä toimija sitoutui toimittamaan tietyn palvelukokonaisuuden ennakolta sovittuun aikaan mennessä, ja mikäli toimittaja ei kyennyt tähän, palvelusta sovittu hinta laski. Toisaalta leikkurimenetelmässä palvelusta sovittu hinta voi myös nousta, mikäli palvelu toimitetaan ennen sovittua aikaa. Tämä leikkurihinnoittelumalli ei kuitenkaan soveltunut tämän rakennetun liiketoimintamallin palveluihin. Perustettavan yrityksen palveluissa päätettiin noudattaa palvelukohtaista hinnoittelua ja –mallia.

Tulot myyntiliideistä ja liikkeenjohdon konsulttien välityksestä

Testauskierroksilla kukaan ei osannut esittää mitään konkreettista lukua sille, mikä myyntiliidin hinta voisi olla. Tästä johtuen myyntiliidin hinta arvioitiin sen mukaan, mitä

tutkijan entinen työnantajayritys maksoi saamistaan myyntiliideistä, jotka myyntitapah- tumana oli vietävä alusta loppuun saakka läpi tutkijan entisen työnantajayrityksen toi- mesta. Lisäksi saaduista hankkeista keskimäärin joka kymmenes johti sopimukseen asiakasyrityksen kanssa. Toisaalta testaus- ja iteraatiokierroksilla tuotiin esille se, että myyntiliidistä oltiin valmiita maksamaan sitä enemmän mitä arvokkaampi se oli, ja mitä pitemmälle tarvekartoitus oli tehty. Näihin tietoihin perustuen myyntiliidin perushinta määriteltiin, mutta tätä ei julkaista tässä raportissa. Myyntiliidien määräksi kuukausita- salla arvioitiin viisi kappaletta lukuunottamatta tammi-, heinä- ja joulukuuta yrityksen toiminnan ensimmäisenä vuotena. Mainitut kuukaudet sisälsivät yritystoiminnan käynn- istämisen ja yritystoiminnan perinteiset hiljaiset kuukaudet. Myyntiliideistä saatavat arvioidut tulot testauksen perusteella on esitetty taulukossa 9 (LIITE 31).

Testauskierroksilla nousi esille myös tarpeita liittyen eri liiketoiminta-alueiden konsul- tointiin. Näistä strategiakonsultointi, vuorovaikutukseen liittyvä valmennus ja henkilös- töjohtamisen konsultointi nousivat eniten ylös. Näiden tietojen perusteella arvioitiin, että mainittujen alueiden konsultteja välitettiin kaksi kuukausitasolla lukuunottamatta yritys- toiminnan käynnistämisen ja yritystoiminnan perinteiset hiljaiset kuukaudet. Lisäksi ar- vioitiin, että kultakin konsultilta voidaan veloittaa välityspalkkiona tietty % -osuus kon- sultointipäivän hinnasta. Konsultointipäivien hinnat määriteltiin sen mukaan, miten asiakasyritysten arvioitiin arvostavan näitä. Liikkeenjohdon konsulttien välityksestä saatavat arvioidut tulot on myös esitetty taulukossa 9 (LIITE 31).

Myynnin konsultointi

Testauskierrokselta esille tulleiden tietojen perusteella myynnin konsultoinnista saata- vat tulot arvioitiin taulukossa 10 (LIITE 32). Päivien lukumäärä muodostui arvioimalla saatavien asiakasyritysten lukumäärä kuukausitasolla. Tämän jälkeen arvioitiin se, kuinka monta konsultointipäivää kutakin asiakasyritystä kohti tarvitaan. Lähtökohta täl- le tarpeelle oli se, että myynnin konsultoinnin tuli saada näkyviä tuloksia aikaan asia- kasyrityksen myyntitoiminnassa. Tämän johdosta myyntikonsultointi sisälsi nykyisen

osaamisen kartoituksen ja henkilökohtaisen valmennuksen sekä käytännön toteutuksen sparrauksineen että yhteenvedon muutoksesta.

Aika, joka myyntikonsultointiin tarvitaan, arvioitiin tutkijan empiirisen kokemuksen perusteella. Lähtökohtana pidettiin sitä, kuinka monta päivää keskimäärin kuluu tehokkaasti suoritettuun myynnin konsultointiin tilanteissa, joissa asiakasyrityksestä osallistuvia henkilöitä on kolme. Näiden tietojen valossa arvioitiin, että nykyisen osaamisen kartoitus vie yhden päivän, henkilökohtainen valmennus yhden päivän, käytännön toteutus kolme päivää ja asiakasyritykselle tehtävä yhteenvedo yhden päivän. Myyntikonsultoinnille varattiin näin keskimäärin aikaa kuusi työpäivää per asiakasyritys. Lisäksi arvioitiin, että myyntikonsultointia voitiin tehdä neljänä kuukautena ensimmäisen toimintavuoden aikana ja yhdelle asiakkaalle kerrallaan. Tällä haluttiin varmistaa asiakasyrityksen saama kokemus siitä, että palvelua tehdään henkilökohtaisella tasolla.

Koulutus- ja valmennuspakettien välitys

Testauskierroksen perusteella asiakasyritykset olivat valmiita tarjoamaan työntekijöilleen koulutusta ja useimmat testaukseen osallistuneista olivat kiinnostuneita tarjotuista koulutuspaketeista. Saatujen tietojen perusteella arvioitiin, että koulutus- ja valmennuspakettien välityksestä saadaan tuloja, jotka esitettiin taulukossa 8 (LIITE 30).

Yhteenvedo ansaintalogiikasta

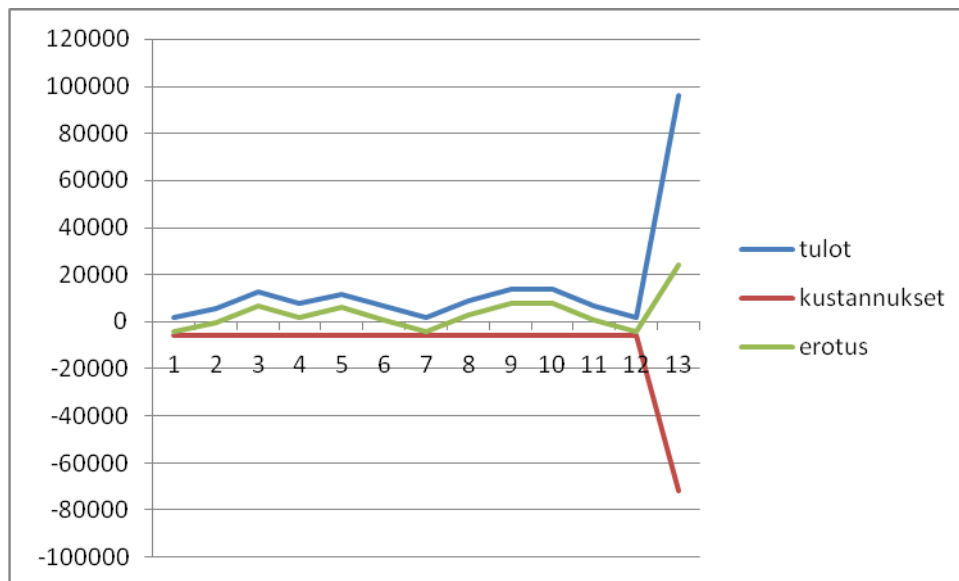
Kun arviot koulutuspakettien, myyntiliidien ja liikkeenjohdon konsulttien välityksestä sekä myyntikonsultoinnista kuukausitasolla oli tehty, ne siirrettiin kuukausitasolla taulukkoon 11 (LIITE 33). Samaan taulukkoon siirrettiin myös oman pääoman sijoitus taulukosta 3 (LIITE 21), joka jaksotettiin tasaisesti vuoden ympäri. Tämän jälkeen taulukossa 11 (LIITE 33) esitetyt eritellyt tulot laskettiin kuukausitasolla yhteen, pyöristettiin lähimpään kokonaislukuun ja siirrettiin taulukkoon 12 kohtaan tulot. Kun nämä oli tehty, liiketoimintamallin ansaintalogiikan kohta tulot ensimmäiseltä toimintavuodelta oli valmis. Tämän jälkeen tästä puuttui vielä kustannukset. Koska testauskierroksen pe-

rusteella ei tullut esille mitään sellaista, mistä syystä liiketoimintamallin rakentamisen yhteydessä tehtyjä kustannusarvioita tulisi muuttaa, kustannukset kuukausitasolla taulukoista 4-5 (LIITE 22) ja taulukosta 6 (LIITE 23) laskettiin yhteen ja siirrettiin taulukoon 12. Kun arvioidut tulot ja kustannukset oli siirretty taulukoon 12, arvio yrityksen ensimmäisen toimintavuoden ansaintalogiikasta oli valmis. Huolimatta tästä, varsinaisessa yritystoiminnassa otetaan heti käyttöön ns. kassavirtalaskelma, jolla tuloja ja kustannuksia seurataan tarkasti.

TAULUKKO 12. Arvio yrityksen ansaintalogiikasta ensimmäiseltä toimintavuodelta

KUUKAUSI	TULOT (€) (taulukko 10)	KUSTANNUKSET (taulukot 4-6)	EROTUS (-/+)
tammikuu	2 000	- 6 000	- 4 000
helmikuu	6 000	- 6 000	0
maaliskuu	13 000	- 6 000	+ 7 000
huhtikuu	8 000	- 6 000	+ 2 000
toukokuu	12 000	- 6 000	+ 6 000
kesäkuu	7 000	- 6 000	+ 1 000
heinäkuu	2 000	- 6 000	- 4 000
elokuu	9 000	- 6 000	+ 3 000
syyskuu	14 000	- 6 000	+ 8 000
lokakuu	14 000	- 6 000	+ 8 000
marraskuu	7 000	- 6 000	+ 1 000
joulukuu	2 000	- 6 000	- 4 000
Yhteensä	96 000	- 72 000	+ 24 000

Graafinen esitys (KUVIO 13) liiketoimintamallin ansaintalogiikasta testauksen perusteella havainnollistaa paremmin kannattavuutta arvioivan tilanteen.



KUVIO 13. Arvioitu ansaintalogiikka testauksen perusteella ensimmäisen toimintavuoden ajalta

5.3.6 Herkkyysanalyysi

Kun arvio ensimmäisen vuoden ansaintalogiikasta oli tehty, arvioitiin vielä rakennetun liiketoimintamallin riskit. Nämä päätettiin arvioida käyttämällä Venture Cup Finlandin verkkosivulta löydetyn herkkyysanalyysin avulla. Verkkosivujen mukaan liiketoimintasuunnitelmassa riskit esitetään yleensä muutamien erilaisia olosuhteita kuvaavien skenaarioiden muodossa, joista tavallisimmin käytetään kolmea eri skenaarioita. Näitä olivat pahin-, perus- ja paras –tapaus. Pahin tapaus esitti sen, mitä tapahtuu, jos riskit ja kielteiset odotukset toteutuvat. Perustapaus esitti sen, mitä todennäköisesti tapahtuu. Paras tapaus oli puolestaan esitys siitä, mitä tapahtuu, jos myönteiset odotukset toteutuvat ja yritys kykenee hyödyntämään tarjoutuvat mahdollisuudet.

Tutkijan empiirisen kokemuksen mukaan perustapauksessa liiketoimintamalli toteutuu tutkimuksessa esitetyllä tavalla. Pahimmassa tapauksessa koulutusyritysten ja liiketoimintakonsulttien kanssa ei päästä molempia tyydyttävään sopimukseen, joten tutkijan tulee etsiä uudet yhteistyökumppanit. Tutkijan tapauksessa tämäkään ei vielä ai-

heuta sitä, että perustettu yritys ei pystyisi aloittamaan toimintaansa, koska tutkijalla on laaja verkosto takana, mikä antaa tutkijalle mahdollisuuden hyvinkin joustavaan toimintatapaan. Lisäksi tutkijan lähtökohta on hyvinkin realistinen eli tutkijan tarkoituksena ei ole vuokrata ulkopuolisia toimitiloja eikä rakennettu liiketoimintamalli edellytä tuotantolaitoksen rakentamista tai varastojen ylläpitoa tai henkilörekrytointeja. Parhaassa tapauksessa rakennettu liiketoimintamalli alkaa toimia suunniteltua nopeammin, jonka lisäksi myös kasvaa. Tässä tapauksessa perustettavasta yrityksestä voi tulla Suomeen uusi kasvuyritys.

5.3.7 Kilpailu

Kilpailua arvioitiin Ala-Mutkan (2008, 172) ohjeen mukaan. Tässä käytiin läpi sitä, miten yritys asemoi itsensä markkinoilla ja minkälaisen roolin yritys ottaa valitsemassaan arvoverkossa. Kilpailuasemaan vaikutti se, miten yritys positioi itsensä suhteessa kilpailijoihin ja sillä, mikä tekijä erotti yrityksen kilpailijoista.

Verkostomainen toimintamalli antaa tutkijalle mahdollisuuden toimia kilpailijoita joustavammin tilanteissa, joissa tarvitaan konsultointia. Asiakasyritys saa tällöin tarvitsemansa konsultin tutkijan verkoston kautta silloin, kun se asiakasyritykselle parhaiten sopii, mitä asiakasyritykset testauskierroksella toivat esille. Useilla kilpailijoista on oma konsulttiorganisaatio, joka toimii ennakolta sovittujen teemojen ja aikataulujen sekä toimintamallien mukaan, mikä ei aina pysty palvelemaan asiakasyritystä sen toivomusten mukaan kuten testauskierroksella tuli esille. Tutkijan verkostomainen toimintatapa sen sijaan tarjoaa mahdollisuuden tarjota asiakasyrityksille sellaista konsulttiosaamista ja toimintatapaa sekä ajankohtaa, mitä nämä haluavat.

Testauskierroksella tuli esille, että asiakasyritykset edellyttävät uudelta yritykseltä referenssejä aikaisemmista toteutuksista. Lisäksi tuotiin esille se, että uuden yrityksen on helpompi päästä markkinoille liittoutumalla tunnettujen yritysten kanssa. Tutkijan on mahdollista liittoutua TKK Dipolin, Suomen Projekti-Instituutti Oy:n ja Rastor Oy:n

kanssa. Viime mainitun kanssa hyvien suhteiden vuoksi huolimatta siitä, että tämä ei ehtinytkään toimittaa koulutuspaketteja testauskierrosta varten. Näillä kaikilla edellä mainituista löytyy referenssejä erilaisista koulutustoteutuksista. Lisäksi TKK Dipoli tulee olemaan osa uutta Aalto-yliopistoa, joka aloittaa toimintansa 1.1.2010. Aalto-yliopistoa on tuotu eri medioissa esille, joten se tunnetaan yleisesti ainakin nimeltä. Asiakasyritysten parissa kilpailijoista voi erottua hyödyntämällä Aalto-yliopiston tarjontaa.

Tutkijan henkilökohtaisena vahvuutena kilpailijoihin nähden voi pitää myös sitä, että hän toimii asiakassuhteissa systemaattisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija pitää asiakkaisiin yhteyttä heidän toiveiden mukaan ja hänen asiakkaisiin liittyvät tiedot ovat ajantasalla, mitä asiakasyritykset kertoivat arvostavan. Testauskierroksella tuotiin esille myös se, että myyjän persoonalla on suuri vaikutus asiakassuhteen luomisessa. Tämän tutkimuksen haastattelukierrosten aikana tutkijalle tarjottiin myyntijohtajan työpaikkaa, markkinointiin liittyvää yhteistyöprojektia ja myyntiin liittyviä yhteistyömahdollisuuksia. Nämä antoivat viitteitä siitä, että tutkijan persoonasta pidettiin, joten tutkijalla on mahdollisuus toimiessaan saavuttaa vahva rooli asiakkaisiin ja kumppaniverkoston liittyvässä kilpailukentässä.

Tutkijan taustalta löytyy lisäksi useita liiketoiminnassa vaikuttavia henkilöitä, joilla on mahdollisuus avata kulloiseenkin tilanteeseen sopivia ovia. Näiden johdosta tutkijalla on mahdollista saavuttaa vahva rooli toimijana ja luoda strategisia kumppanuuksiakin valitsemiensa tahojen kanssa.

6 YHTEENVETO

6.1 Tutkimuksen arviointi

6.1.1 Reliabiliteetti

Sirkka Hirsjärvi, Pirkko Remes ja Paula Sajavaara (2008, 226) esittivät, että tutkimuksen arviointiin liittyy käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti. Edellisten mukaan reliabelius tarkoitti sitä, että mittaustulokset voidaan toistaa. Tutkimuksen reliabelius tarkoitti edellä mainittujen mukaan myös kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tämän tutkimuksen mittaustuloksia ei välttämättä voida toistaa, koska toimintaympäristössä ja markkinoilla tapahtuvat muutokset vaikuttavat voimakkaasti näihin. Lisäksi kaksi eri tutkijaa ei välttämättä päädy samaan tulokseen, koska tutkijakohtaiset lähtökohdat ja toimintatutkimus tutkimusstrategiana vaikuttavat tähän. Toisaalta tämän tutkimuksen reliabiliteettia lisää se, että tämä tutkimus antoi tuloksia, joita ei voida pitää sattumanvaraisina. Tuloksia läpikäydessä voi myös todeta, että tutkimuksellisesti tässä tutkimuksessa saavutettiin saturaatio liittyen asiakasyritysten tarvitsemiin liikkeenjohdon palveluihin, mikä tukee luotettavuutta.

Hirsjärven ym.(2008, 227) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohensi tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Edellisten mukaan haastattelututkimuksessa kerrottiin myös olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot kerättiin. Samoin Hirsjärvi ym. mukaan kerrottiin haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Tämän tutkimuksen haastatteluissa kerrottiin paikoista, haastatteluihin käytetyistä ajoista ja päivämääristä sekä virhetulkintoista haastatteluissa. Tutkijan itsearviointia tilanteessa ei sen sijaan esitetä eikä tutkimusselostetta rikastuteta suorilla haastatteluotteilla tai muilla autenttisilla dokumenteilla, koska asiakasyrityksille oli näin luvattu. Tämän tutkimuksen toteutus kuitenkin selostetaan hyvinkin tarkkaan vaihe vaiheelta, joten tämän voi todeta kohentavan tämän tutkimuksen luotettavuutta.

Kun edellä esitettyjä tietoja peilaa tähän tutkimukseen voi todeta, että tämän tutkimuksen reliabileetti on hyvä.

6.1.2 Validiteetti

Hirsjärvi ym. (2008, 226 - 227) mukaan validius tarkoitti mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Esimerkkinä tästä he esittivät kyselylomakkeen, jonka kysymykset vastaajat olivat saattaneet käsittää eri tavalla kuin mitä tutkija oli ajatellut. Mikäli tutkija tästä huolimatta käsittelee saatuja tuloksia oman alkuperäisen ajattelumallin mukaisesti, tuloksia ei Hirsjärvi ym. mukaan voitu pitää toisina ja pätevinä. Tätä tutkimusta arvioitaessa voitiin todeta, että tämä tutkimus on validi. Tämä siitä syystä, että tutkimuksen aikana pystyttiin heti selventämään mahdollinen väärinymmärrys. Lisäksi kyselylomakkeen kysymyksiä korjattiin aina niiltä osin, kun edelliselle vastaajalle oli jouduttu selittämään jotain kysymystä. Näin kaikki vastaajat ymmärsivät tutkijan tarkoittamalla tavalla kysymykset ja vastasivat näihin. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden haastattelut on myös tallennettu digitaalisesti, joten ne voidaan milloin tahansa käydä uudelleen läpi. Näin ollen tämän tutkimuksen validiteettia voidaan pitää korkeana.

6.1.3 Yleisesti

Tutkimuksena tämä työ oli haastava, mutta mielenkiintoinen. Tämä johtui siitä, että tutkijan edellinen työnantajayritys oli lakannut toimimasta, joten tutkijan käytössä ei ollut työnantajan tukea eikä resursseja. Tutkijan oli sen sijaan selviydyttävä niillä tiedoilla ja sillä kontaktiverkostolla sekä kokemuksella, jotka hänellä itsellään oli ja jotka hän itse tutkimuksen aikana loi. Tähän tutkimukseen alussa asetettu tavoite osoittautui epärealistiseksi, kun ottaa huomioon tutkimusaiheen, lähtötilanteen ja tutkimuksen tekemiseen varatun ajan. Tutkijan empiirisen kokemuksen mukaan koulutukseen- ja konsultointiin liittyvän palvelutuotteen myyntiprosessi alkaa toimia normaalisti vasta toisena toimintavuotena, mikä vaikuttaa olennaisesti ensimmäisen toimintavuoden kannattavuuteen. Realistisempi tavoite tälle tutkimukselle olisikin tässä tapauksessa

ollut se, että luodaan perusta ja edellytykset toimivan ja kannattavan liiketoimintamallin rakentamiselle. Huomattavaa tässä tutkimuksessa oli kuitenkin se, että tutkimukseen varatussa ajassa kyettiin luomaan malli, jota voidaan käyttää, kun yritys perustetaan.

Koska alussa asetettu tavoite oli epärealistinen, tavoitetta ei täysin saavutettu. Tutkimuksen näkökulmasta puutteita jäi siihen, että kannattavuutta ei voitu tässä tilanteessa todistaa. Tämä olisi edellyttänyt sitä, että perustettava yritys toimii pari vuotta. Tehdyllä testauskierroksella saatiin kuitenkin todennettua se, minkälainen perustettavan yrityksen toimiva ja kannattava liiketoimintamalli voisi olla. Lisäksi toimivuudesta saatiin vahvistusta sillä, että haastattelukierrosten aikana tutkijalle tarjottiin asiakasyrityksistä myyntijohtajan tehtävää ja yhteistyöprojektia sekä koulutusyrityksistä mahdollisuutta tehdä yhteistyötä tulevaisuudessa. Näistä päätellen tutkijan persoonan voi todeta vaikuttavan positiivisesti siihen, että rakennettu liiketoimintamalli toimii.

Tuotekehityksen puolelta lainattu tuotekehitysprosessi tutkimusmetodinä sopi hyvin tämän tutkimuksen aiheeseen. Tämän avulla perustettavan yrityksen tarjooma ja muut osa-alueet pystyttiin luovasti kehittämään yhdessä asiakasyritysten kanssa. Samoin tutkimusstrategiaksi valittu toimintatutkimus soveltui tämän tehtävän luonteeseen.

Vaikuttavuudeltaan tämä tutkimus saa kiitettävän arvosanan, koska tämän tutkimuksen tulosten perusteella tutkija voi perustaa yrityksen ja työllistää itsensä. Lisäksi tämä tutkimus tarjosi tutkijalle uusia liike-elämäkontakteja, joiden kanssa tutkija voi tulevaisuudessa verkottua sekä kehittää myös uusia liike-ideoita.

6.2 Jatkokehityssuunnitelmat

Tutkimuksessa saatujen tietojen perusteella, tutkija voi perustaa yrityksen ja työllistää itsensä käyttämällä rakentamaansa liiketoimintamallia. Jatkotoimenpiteinä ehdotetaan, että tutkija tekee hakemuksen starttirahasta siitä huolimatta, ettei hän todennäköisesti

tule tätä saamaan. Ennen yrityksen perustamista tutkijan kannattaa selvittää tarkemmin vielä yrityksen perustamiseen liittyviä seikkoja kuten oman pääoman sijoittamista yritystoimintaan ja verotusta. Lisäksi tutkijan kannattaa rakentaa erillinen rahoitusmalli asiakasyrityksiä varten, mihin hän sai vinkin eräältä tutkimukseen osallistuvalla taholta. Tutkijan kannattaa myös hyödyntää omaa aviomiestään siinä, että valittuun toimintaan soveltuva tietojärjestelmä löytyy tai rakennetaan.

Tutkijan on hyvä selvittää myös mahdollisuus järjestää työvoimapolitiittista aikuiskoulutusta yhteistyössä vanhojen yhteistyökumppaneiden kanssa. Tämä siitä huolimatta, että tutkija oli lähes vuosi sitten täysin kyllästynyt työvoimapolitiittiseen aikuiskoulutukseen liittyvään toimintaan, jossa hän oli ollut mukana lähes kuusi vuotta. Uudenlaisella toimintamallilla ja erilaisella koulutettavien kohderyhmällä tutkija voisi löytää tähän uutta mielenkiintoa. Lisäksi tutkijan kannattaa käydä myös muut potentiaaliset yhteistyötahot järjestelmällisesti läpi ja arvioida tämän jälkeen mahdollisuudet tehdä yhteistyötä myös heidän kanssaan.

Tutkijan on kuitenkin hyvä pitää mielessä se, että toimintaa ei kannata hajauttaa liikaa. Tästä huolimatta tutkijan kannattaa kuitenkin selvittää se, mitä kotitoimiston siirto ulkopuolisiin vuokratiloihin merkitsee, ja mitä mahdollisen ensimmäisen työntekijän palkkaaminen edellyttää. Nämä siitä syystä, että toiminta saattaa alkaa nopeasti myös kasvaa.

6.3 Itsearviointi

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkijan kehittymistä tämän työn aikana ja tutkijan onnistumista tässä työssä. Lisäksi arvioidaan sitä, mitä tämä tutkimus voi antaa muille.

6.3.1 Tutkijan kehittyminen

Tutkija kehittyi tämän tutkimustehtävän aikana paljon. Kehittymistä tapahtui tieteenfilosofisten taustaolettamusten ja metodologian ymmärryksen sekä liiketoimintamalleista että prosessijohtamisesta laadittujen teorioiden osalta. Tutkija kehittyi myös entisestään raportointitaidoissa. Lisäksi tutkija otti ison askeleen muihin IT-taitojen kehittämisessä sillä, että hän alkoi ensimmäisten joukossa Suomessa käyttää Windows 7

–käyttöjärjestelmää yhdistettynä MS Office 2007:ään. Tutkija kehittyi myös toimintatutkimuksen läpiviennissä, haastattelutekniikassa ja neuvottelutaidoissa sekä viestinnässä.

6.3.2 Tutkijan onnistuminen

Tutkijan voi todeta onnistuneen hyvin tässä työssä, kun ottaa huomioon tutkimusaiheen ja lähtökohdan sekä käytettävissä olevan ajan. Koska tutkija voi käyttää tutkimuksen lopputulosta hyödyksi käynnistäessään yritystoimintaa, tutkijan voi todeta onnistuneen erittäin hyvin tämän työn tekemisessä. Onnistumista heikentää kuitenkin se, että tutkijalla ei ollut mahdollisuutta saada tukea keneltäkään tutkimuksen ulkopuoliselta henkilöltä tutkimuksen aikana. Tämä olisi voinut tuoda tutkijan tietoon jotain sellaista, mitä tutkija itse ei ole osannut ottaa huomioon.

6.3.3 Tutkimuksen anti muille

Tämä tutkimus tarjoaa muille mahdollisuuden nähdä, miten liiketoimintamalli rakennetaan tyhjästä verkottuneeseen toimintaympäristöön alati muuttuvissa tilanteissa ilman ulkopuolista tukea. Tämä tutkimus tarjoaa myös mahdollisuuden tutustua liiketoimintamalleista esitettyihin teorioihin. Muille tämä tutkimus voi antaa tukea silloin, kun tutkimuskohteena ovat muut kuin tutkijan oman yrityksen sisäiset kohderyhmät.

LÄHTEET

Haastattelut:

Fagerlund, Aino-Maija 2009. Friends Technology Oy. Toimitusjohtaja. Haastattelu 25.6.2009, Vantaa.

Haapaniemi, Sakari 2009. Data Center Finland Oy. Toimitusjohtaja. Haastattelu 9.7.2009, Espoo.

Hannula, Esko 2009. Qentinel Oy. Toimitusjohtaja. Haastattelu 4.9.2009, Espoo.

Janson, Jörgen 2009. Progress Software Oy. Toimitusjohtaja. Haastattelu 1.6.2009, Helsinki.

Karkkolainen, Ville 2009. Zeeland Digital Oy. Toimitusjohtaja. Haastattelu 3.8.2009, Helsinki.

Koivunen, Anneli 2009. Priorite Oy. Hallituksen puheenjohtaja. Haastattelu 2.6.2009, Espoo.

Koivunen, Anneli 2009. Proactum Oy. Hallituksen puheenjohtaja. Haastattelu 2.6.2009, Espoo.

Koivusalo, Tommo 2009. A-Ware Oy. Toimitusjohtaja. Haastattelu 22.6.2009, Helsinki.

Kurkinen, Juha 2009. Rastor Oy. Toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja. Haastattelu 25.6.2009, Helsinki.

Köninki, Kalevi 2009. TKK Dipoli. Koulutusjohtaja. Haastattelu 26.6.2009, Espoo.

Leivo, Mika 2009. Cubical Solutions Oy. Toimitusjohtaja. Haastattelu 4.6.2009, Helsinki.

Ojanen, Asko 2009. Documenta Oy. Toimitusjohtaja. Haastattelu 1.9.2009, Espoo.

Pohjonen, Tapani 2009. IFS Finland Oy Ab. Toimitusjohtaja. Haastattelu 31.8.2009, Espoo.

Rahkamaa, Kimmo 2009. CodeBakers Oy. Toimitusjohtaja. Haastattelu 4.9.2009, Espoo.

Saari, Tuomo 2009. Suomen Projekti-Instituutti Oy. Toimitusjohtaja. Haastattelu 12.6.2009, Espoo.

Sonninen, Jukka 2009. Fifth Element Oy. Toimitusjohtaja. Haastattelu 31.8.2009, Espoo.

Teoslähteet:

Ala-Mutka, Jukka 2008. Strategiamalli. Economica-kirjasarja. Talentum Media Oy, Helsinki.

Hannus, Jouko 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit. Gummeruksen Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Johnson, Mark W. & Christensen, Clayton M. & Kagermann, Henning 2008. Reinventing your business model. Harvard Business Review 86 (12), 51-59.

Koskenoja, Pia 2006. Tapaus- ja toimintatutkimus. Luentomateriaali. Evtek ammattikorkeakoulu, Vantaa.

Magretta, Joan 2002. Why Business Models Matter. Harvard Business Review 80 (5), 86-92.

Osterwalder, Alexander 2004. Doctoral thesis. The Business Model Ontology. A Proposition in a Design Science Approach. Universite de Lausanne.
http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf. Väitöskirjana julkaistu. Sähköpostilla saatu ja luettu 11.12.2008.

Saunders, Mark & Lewis, Philip & Thornhill, Adrian 2007. Research Methods for Business Students. Fourth edition. Pearson Education Limited, England.

Valkila, Aila 2005. Prosessijohtaminen. Luentomateriaali. Finx Oy, Espoo.

Internet-lähteet:

Reaktor Innovations Oy, 2009. Agilen määrittäminen. <http://www.reaktor.fi/web/fi/teknologia-ja-tutkimus/agile-menetelmat>. Luettu 15.11.2009.

Tampereen Ammattiopisto, 2005. Tuotekehitys. Tuotekehityksen vaiheet. Tuotekehitysprosessin vaiheet. <http://koulut.tampere.fi/materiaalit/to/tuotekehitys/>. Luettu 15.11.2009.

Tekes, 2009. Komission suositus mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määrittämisestä. Rahoitusvalikoima. Rahoitus ja palvelut. Esite.
http://www.tekes.fi/fi/community/Rahoitusvalikoima/Komission_suositus_mikroyritysten_seka_pienten_ja_keskisuurten_yritysten_maaritelmasta.418/Rahoitusvalikoima/1192. Luettu 25.8.2009.

Työ- ja elinkeinotoimisto, 2009. Starttirahalla yrittäjäksi. Päivitetty 11.8.2009.
http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/Tyo-ja_elinkeinotoimisto.fi/06_tyoministeri_06_julkaisut/05_esitteet/tme3002s_starttiraha.pdf. Luettu 26.8.2009.

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2009. Työvoimakoulutus. Koulutus- ja ammatinvalinta. Päivitetty 2.2.2009. http://www.mol.fi/mol/fi/03_koulutus_ura/01_tyovoimakoulutus/index.jsp. Luettu 27.8.2009.

Uranus Konsultointi Ky, 2009. Uranus.fi. Työnhaku. Piilotyöpaikat. <http://www.uranus.fi/tyonhaku/piilotyopaikat/>. Luettu 31.1.2009.

Venture Cup Finland, 2009. Herkkyyssanalyysi. <http://web.venturecup.fi/index.php?id=387>. Luettu 15.11.2009.

<p>ASIAKASYRITYSTEN KYSYMYSLOMAKE, VERSIO 1.</p> <p>0. Yritys, nimi, asema, haastattelu-aika.</p> <p>ARVOLUPAUS/product=service:</p> <p>1. Kuvailkaa aluksi edustamaanne yritystä ottamalla huomioon hlövahvuus, toimiala ja toiminta-alueet?</p> <p>2. Käytetäänkö teillä ulkopuolisia konsultteja, ja jos niin minkälaisissa tilanteissa?</p> <p>3. Minkälaisia yritysasiakkaita teillä on?</p> <p>4. Missä yritysasiakkaanne sijaitsevat?</p> <p>5. Mikä palvelu voisi tukea yritystänne säilyttämään kilpailukykyä markkinoilla?</p> <p>6. Mikä palvelu voisi tukea yritystänne parantamaan kilpailukykyä markkinoilla?</p> <p>7. Miten tarpeelliseksi näette omien asiakkaiden piilevien tarpeiden selvittämisen? Kuinka usein tämä tulisi tehdä? Mitkä asiakaskohderyhmät valitsisitte tähän?</p> <p>8. Miten tarpeelliseksi näette omien asiakkaidenne tyytyväisyyden selvittämisen yhteistyönne osalta? Kuinka usein tämä tulisi tehdä? Mitkä asiakaskohderyhmät valitsisitte tähän selvitykseen?</p> <p>9. Minkälainen valmius/kapasiteetti teillä on itse mitata asiakkaidenne tyytyväisyys?</p> <p>10. Minkälainen valmius/kapasiteetti teillä on selvittää asiakkaidenne piilevät tarpeet?</p> <p>11. Haluaisitteko saada kaikki liikkeenjohdon palvelut yhden kanavan kautta?</p>
<p>AVAINPROSESSI / place (distribution):</p> <p>1. Miten (henkilökohtainen käynti/puhelinyhteys/sähköposti/web?) haluaisitte, että liikkeenjohdon palvelut tarjotaan yrityksellenne? (Huom! Jouduttiin selvittämään muotoon: "Mitä kanavaa/välinettä pitkin haluaisit, että..")</p> <p>2. Kuinka usein (oma määräyty) liikkeenjohdon palveluita olisi yrityksellenne hyvä tarjota?</p> <p>3. Millä aikajänteellä (toimeksianto - tulokset) haluaisitte saada tulokset tyytyväisyysmittauksista/tarveselvityksistä käyttöönnne?</p> <p>4. Miten haluaisitte pitää yhteyttä palvelun tarjoajaan toimeksiantoprosessin aikana?</p>
<p>AVAINRESURSSIT:</p> <p>1. Minkälaisia toimijoita yrityksenne konsultoinnissa arvostaa?</p> <p>2. Minkälaista toimintaa yrityksenne konsulteilta edellyttää?</p>
<p>ANSAINTALOGIIKKA/ price:</p> <p>1. Minkälainen hinnoittelumalli sopisi mielestänne asiakkaan tyytyväisyysmittaukseen?</p> <p>2. Paljonko yrityksenne olisi valmis maksamaan yhden asiakkaan tyytyväisyyden mittaamisesta?</p> <p>3. Minkälainen hinnoittelumalli sopisi mielestänne asiakkaan piilevien tarpeiden selvittämiseen?</p> <p>4. Paljonko yrityksenne olisi valmis maksamaan yhden asiakkaan piilevien tarpeiden</p>
<p>KILPAILUPOSITIO:</p> <p>1. Käytättekö jo konsultteja asiakastyytyväisyytenne mittauksessa? Entä konsultteja asiakkaidenne piilevien tarpeiden selvittämisessä?</p> <p>2. Onko joku taho jo tarjonnut teille kaikki liikkeenjohdon palvelut (koulutus, konsultointi, rekrytointi jne.) yhdestä paikasta?</p>

ASIAKASYRITYSTEN KYSYMYSLOMAKE, VERSIO 2.

0. Yrityksen nimi, haastateltava ja haastateltavan asema yrityksessä. Haastatteluaika.

ARVOLUPAUS:

0. Kuvaile edustamaasi yritystä huomiolla hlövahvuus, toimiala ja toiminta-alueet?

1. Käytetäänkö teillä ulkopuolisia liikkeenjohdon konsultteja, ja jos niin minkälaisissa tilanteissa?

2. Minkälaisia yritysasiakkaita (koko, toimiala) teillä on?

3. Missä yritysasiakkaanne sijaitsevat?

4. Mistä liikkeenjohdon palveluista olisi hyötyä yrityksellesi?

5. Mikä liikkeenjohdon palvelu tukisi yritystäsi säilyttämään kilpailukykyä markkinoilla? Entä parantamaan sitä?

6. Miten tarpeelliseksi näet asiakkaiden piilevien tarpeiden selvittämisen? Kuinka usein tämä tulisi tehdä? Mitkä asiakaskohderyhmistä valitsisit tähän? Minkälainen valmius/kapasiteetti teillä itsellä on tehdä tätä?

7. Miten tarpeelliseksi näet asiakastyytyväisyyden selvittämisen? Kuinka usein tämä tulisi tehdä? Mitkä asiakaskohderyhmistä valitsisit tähän selvitykseen? Minkälainen valmius/kapasiteetti teillä itsellä on tehdä tätä?

8. Haluaisitko saada kaikki liikkeenjohdon palvelut yhden kanavan kautta ja jos, niin mitä edellyttäisit tältä?

9. Mikä merkitys yrityksellesi olisi saada taloudellista tukea liiketoimintanne kehittämiseen?

AVAINPROSESSI:

1. Mitä (henkilökohtainen käynti/puhelinyhteys/sähköposti/web?) kanavaa pitkin haluaisit, että liikkeenjohdon palvelut tarjotaan yrityksellenne? (HUOM! haastateltava kysyi, tarkoitetaanko tällä "millä mallilla palveluita tarjotaan")

2. Kuinka usein (oma määräyty; esim. x-krt vuodessa/systemaattisesti) liikkeenjohdon palvelut tulisi yrityksellenne tarjota?

3. Millä aikajänteellä (toimeksianto - tulokset) haluaisit saada tulokset as.tyytyväisyydsmittauksista/tarveselvityksistä käyttöönne?

4. Miten (puhelin, email, palaveri) haluaisit pitää yhteyttä palvelun tarjoajaan toimeksiantoprosessin aikana?

AVAINRESURSSIT:

1. Minkälaisia toimijoita yrityksenne konsultoinnissa arvostaa?

2. Minkälaista toimintaa yrityksenne konsulteilta edellyttää?

ANSAINALOGIIKKA:

1. Minkälainen hinnoittelumalli sopisi asiakastyytyväisyydsmittaukseen? Entä asiakkaan piilevien tarpeiden selvittämiseen?

2. Paljonko yrityksenne olisi valmis maksamaan yhden asiakkaan tyytyväisyyden mittauksesta? Entä asiakkaan piilevien tarpeiden selvittämisestä?

KILPAILUPOSITIO:

1. Käytättekö jo konsultteja asiakastyytyväisyydenne mittauksessa? Entä konsultteja asiakkaidenne piilevien tarpeiden selvittämisessä?

2. Onko joku taho jo tarjonnut teille kaikki liikkeenjohdon palvelut (koulutus, konsultointi, rekrytointi jne.) yhdestä paikasta?

LISÄOSIO 25.5.2009 - näkökulma yritystoimintaan:

1. Mikä on kokemuksesi mukaan tärkeintä yritystoiminnan aloituksessa?

2. Entä yrityksen pyörittämisessä?

3. Entä yritystoiminnan kasvattamisessa?

ASIAKASYRITYSTEN KYSYMYSLOMAKE, VERSIO 3.

0. Yrityksen nimi, haastateltava ja haastateltavan asema yrityksessä. Haastattelu-aika.

ARVOLUPAUS:

0. Kuvaile edustamaasi yritystä huomiomalla hlövahvuus, toimiala ja toiminta-alueet?

1. Jos, niin mitä liikkeenjohdon palvelua (sis. konsultointi, valmennus, rekrytointi) kaipaisitte?
2. Jos, niin tarvitsisiko yrityksesi jonkin liiketoiminta-alueen kehittämistä?
3. Haluaisiko yrityksesi rekrytoida ICT-ratkaisumyöntineuvottelijan ja mitä tältä edellyttäisit (hlö/osaaminen)?
4. Jos kyllä (jatka kysymykset: 5-6), niin koska haluaisit rekrytoida ICT-ratkaisumyöntineuvottelijan?
5. Minkälainen valmius yritykselläsi olisi osallistua ICT-ratkaisumyöntineuvottelijan kouluttamiseen mm. yrityksen tuotteet/järjestelmät?
6. Sopiiko yritykselle TE-keskuksen yhteishankintakoulutuksen (osa koulutuksen kuluista tuettu) malli?
7. Oletteko jossain vaiheessa kansainvälistymässä? Mille maantieteellisille alueille suuntaatte? Entä olisiko teillä tarvetta kv-konsultoinnille? Entä minkälaista tarvetta?
8. Tarvitsisitteko lisää ICT-konsulttiyhteistyötahoja? Minkälaisissa tilanteissa tai osa-alueille lähinnä?
9. Haluaisitko saada kaikki liikkeenjohdon palvelut (koulutus, liiketoiminta-alueiden konsultointi, rekrytointi) yhden kanavan kautta ja jos, niin mitä edellyttäisit tältä?
10. Mikä merkitys yrityksellesi olisi saada taloudellista tukea liiketoimintanne kehittämiseen?

AVAINPROSESSI:

1. Millä mallilla (esim. henkilökohtainen käynti/puhelinyhteys/sähköposti/web?) haluaisit, että liikkeenjohdon palvelut tarjotaan yrityksellenne?
2. Kuinka usein (oma määräyty; esim. x-krt vuodessa/systemaattisesti) liikkeenjohdon palvelut tulisi yrityksellenne tarjota?
3. Kuinka nopeasti (toimeksianto - palvelun toimitus) haluaisit saada tarvitsemasi palvelut käyttöönnne?
4. Millä tavoin (esim. puhelin, email, palaveri) haluaisit pitää yhteyttä palvelun toimittajaan toimeksiantoprosessin aikana?

AVAINRESURSSIT:

1. Mitä edellyttätte toimijoilta, jotka tekevät yhteistyötä yrityksenne kanssa?
2. Mitä edellyttätte toimijoilta, jotka konsultoivat yritystänne?

ANSAINALOGIIKKA:

1. Jos tarvetta, niin mikä hinnan olisitte valmis maksamaan teille koulutettavasta IT-ratkaisumyöntineuvottelijasta?
2. Mikä hinnoittelumalli sopisi konsultointiin? Entä kansainvälistymiskonsultointiin?
3. Mikä olisi sopiva hintahaarukka, kun puhutaan liikkeenjohdon konsultoinnista? Entä kansainvälistymiskonsultoinnista?

KILPAILUPOSITIO:

1. Onko teillä käytössä liikkeenjohdon konsultteja? Käytättekö heitä vakituisesti vai satunnaisesti?
2. Haluaisitteko toimia uuden yrityksen yhteistyöverkostossa? Ja jos, niin mitä tältä edellyttäisitte?
3. Onko joku taho jo tarjonnut teille kaikki liikkeenjohdon palvelut (koulutus, konsultointi, rekrytointi jne.) yhdestä paikasta?
4. Onko joku taho tarjonnut teille yhteistyötä ICT-ratkaisumyöntineuvottelijan kouluttamiseksi?
5. Onko joku taho tarjonnut teille kansainvälistymiskonsultointia? Entä muuta mahdollista yhteistyötä?

LISÄOSIO 25.5.2009 - näkökulma yritystoimintaan:

1. Mikä on kokemuksesi mukaan tärkeintä yritystoiminnan aloituksessa?
2. Entä yrityksen pyörittämisessä?
3. Entä yritystoiminnan kasvattamisessa?
4. Entä toiminnassa tai yhteistyössä asiakkaan ja palvelua tarjoavan yrityksen välillä?

ASIAKASYRITYSTEN KYSYMYKSET, VERSIO 4.

0. Yrityksen nimi, haastateltava ja haastateltavan asema yrityksessä. Haastatteluaika.

ARVOLUPAUS:

0. Kuvaile edustamaasi yritystä huomiomalla hlövahvuus, toimiala ja toiminta-alueet?

1. Mitä liikkeenjohdon palveluja (sis. konsultointi, valmennus, rekrytointi) tarjoatte yrityksille?

2. Entä mitkä liikkeenjohdon palvelut ostate itse ulkoa?

3. Haluaisiko yrityksesi rekrytoida ICT-ratkaisumyytineuvottelijan ja mitä tältä edellyttäisit (hlö/osaaminen)?

4. Jos kyllä (jatka kysymykset: 5-6), niin koska haluaisit rekrytoida ICT-ratkaisumyytineuvottelijan?

5. Minkälainen valmius yritykselläsi olisi osallistua ICT-ratkaisumyytineuvottelijan kouluttamiseen mm. yrityksen tuotteet/järjestelmät?

6. Sopiiko yritykselle TE-keskuksen yhteishankintakoulutuksen (osa koulutuksen kuluista tuettu) malli?

7. Oletteko jossain vaiheessa kansainvälistymässä? Mille maantieteellisille alueille suuntaatte? Entä olisiko teillä tarvetta kv-konsultoinnille? Entä minkälaista tarvetta?

8. Tarvitsisitteko lisää ICT-konsulttiyhteistyötahoja? Entä minkälaisiin asiakasprojekteihin lähinnä?

9. Haluaisitko saada kaikki liikkeenjohdon palvelut (koulutus, liiketoiminta-alueiden konsultointi, rekrytointi) yhden kanavan kautta ja jos, niin mitä edellyttäisit tältä?

10. Mikä merkitys yrityksellesi olisi saada taloudellista tukea liiketoimintanne kehittämiseen?

AVAINPROSESSI:

1. Mikä yhteysväline (esim. henkilökohtainen käynti/puhelinyhteys/sähköposti/web?) sopii yrityksellesi parhaiten liikkeenjohdon palveluiden tarjoamiseen?

2. Kuinka usein (oma määräyty; esim. x-krt vuodessa/systemaattisesti) liikkeenjohdon palvelut tulisi yrityksellenne tarjota?

3. Kuinka nopeasti (toimeksianto - palvelun toimitus) haluaisit, että tilaamasi projekti aloitetaan?

4. Mitä välinettä (esim. puhelin, email, palaveri) haluaisit käyttää yhteydenpidossa palvelun toimittajan kanssa toimitusprosessin aikana?

AVAINRESURSSIT:

1. Mitä edellytätte toimijoilta, jotka tekevät yhteistyötä yrityksenne kanssa?

2. Mitä edellytätte toimijoilta, jotka konsultoivat yritystänne?

ANSAINTALOGIIKKA:

1. Mitä olisitte valmis maksamaan siitä, että uusi yritys välittäisi teille soveltuvan myyntiliidin asiakasyrityksiltään?

2. Jos tarvetta, niin minkä hinnan olisitte valmis maksamaan teille koulutettavasta ICT-ratkaisumyytineuvottelijasta?

3. Mikä hinnoittelumalli sopisi konsultointiin? Entä kansainvälistymiskonsultointiin?

KILPAILUPOSITIO:

1. Käytättekö liikkeenjohdon konsultteja? Missä tilanteissa käytätte heitä?

2. Haluaisitteko toimia uuden yrityksen yhteistyöverkostossa? Mitä tältä edellyttäisitte?

3. Onko joku taho tarjonnut teille kaikki liikkeenjohdon palvelut (koulutus, konsultointi, rekrytointi jne.) yhdestä paikasta? Kiinnostunut?

4. Onko joku taho tarjonnut yrityksellesi teille soveltuvia myyntiliidejä? Kiinnostunut?

5. Onko joku taho tarjonnut teille yhteistyötä ICT-ratkaisumyytineuvottelijan kouluttamiseksi? Kiinnostunut?

6. Onko joku taho tarjonnut teille kansainvälistymiskonsultointia? Kiinnostunut? Entä muuta mahdollista

LISÄOSIO 25.5.2009 - näkökulma yritystoimintaan:

1. Mikä on kokemuksesi mukaan tärkeintä yritystoiminnan aloituksessa?

2. Entä yrityksen pyörittämisessä?

3. Entä yritystoiminnan kasvattamisessa?

4. Entä toiminnassa tai yhteistyössä asiakkaan ja palvelua tarjoavan yrityksen välillä?

ASIAKASYRITYSTEN KYSYMYSLOMAKE, VERSIO 5.

00. Yrityksen nimi, haastateltava ja haastateltavan asema yrityksessä. Haastatteluaika.

ARVOLUPAUS:

0. Kuvaile edustamaasi yritystä huomiolla hlövahvuus, toimiala ja toiminta-alueet?
1. Mitä liikkeenjohdon palveluja (sis. konsultointi, valmennus, rekrytointi) ostate yrityksillenne?
2. Mitä koulutusta tarjoatte työntekijöillenne kilpailukyyn varmistamiseksi?
3. Mitä koulutusta aiotte työntekijöillenne hankkia seuraavan vuoden aikana?
4. Sopiiko yritykselle TE-keskuksen yhteishankintakoulutuksen (osa koulutuksen kuluista tuettu) malli?
5. Tarvitseeko yritys lisää ICT-konsulttiyhteistyötahoja? Minkälaisia?
6. Haluaako yritys saada kaikki liikkeenjohdon palvelut (koulutus, liiketoiminta-alueiden konsultointi, rekrytointi) yhden kanavan kautta ja jos, niin mitä edellyttäisit tältä?
7. Mikä merkitys yritykselle olisi saada taloudellista tukea liiketoimintanne kehittämiseen?

AVAINPROSESSI:

1. Mikä yhteysväline (esim. henkilökohtainen käynti/puhelinyhteys/sähköposti/web?) sopii yritykselle parhaiten, kun liikkeenjohdon palveluita tarjotaan?
2. Kuinka usein (oma määräyty; esim. x-krv vuodessa/systemaattisesti) liikkeenjohdon palvelut tulee yritykselle tarjota?
3. Kuinka nopeasti (toimeksianto - palvelun toimitus) yritys haluaa, että tilattu projekti aloitetaan?

AVAINRESURSSIT:

1. Mitä edellytätte toimijoilta (esim. kouluttaja), joiden palveluja käytätte?
2. Mitä edellytätte toimijoilta, jotka konsultoivat yritystänne?

ANSAINALOGIIKKA:

1. Mikä hinnoittelumalli sopii koulutuspalveluun? Entä konsultointiin?
2. Mikä hintahaarukka olisi sopiva koulutuspalveluille? Entä konsultoinnille?

KILPAILUPOSITIO:

1. Käytättekö liikkeenjohdon konsultteja? Missä tilanteissa käytätte heitä?
2. Haluaisiko yritys toimia uuden yrityksen yhteistyöverkostossa? Mitä tältä edellyttäisitte?
3. Onko joku taho tarjonnut teille kaikki liikkeenjohdon palvelut (koulutus, konsultointi, rekrytointi jne.) yhdestä paikasta? Kiinnostunut?
4. Onko joku taho tarjonnut yritykselle koulutuspalveluja? Minkälaisia?
5. Onko joku tarjonnut teille ICT-konsultointiyhteistyötä? Minkälaisia?
6. Mitä muita mahd. yhteistyötarjouksia yritys saanut?

LISÄOSIO 25.5.2009 - näkökulma yritystoimintaan:

1. Mikä on kokemuksesi mukaan tärkeintä yritystoiminnan aloituksessa?
2. Entä yrityksen pyörittämisessä?
3. Entä yritystoiminnan kasvattamisessa?
4. Entä toiminnassa tai yhteistyössä yrityksen ja palveluntarjoajan välillä?
5. Mikä olisi toimiva liiketoimintamalli nykyisille markkinoille?

KYSYMYSLOMAKE VERKOSTOKUMPPANEILLE.**ARVOLUPAUS:**

0. Yritys, vastaaja, haastatteluajankohta.
1. Mitä palveluja tarjoatte yritysasiakkaille?
2. Mitä osaamista teillä on tarjota yritysasiakkaille?
3. Minkälaisia yrityksiä teillä on asiakkaina?
4. Millä alueilla toimitte Suomessa? Entä muut maantieteelliset alueet?
5. Esitän yhteistyömallista ehdotuksen. Haluaisiko ja olisiko yritykselläsi valmius toimia yhteistyössä MV Oy:n asiakkaille esittämäni mallin mukaisesti?
6. Mitä muita erilaisia vaihtoehtoja näkisit mahdolliseksi yhteistyöllemme?

AVAINPROSESSI:

1. Miten voisitte palvelunne yritykselleni toimittaa?
2. Mikä on toimitusaikataulunne (= kuinka nopeasti voitte aloittaa, kun toimeksianto tullut)?
3. Miten haluaisitte pitää yhteyttä yritykseni kanssa projektitoimituksen aikana? Entä sen ulkopuolella?
4. Kuinka usein (esim. x-krt/vuosi) näkisit tarpeelliseksi pitää yritykseni kanssa yhteyttä?

AVAINRESURSSIT:

1. Minkälaista toimintamallia (kuka ottaa yhteyttä ja ylläpitää sitä?) käytätte pääsääntöisesti yritysasiakkaidenne kanssa?
2. Miten haluaisitte näkyä yritykseni toiminnassa (markkinointi)?

ANSAINALOGIIKKA:

1. Minkälainen hinnoittelumalli sopisi mielestäsi teidän ja yritykseni välille?
2. Minkälainen hinnoittelumalli sopisi teille alussa esittämissäni malleissa?
3. Minkälaisen hinnoittelumallin näkisit sopivan (mahdollisesti!) esittämiisi vaihtoehtoihin malleihin?

KILPAILUPOSITIO:

1. Ketkä/mitkä tahot tällä hetkellä tarjoavat palveluitanne yrityksille?
2. Tuleeko teille itselle yrityksiltä konsultointitoimeksiantoja? Mitä teette näille?
3. Mitä ja minkälaisia (toiminta/luotettavuus) yhteistyötahoja teillä tällä hetkellä on käytössä?
4. Mitä ja minkälaisia (toiminta/luotettavuus) yhteistyötahoja tarvitsette mahdollisesti jatkossa; esim. uudet tuotesuunnitelmat/toteutukset?

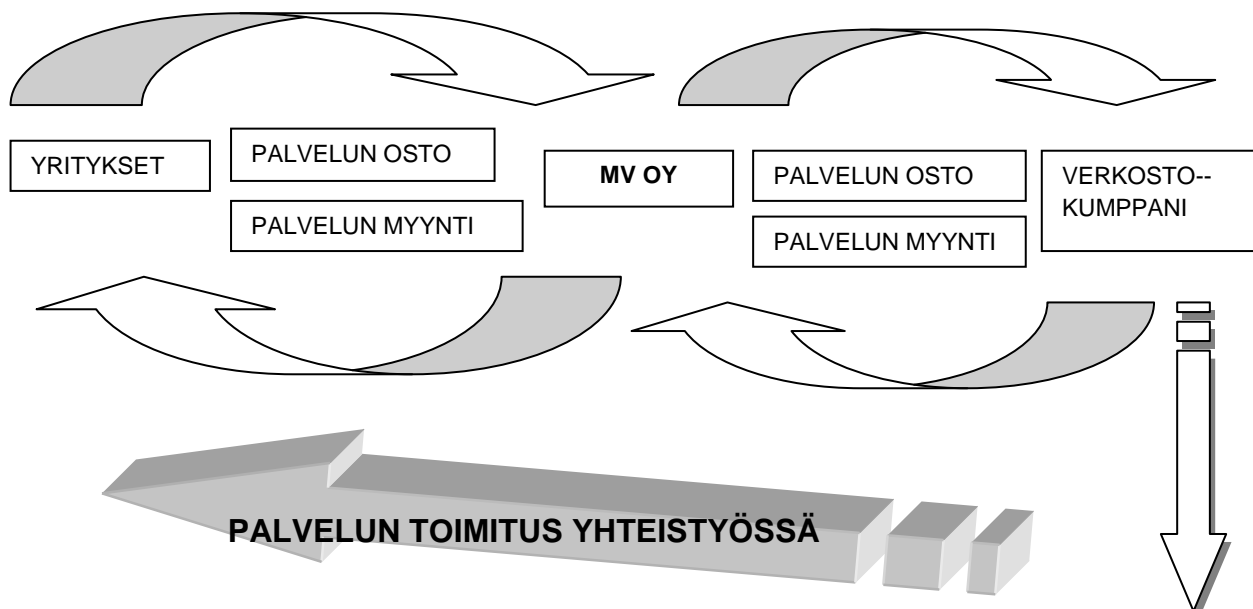
LISÄOSIO 25.5.2009 - näkökulman yritystoimintaan:

1. Mikä on kokemuksesi mukaan tärkeintä yritystoiminnan aloituksessa?
2. Entä yrityksen pyörittämisessä?
3. Entä yritystoiminnan kasvattamisessa?
4. Entä toiminnassa yhteistyökumppaneiden kanssa?
5. Muita vinkkejä yritystoimintaan?

YHTEISTYÖMALLIEHDOTUS VERKOSTOKUMPPANEILLE

MV Oy ostaa tarpeen mukaan verkostokumppanin palvelun ja verkostokumppani toimittaa palvelun sopimuksen mukaan yritysasiakkaalle;

MV Oy:n rooli = yritysmyynti ja projektipäällikkö (huom! toimitaan MV Oy:n sateenvarjon alla).



KUVAUS KOULUTUS- JA VALMENNUSPAKETEISTA

Aktiivinen ratkaisumyyjä:

Koulutusohjelma on tarkoitettu henkilöille, joiden toimenkuvaan kuuluu pääasiallisen työtehtävän lisäksi myös myyntiä ja asiakaspalvelua. Tämän koulutusohjelman kohderyhmään kuuluu projektipäällikkö, tekninen asiantuntija, palvelukehittäjä ja konsultti. Koulutuksen kesto on neljä päivää, ja se pidetään kahden päivän pituisina jaksoina kouluttajan tiloissa. Koulutuksen hinta on 2 450 €, ja siihen sisältyy ohjelma, luentomateriaali, kahvi- sekä lounastarjoilut.

Ketterä projektipäällikkö:

Koulutusohjelma on tarkoitettu ICT-ammattilaisille, jotka tarvitsevat työssään projektinhallinnan osaamista ja tietoa ohjelmistoprojektien erityispiirteistä. Koulutusohjelman ensisijaiseen kohderyhmään kuuluu projektipäällikkö ja projekteissa toimivat asiantuntijat. Koulutus sopii myös tuotepäällikölle, esimiehelle ja muille projektin sidosryhmiin kuuluville henkilöille. Koulutuksen kesto on neljä päivää, ja se pidetään kahden päivän pituisina jaksoina kouluttajan tiloissa. Koulutuksen hinta on 2 750 €, ja siihen sisältyy ohjelma, luentomateriaali, kahvi- sekä lounastarjoilut.

Muutosjohtaminen:

Koulutusohjelman kohderyhmä muodostuu kehittäjästä, asiantuntijasta, esimiehestä ja eri toimialoja edustavasta johdosta. Koulutus tarjoaa teorian rinnalla käytännön opit ja työvälineet muutosjohtamiseen sekä ajankohtaista osaamista muutoksen hallintaan sekä valmiudet kriisijohtamiseen. Koulutuksen kesto on kaksi päivää, ja se pidetään päivän mittaisina jaksoina viikon välein. Koulutuksen hinta on 1 050 €, ja siihen sisältyy molempina päivinä ohjelma, luentomateriaali, kahvi sekä aamupala että lounas.

Projektinjohtamisen perusteet –valmennus:

Valmennuksen kohderyhmään kuuluu projektipäälliköt ja muissa projekteissa työskentelevät henkilöt, jotka tarvitsevat hyvän kokonaiskuvan systemaattisen projektityöskentelyn menetelmistä ja hyödyistä.

Valmennuksessa käydään läpi projektin elinkaaren vaiheet ideasta suunnittelun kautta toteutukseen ja päättämiseen. Tämä toteutetaan organisaatiokohtaisesti, ja osallistuja määrittää oman projektin lähtökohdat ennen valmennuksen alkua. Tässä valmennuksessa osallistujalle annetaan käytännön työkalut viedä omia projekteja läpi, minkä lisäksi osallistuja pääsee harjoittelemaan saamiensa työkalujen käyttöä. Valmennuksen kesto on kaksi päivää, ja se toteutetaan asiakkaan osoittamassa paikassa.

Valmennuksen hinta 16 hengelle on 5 200 € + alv 22 %. Valmennushinnan lisäksi asiakkaalta veloitetaan suunnittelun ja toteutuksen osalta kouluttajien ja konsulttien matkakulut verottajan hyväksymän taksan mukaisesti. Kahvi- ja lounastarjoiluista jokainen vastaa itse.

KYSYMYSLOMAKE TESTAUSKIERROKSELLE OSALLISTUVILLE**ASIAKASYRITYSTIEDOT:**

0. Yrityksen nimi, haastateltava ja haastateltavan asema yrityksessä. Haastattelu-aika.
00. Yrityksen hlö-vahvuus, toimiala/toiminta ja maantieteelliset toiminta-alueet.

ARVOLUPAUS:

1. Olisitteko kiinnostuneita v. 2009/2010 tukemaan myyntiänne ulkopuol. tahon toim.; esim. kohdeasiakkaiden piilevien tarpeiden selvitys?
2. Henkilöstön koulutustarpeet v. 2009/2010? Millä alueilla?
3. Kiinnostus osallistua seur. aiheiden valmenn./kursseille (ellei, miksi ei):
 - a) aktiivinen ratkaisumyyjä?
 - b) muutosjohtaminen?
 - c) ketterä projektipäällikkö?
 - d) projektinjohtamisen perusteet?
4. Mikä olisi teille sopiva ajankohta em. kursseille?
5. Mitkä muut liiketoimintaan liittyvät valmennus/konsultointiaiheet yritystä kiinnostaa?

AVAINPROSESSI:

1. Mikä toimitusmalli seuraavista sopii yritykselle parhaiten:
 - a) ulkopuolinen taho esim. MV Oy selvittää ja hoitaa sovitusasiakkaasi sen tarvitsemat koulutukset/kurssit/ muut liikkeenjohdon palvelut
 - b) selvitätte itse koulutuspalvelutarjonnan jne..
 - c) joku muu, mikä?

AVAINRESURSSIT:

1. Mitä edellyttätte kouluttajilta, joiden palveluja käytätte? Entä heidän palveluilta?
2. Näkemyksesi TKK Dipolista & Suomen Projekti-Instituutista koulutuspalvelujen tuottajana (3.9. muk.)
3. Mitä edellyttät toimijalta (esim. yrittäjä), jonka kanssa teet yhteistyötä? Entä yrittäjän palveluilta?

ANSAINALOGIIKKA:

1. Miten hinnoittelisit/olisit valmis maksamaan esim. kohdeasiakkaan piilevien tarpeiden selvittämisestä?
2. Mitä hintahaarukkaa käyttäisit koulutus- ja konsultointipalveluissa?
3. Miten hinnoittelisit palveluprosessin toimivuuden selvittämisen kohdeasiakkailta?
4. Mielipide kurssien hinnoittelusta (valmis maksamaan?):
 - a) aktiivinen ratkaisumyyjä á 2450€ /4 pv (612,5€ per pvä; kouluttajan tilat)?
 - b) muutosjohtaminen á 1050€/2 pv (525€ per pvä; kouluttajan tilat)
 - c) ketterä projektipäällikkö á 2750€/4pv (687€ per pvä; kouluttajan tilat)
 - d) projektinjohtamisen perusteet, max 16 hlöä 5200€/2 pv (162,5€ per hlö; asiakkaan tilat)

KILPAILUPOSITIO:

1. Mitä koulutus- tai kurssipalveluja aiotte käyttää v. 2009/2010?
2. Kenen kursseille tai koulutuksiin aiotte osallistua?
3. Mitä muita koulutukseen/valmennukseen/konsultointiin liittyviä yhteistahoja teillä on?

YRITTÄJYYSNÄKÖKULMA:

Mille valmennukselle/konsultoinnille/palvelulle olisi näkemyksesi mukaan lähitulevaisuudessa pk-yrityksissä kysyntää?
Vinkit siitä, mitä uusi yritys voisi tehdä? Muut vinkit uudelle yrittäjälle?

