



Yrityksen liiketoimintamallin kehittäminen osana laajempaa liiketoiminnan ekosysteemiä

Sini Järvinen

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Yrityksen liiketoimintamallin kehittäminen osana laajempaa liiketoiminnan ekosysteemiä

Sini Järvinen
Liiketalous
Opinnäytetyö
12,2021

Sini Järvinen

Yrityksen liiketoimintamallin kehittäminen osana laajempaa liiketoiminnan ekosysteemiä

Vuosi

2021

Sivumäärä

45

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Auoa Oy:lle. Toimeksiantajayritys toimii kiinteistökehittäjänä sekä konsulttina. Yrityksellä on vahvaa osaamista ympäristönäkökulmat huomioivasta ympäristön rakentamisesta. Yritys tavoittelee myös alakohista muutosta kohti vastuullisempaa tulevaisuutta. Toimeksiantajayritys koki nykyisen liiketoimintamallinsa toimimattomaksi. Tavoitteena opinnäytetyöllä oli tuottaa uusi liiketoimintamalliehdotus huomioiden rakennusalan haasteet sekä toimeksiantajan yrityskohtaiset tavoitteet.

Opinnäytetyö rajattiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyön tietoperusta sisältää tämän rajauksen mukaisesti kiinteistökehityksen alana, liiketoiminnan ekosysteemin sekä business model canvasin välineenä kuvata liiketoimintamallia. Tutkimuksen kirjallisuustietoa haettiin Laurea Leppävaaran kirjastosta, Finnan verkkokirjastosta, Google scholarista sekä verkosta löytyvistä luotettavista lähteistä.

Tutkimuksessa suoritettiin kvalitatiivinen teemahaastattelu toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajalle. Haastattelun tavoitteena oli kerätä syvempää tietoa yrityksen näkökulmista, koeuista haasteista sekä vahvuuksista.

Tutkimuksesta saatiin tietoa asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Rakennusalaan liittyvät haasteet loivat epävarmuutta toimeksiantajan liiketoimintaan. Toimeksiantajayrityksen toiminta oli liian laajaa ja ulottui yrityksen ydinosan ulkopuolelle. Toimeksiantajayritys oli verkostoitunut aktiivisesti ja määrällisesti hyvin, mutta luottamuksellinen ja tehokas yhteistyöverkosto oli heikko.

Tutkimusten tulosten pohjalta toimeksiantajayritykselle luotiin liiketoimintamalliehdotus. Huomioitavaa kuitenkin on, että tutkimuksen rajausta on jättänyt ulkopuolelleen osa -alueita, jotka tulee huomioida lopullisessa liiketoimintamallissa.

Toimeksiantajayrityksen tavoitteet ovat kunnioitettavat mutta mittavat. Vaikuttaminen alakohtaisiin haasteisiin sekä kestävä kehityksen mukainen rakentaminen tavoitteina ovat sellaisia, joihin yksittäinen yritys ei voi päästä. Toimeksiantajayrityksen toiminta myös nähtiin liian laajaksi kattaen kiinteistökehitysprosessin lisäksi rakennuttamisprosessin. Tutkimuksen perusteella toimeksiantajalle ehdotettiin vahvan ja tehokkaan ekosysteemin rakentamista yhdessä luotettavien kumppaneiden kanssa. Lisäksi ehdotettiin toiminnan rajaamista ydinosan ympärille eli painottaa yrityksen toimintaa konsultointiin sekä kiinteistökehitykseen hankekehittäjänä.

Asiasanat: Business Model Canvas, liiketoiminnan kehittäminen, liiketoimintamalli, ekosysteemi

Sini Järvinen

Developing the company's business model as a part of a larger business ecosystem

Year

2021

Pages

45

This thesis project was commissioned by Auoa Oy, a real estate developer and consultant. The company has a strong experience of construction that takes environmental considerations into account. The company is also aiming to make structural changes towards a more responsible future. The case company felt that its current business model was not working as it should. The aim of this thesis project was to produce a proposal for a new business model. This proposal would consider the challenges of the construction industry and the company's specific goals.

A definition of the goals of this thesis project was done in cooperation with the case company. In accordance with this definition, the data base includes real estate development as an industry, a business ecosystem, and the business model canvas as a tool for describing the business model. Literature supporting the research was retrieved from Laurea Leppävaara Library, Finna's online library, Google Scholar and reliable sources found online.

The study conducted a qualitative thematic interview with the CEO of the case company. The aim of the interview was to gather deeper information about the company's perspectives, perceived challenges, and strengths.

Information on research was obtained in accordance with the objectives. Sector-specific challenges created uncertainty in the case company's business. The scope of the company was too large and extended beyond the core expertise of the company. The company had networked actively and significantly increased the number of its contacts, but the confidential and efficient cooperation network was weak.

Based on the results of the studies, a business model proposal was created for the company. However, it should be noted that due to the limitations of the research excluded areas must be taken into account in the final business model.

The objectives of the case company are respectable but extensive. Influencing sectoral challenges and building with a view to sustainable development are goals that cannot be achieved by an individual company. The company's operations were also considered too extensive, covering not only the real estate development process but also the construction process. Based on the study, the company was recommended to build a strong and efficient ecosystem together with reliable partners. In addition, it was proposed to limit operations to the company's core expertise and to emphasize the company's activities in consulting and real estate development as a project development.

Keywords: Business Model Canvas, business development, Business Model, Business ecosystem

Sisällys

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 2 | Toimeksiantaja ja opinnäytetyön tavoite | 9 |
| 2.1 | Toimeksiantaja | 9 |
| 2.2 | Tutkimuksen tavoite | 9 |
| 3 | Kiinteistökehitys | 9 |
| 3.1 | Kiinteistökehitys ja sen lajit | 9 |
| 3.2 | Kiinteistökehityksen osapuolet | 10 |
| 3.3 | Kiinteistökehityksen riskit | 12 |
| 3.4 | Kiinteistökehittämisen prosessimalli | 13 |
| 4 | Liiketoiminnan ekosysteemi | 16 |
| 4.1 | Liiketoiminnan ekosysteemin määritelmä | 16 |
| 4.2 | Liiketoiminnan ekosysteemin hyödyt | 16 |
| 4.3 | Liiketoiminnan ekosysteemin rakenne | 17 |
| 4.4 | Ekosysteemien tyypittely | 19 |
| 5 | Business Model Canvas liiketoimintamallin kuvaajana | 21 |
| 5.1 | Business Model Canvaksen hyödyt | 21 |
| 5.2 | Business Model Canvaksen sisältö | 22 |
| 6 | Teemahaastattelu ja tulokset | 23 |
| 6.1 | Teemahaastattelu kvalitatiivisella tutkimuksella | 23 |
| 6.2 | Tutkimuksen analysointi teemoittamalla | 25 |
| 6.3 | Teemahaastattelun tulokset | 26 |
| 7 | Liiketoimintamalli ehdotus | 28 |
| 7.1 | Nykyisen liiketoimintamallin analysointi tutkimuksen perusteella | 28 |
| 7.2 | Liiketoimintamalliehdotus | 33 |
| 7.3 | Ekosysteemi | 34 |
| 8 | Pohdinta | 35 |
| | Taulukot | 40 |
| | Liitteet | 41 |

1 Johdanto

Jokaisen yrityksen taustalla on joko tunnistettu tai tunnistamaton liiketoimintamalli. Osterwalderin, Pigneurin sekä Tuccin (2005) mukaan liiketoimintamalli terminä on vieläkin heikosti ymmärretty. Heidän teettämässä tutkimuksessa 62 tutkimusalan jäseneltä tulleesta vastauksesta pystyi löytämään 54 eri määritelmää termille liiketoimintamalli.

Liiketoiminnan ekosysteemin terminä esitteli alkuperäisesti James F. Moore (1993). Hänen mukaansa menestyvä liiketoiminta vaatii nopeaa ja tehokasta kehittymistä. Liiketoiminnan ekosysteemissä yritystä ei nähdä osana tiettyä toimialaa vaan osana systeemiä, joka tehokkaasti yhdistää eri toimialat kokonaisuudeksi. Tässä kokonaisuudessa yritykset yhteistyöllä kehittyvät, synnyttävät uusia innovaatioita, vastaavat tehokkaammin asiakastarpeisiin sekä vahvistavat kilpailukykyään. (Moore 1993.)

Yrityksen tulisi tunnistaa sekä kehittää tarvittaessa liiketoimintamalliaan osana suurempaa ekosysteemiä. Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa korostuu tehokkaan ja nopean kehittämisen tarve, sillä yrityksen toimintaan vaikuttaa moni ulkoinen ja sisäinen muutos (kuvio 1). Vaikuttavat muutokset voivat olla ulkoisia kuten lakimuutokset, markkinamuutokset tai kilpailijoiden vaikutus. Muutokset voivat olla myös sisäisiä kuten osaamisen muuttuminen, innovoinnin tuomat tulokset tai tyytymättömyys sen hetkiseen toimintaan. Hyvin menestyvän yrityksen tulee olla valmis muuttamaan tarpeen tullen liiketoimintamalliaan jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. (Redland, 2019)



Kuvio 1: Esimerkkejä ulkoisista sekä sisäisistä muutoksista, jotka vaikuttavat yritykseen (Redland, 2019)

Mikäli liiketoimintamalli ei ole toimiva, eikä yritys kykene liiketoimintamalliaan muuttamaan on mahdollista, että yrityksen maksukyky on vaarassa. Maksukyvyn heiketessä yritys on vaarassa ajautua konkurssiin. Tilastokeskus ylläpitää lukuja konkurssiin haetuista yrityksistä, yhteisöistä sekä luonnollisista henkilöistä. Huomioitavaa on, että konkurssiin haku ei tarkoita lopullisesti konkurssiin päätymistä. Taulukon 1 tiedot on valittu vuosilta 2019 ja 2020 kuvaamaan tilannetta ennen Covid-19 pandemian tuomia pitkäaikaisseurauksia. Tämä tutkimus keskittyy vahvasti rakentamisalalle. Taulukossa 1 onkin huomionarvoista, että vuositasolla konkurssiin haetuista noin 20 % on rakennusalan yrityksiä, yhteisöjä tai luonnollisia henkilöitä.

| Toimiala | Konkurssit tammi- heinäkuussa 2020 | Konkurssit tammi- heinäkuussa 2019 | Henkilökunnan määrä tammi- heinäkuussa 2020 | Henkilökunnan määrä tammi- heinäkuussa 2019 |
|---------------------------------|---|---|--|--|
| Maa-, metsä- ja kalatalous | 2,6 % | 3,3 % | 0,8 % | 1,4 % |
| Teollisuus ja kaivostoiminta | 9,8 % | 8,6 % | 8,5 % | 14,3 % |
| Rakentaminen | 19,5 % | 21,1 % | 19,6 % | 29,0 % |
| Kauppa | 17,8 % | 19,4 % | 11,2 % | 15,3 % |
| Kuljetus ja varastointi | 7,1 % | 7,6 % | 9,5 % | 6,3 % |
| Majoitus- ja ravitsemistoiminta | 10,8 % | 10,2 % | 10,5 % | 9,4 % |
| Muut palvelut | 31,9 % | 28,9 % | 39,8 % | 24,1 % |
| Toimiala tuntematon | 0,6 % | 1,0 % | 0,1 % | 0,2 % |
| YHTEENSÄ | 1459 | 1552 | 8067 | 7349 |

Taulukko 1: Konkurssiin haetut yritykset ja niiden henkilökunnan määrä toimialoittain tammi-heinäkuussa 2020 ja 2019 (Tilastokeskus, 2021)

Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona Auoa Oy:lle. Yritys tarjoaa kestävän kehityksen konsultointia eri toimialoille sekä toimii kiinteistökehittäjänä. Yrityksen perustaja ja toimitusjohtaja on tyytymätön nykyiseen toimintamalliin ja kokee nykyisen liiketoimintamallin kiinteistökehityksen osalta toimimattomaksi sekä liian raskasrakenteiseksi.

Tutkimus on suoritettu teemahaastattelemalla Auoa Oy:n toimitusjohtajaa. Haastattelu on litteroitu sekä analysoitu teemoittamalla. Haastattelussa on pyritty saamaan syvempää tietoa käsiteltävistä aihealueista yrityksen perspektiivistä.

2 Toimeksiantaja ja opinnäytetyön tavoite

2.1 Toimeksiantaja

Toimeksiantaja Auoa Oy toimii kestävän kehityksen konsultoinnissa eri toimialoilla sekä hankekehittäjänä kiinteistökehittämisessä. Yrityksellä on vahva osaaminen ilmastomuutoksen hillitsemisen keinoissa rakennetun ympäristön osalta. Visiona yrityksellä on olla merkittävä toimija ja suunnannäyttäjä kestävän kehityksen mukaisessa rakentamisessa.

Yritys on perustettu vuonna 2017 mutta aloitti varsinaisen toimintansa pienimuotoisesti vuonna 2019. Vuonna 2021 päättyneellä tilikaudella yrityksen liikevaihto oli 1,5 milj.€. Pääasiallisesti liikevaihto koostuu kiinteistökehityksestä, konsultoinnin osuuden ollen noin 10 %.

Yritys työllistää tällä hetkellä suoraan yhden kokopäiväisen työntekijän. Myynti, suunnittelu, työnjohto ja työsuoritteet on ostettu alihankintana eri palveluntuottajilta. Yritys vastaa suoraan sopimuksista, hankkeiden kartoituksesta sekä niiden hankinnasta. Yritys vastaa myös aikataulujen varmistamisista ja päivityksistä, eri alihankkijoiden välisestä toiminnallisuudesta sekä asiakasviestinnästä. Auoa Oy kantaa vastuun säädösten mukaisesta työstä, laadusta, asiakastyytyvyydestä ja sopimuksista.

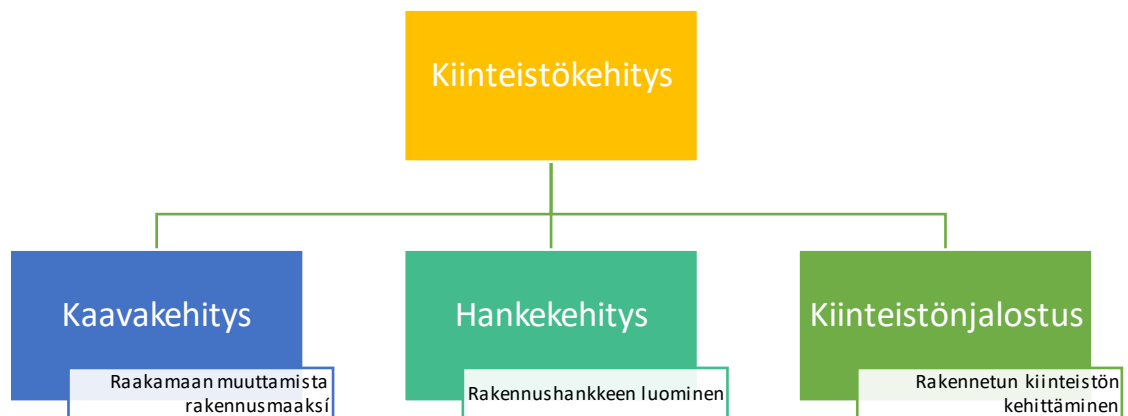
2.2 Tutkimuksen tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda liiketoimintamalli toimeksiantajayritykselle. Malli luodaan huomioiden toimialakohtaiset, tutkimuksessa ilmenevät asiat. Tavoitteena ei ole aikaansaada lopullista liiketoimintamallia, sillä tutkimuksessa on rajattu ulkopuolelle osa-alueita, jotka vaikuttavat lopulliseen liiketoimintamalliin. Lopulliseen liiketoimintamalliin merkittävin ulkopuolelle rajattu aihealue on asiakassegmentti.

3 Kiinteistökehitys

3.1 Kiinteistökehitys ja sen lajit

Kiinteistökehitys on prosessi, jossa investoinneilla lisätään kiinteistön tai alueen arvoa. Kiinteistökehityksen kohteena voi olla maa- tai vesialue, tontti tai tontilla sijaitseva kiinteistö osin tai kokonaan. (Sanastokeskus TSK, 2021) Kiinteistökehitys voidaan jakaa kolmeen lajiin (Kuvio 2). Kaavakehityksessä raakamaata muuttamisen rakennettavaksi maaksi, hankekehityksellä luodaan rakennushanketta ja kiinteistöjalostuksella kehitetään jo rakennettuja kiinteistöjä. (Kiiras & Tammilehto 2018, 15)

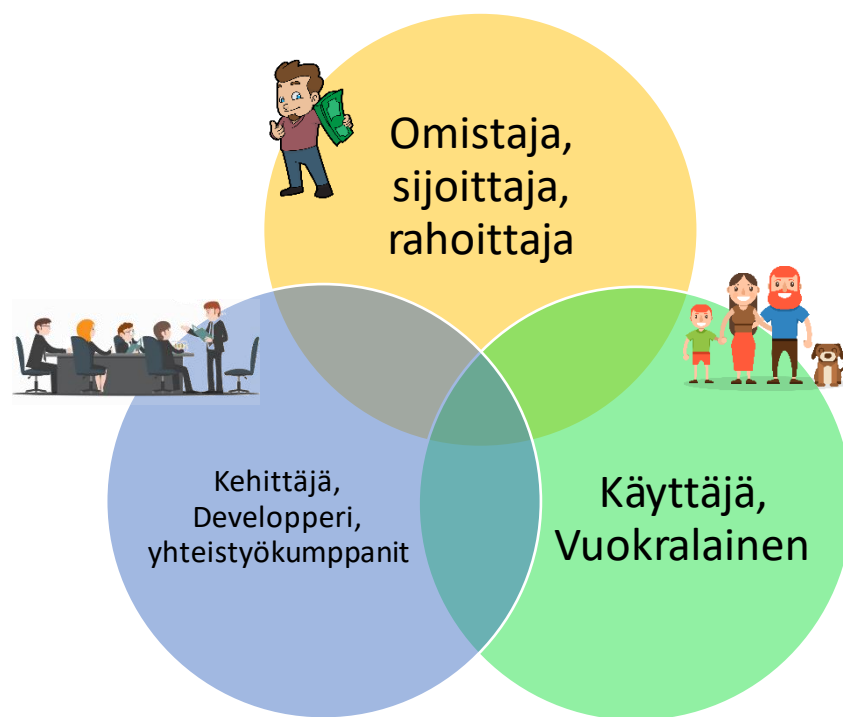


Kuvio 2: Kiinteistökehityksen lajit (mukaillen Kiiras & Tammilehto 2018, 15)

3.2 Kiinteistökehityksen osapuolet

Kiinteistökehittämiseen sekä rakennushankkeeseen liittyy lukuisia eri osapuolia ja rooleja. Roolien tiedostaminen on tärkeää, jotta ymmärtää osapuolten tavoitteet, näkökulman ja toiminnan osana kokonaisprosessia. Karkeasti nämä kiinteistökehityksen osapuolet voidaan jakaa kolmeen osapuoleen (kuvio 3). Omistajana voi toimia mm. yksityinen henkilö, yritys tai valtio. Omistajan päämääränä usein tuottojen lisääminen, arvon nostaminen taloudellisesti tai arvon nostaminen käytännöllisyydeltään. Sijoittaja sijoittaa rahaa ja päämääränä on saada tälle investoinnille tuottoa. Kiinteistösijoittamista harjoitetaan eri tavoilla, osa hakee vain valmista kassavirtaa, kun taas osa sijoittajista haluaa osallistua projektiin sekä prosessin eri vaiheisiin varmistaakseen laadun. Sijoittaja voi myös liittyä prosessiin sen eri vaiheissa ja usein ilmeekin riskin pieneneminen myöhäisemmässä sitoutumisvaiheessa. Rahoittajana voi toimia mm. lainanantajia tai yhteistyökumppaneita. Rahoittaja rahoittaa projektia ja saa rahoitukselleen tuottoa usein joko korkotulona tai tiettyinä osana kiinteistönkehitystuotosta. Tilaaaja voi olla rakennuksen omistaja, lopullinen käyttäjä tai sijoittaja. Tilaaaja usein tilaa rakennushankkeen aikaiset työt ulkopuoliselta organisaatiolta. Käyttäjä on tulevan valmiin kiinteistön

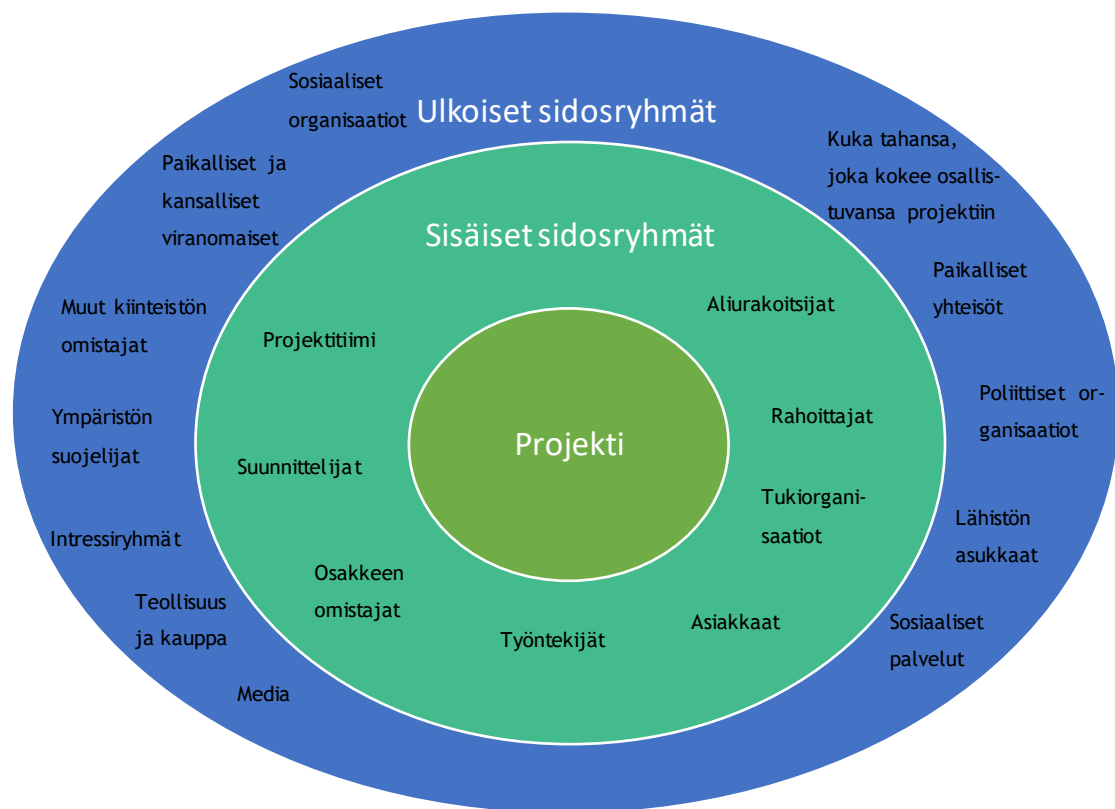
käyttäjä ja käyttäjän lähtökohdat määrittävät toiminnalliset, tekniset, laadulliset, aikataulliset sekä taloudelliset tavoitteet. Kohde rakennetaan tai kunnostetaan käyttäjää varten. Käyttäjä voi olla tiedossa jo kehityshankkeen alussa tai vasta sen päätyttyä. Kiinteistökehittäjä voi olla itse kiinteistökehityshankkeen sijoittaja tai palkallinen, joka saa työstään sovitun palkkion tai palkan. Palkkio voi olla sidottuna jälleenmyyntiarvoon. Kiinteistökehittäjän keskeisimmät osaamisalueet ovat usein markkinat, markkinointi, sopimustekniikka, rakennuttaminen sekä rahoitus. Kiinteistökehittäjä voi myös tilata ulkopuoliselta organisaatiolta työsuoritteita tai erityisosaamista. Yleisiä yhteistyökumppaneita ovat arkkitehti, ympäristökonsultti, liikennekonsultti, kiinteistövälittäjä, talotekninen suunnittelija, rakennussuunnittelija sekä kaavoituksen ja maankäytön ammattilaisia. (Kiiras & Tammilehto 2018, 24–28)



Kuvio 3: Kiinteistökehityksen tahot (Kiiras & Tammilehto 2018, 24)

Kuviossa 3 kuvattua rajausta voidaan pitää hyvin karkeana. Kiinteistökehitysprosessiin osallistuvia sidosryhmiä on merkittävä sekä monimuotoinen määrä. Gibson (2000) on kuvannut Caputoa (2013) mukaillen näitä sidosryhmiä luokiteltavaksi ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin (kuvio 4). Ulkoiset sidosryhmät koostuvat tahoista, jotka voivat vaikuttaa tai joihin voidaan vaikuttaa kiinteistökehitysprojektin aikana. Sisäiset sidosryhmät koostuvat tahoista, jotka ovat virallisesti osana kehitysprojektia, työskentelevät tämän eteen tai voivat jollain tavalla vaikuttaa kyseiseen hankkeeseen. Kaleva (2017) on kuvannut kiinteistö- ja rakennusalan verkoston

olevan mittava, jossa eri toimijoiden koko, strategiat sekä toimintatavat aikajänteineen vaihtelevat huomattavasti. (Luoma 2020, 23-24)

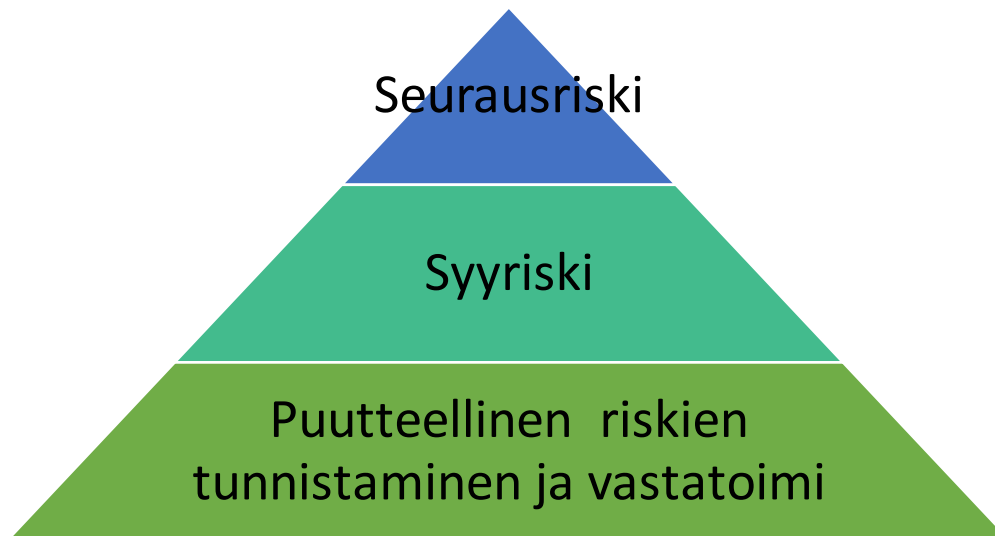


Kuvio 4: Caputon (2013) kuvaamat potentiaaliset sidosryhmäläiset kiinteistökehityksiprojektissa (Luoma 2020, 24)

3.3 Kiinteistökehityksen riskit

Kiinteistökehityksen riskit muodostuvat monesta tekijästä. Riskillä tarkoitetaan todennäköisyyttä tai mahdollisuutta siihen, että tavoitteet ja suunnitelmat eivät toteudu oletetun laisesti. Riskejä syntyy, kun suunnitelmia tehdään tulevaisuuteen, jota on vaikea ennustaa. Tietyn kiinteistön osalta riskien muodostumiseen vaikuttaa lähtökohtaisesti kiinteistön maantieteellinen sijainti sekä kiinteistön käyttötarkoitus. Suuren riskin omaavan kiinteistön osalta sijoittajia on usein monia jakamassa riskiä sekä myös tuottoa. Riskisijoittajat usein hakevat myös suurempaa tuotto-osuutta vastineeksi. Riskit tulee tunnistaa eikä niitä tule aliarvioida. Riskien tunnistamisen lisäksi jokaiselle riskille tulee suunnitella vastatoimet riskin poistamiseksi tai sen pienentämiseksi, siirtää toiselle osapuolelle tai varauduttava riskiin. Yleisimpiä riskejä ovat suunnittelukustannukset, rakennustehokkuus, hankkeen kesto ja kestoon liittyvät

korot sekä rahoitus. Riskit jaetaan usein syyriskeihin sekä seurausriskeihin, jotka syntyvät, kun syyriskit toteutuvat. Syyriskeihin luetaan yleisimmin organisaatiosta, sen osaamisesta sekä kiinteistösijoittamisen erityispiirteistä johtuvat paikka-, informaatio-, rahoitus- sekä projektiriskit. Seurausriskejä näille ovat usein myynti-, vuokraus-, rahoitus- sekä kustannusriskit (kuvio 5). (Kiiras & Tammilehto 2018, 56–60)



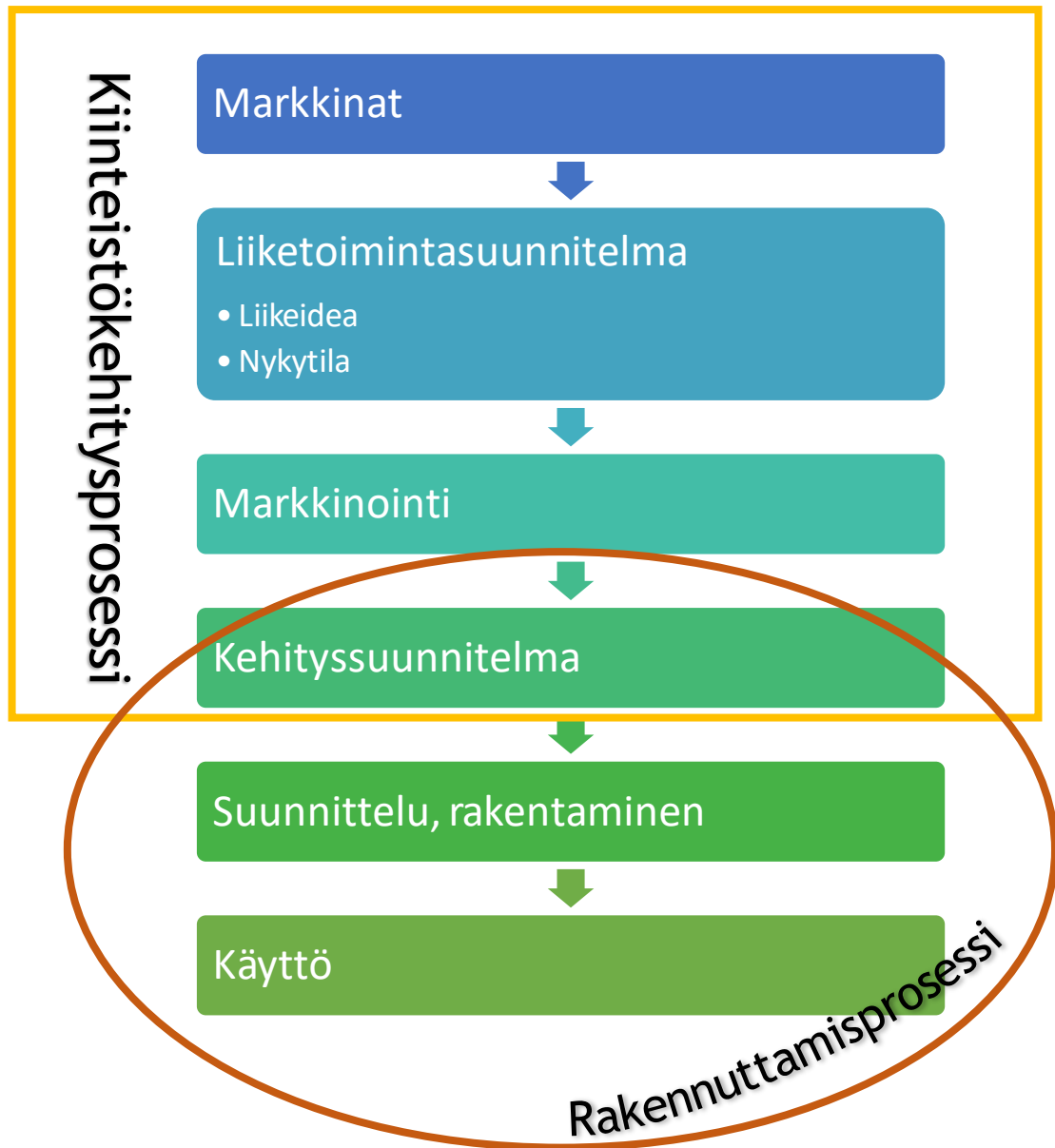
Kuvio 5: Riskien muodostuminen kiinteistökehityksessä (tiedot: Kiiras & Tammilehto 2018, 58)

3.4 Kiinteistökehittämisen prosessimalli

Kiinteistökehittämistä voidaan kuvata erilaisilla malleilla ja prosesseina mutta jokainen on kuitenkin aina yksilöllinen. Kiinteistökehittäminen ei myöskään ole prosessina lineaarinen vaan iteratiivinen sekä poikkitieteellinen. Prosessin jokaisessa vaiheessa tulee huomioida seuraavat vaiheet ja usein tulee tarve palata edelliseen vaiheeseen. Kuviossa 6 on kuvattuna esimerkki kiinteistökehitysprosessista. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että kiinteistökehitys prosessina katsotaan yleisesti päättyväksi kehityssuunnitelmaan ja rakennuttamisprosessin alkavan tästä (kuvio 7). (Kiiras & Tammilehto 2018, 12, 67-68)



Kuvio 6: Esimerkki kiinteistökehitysprosessista (Tiedot: Kiiras & Tammilehto 2018, 67)



Kuvio 7: Kiinteistökehityksen ja rakennuttamisen suhde (Kiiras & Tammilehto, 2018, 12)

Roulacin (2006) mukaan kiinteistökehitys on pitkälti arvon tuottamista ja tätä voidaan tuottaa tai tuhota neljän tekijän mukaan. Näitä ovat fyysiset, poliittiset, taloudelliset ja sosiaaliset tekijät. Pulkan, Ristimäen, Rajakallion ja Junnilan (2016) mukaan ekosysteemi on erityinen liiketoimintastrategia, jossa eri osapuolet työskentelevät yhteisen tavoitteen puolesta, maksi-voivat näin arvon tuottamisen sekä tuottavat sellaista arvoa mitä ei olisi ollut mahdollista tuottaa ilman ekosysteemiverkostoa. (Haavisto 2017, 1,11,23)

4 Liiketoiminnan ekosysteemi

4.1 Liiketoiminnan ekosysteemin määritelmä

Ympäristömme on jatkuvasti muuttuva. Olemme jatkuvasti yhteydessä toisiimme jopa tiedostamatta kaikkia yhteyksiä. Tämä aikaansaa myös haavoittuvuutta ja riskejä. Yksi tapahtuma vaikuttaa moniin tahoihin, huolimatta fyysisestä lokaatiosta. (Iansiti & Levien, 2004, 17–18) Nykypäivän haasteiden ratkaiseminen ja menestyminen etenkin globaalisti vaatii monialaista yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Ekosysteemit mahdollistavat mukautumiskyvyn jatkuvasti uusiutuvassa ympäristössä ja edesauttavat tehokasta innovointia sekä kehittämistä. (Valkokari, Hyytinen, Kutinlahti & Hjelt, 2020, 7)

Liiketoiminnan ekosysteemi on saanut mallinsa biologisesta ekosysteemistä. Biologisessa ekosysteemissä lajien ja yhdyskuntien selviäminen riippuu ekosysteemin muista osapuolista. Ekosysteemin osapuolet omalla olemassaolollaan sekä toiminnallaan edesauttavat muiden osapuolten toimintaa ja olemassaoloa. Ekosysteemi koostuu näin ollen vuorovaikutus- ja riippuvuussuhteista. Samoin voidaan nähdä nykypäivän liiketoimintamalleja, jotka perinteisesti on nähty vain yrityksen ja asiakkaan välisinä suhteina. Liiketoiminnan ekosysteemi koostuu osapuolista, joiden selviytyminen on riippuvaista toisista osapuolista. (Iansiti & Levien, 2004, 8–12)

4.2 Liiketoiminnan ekosysteemin hyödyt

Toimivassa ja terveessä ekosysteemissä osapuolet voivat hyvin, hyötyvät toisistaan sekä hyödyttävät toisia ekosysteemin osapuolia (Iansiti & Levien, 2004, 8–9). Ekosysteemissä osapuolet antavat omaa osaamistaan ja resurssejaan, joista muut osapuolet hyötyvät. (Valkokari, Hyytinen, Kutinlahti & Hjelt, 2020, 11)

Ekosysteemi koostuu useista verkostoista, jotka tarpeen tullen muovautuvat ja uudelleen järjestäytyvät. Nämä verkostot voivat olla ristikkäisiä, rinnakkaisia tai kilpailevia yhteistyöverkostoja. Osaamisen ja resurssien lisäksi ekosysteemissä toimijoilla on omat tarpeet ja odotukset. Kuviossa 8 on esitelty eri osapuolitahojen hyötyjä sekä heidän antamaa arvoa. Parhaimmillaan ekosysteemi mahdollistaa jatkuvan oppimisen, innovoinnin ja verkostojen kehittymisen ekosysteemin toimijoille. Ekosysteemin osapuolet voivat vauhdittaa toisiaan, sekä täydentää toistensa osaamista ja kykyjä. Näin mahdollistetaan lisäarvon tuottaminen loppuasiakkaalle, joka ilman ekosysteemiä olisi ollut mahdotonta toteuttaa. (Valkokari, Hyytinen, Kutinlahti & Hjelt, 2020, 11)



Kuvio 8: Ekosysteemin toimijat ja hyötyjät (Valkokari, Hyytinen, Kutinlahti & Hjelt, 2020, 11)

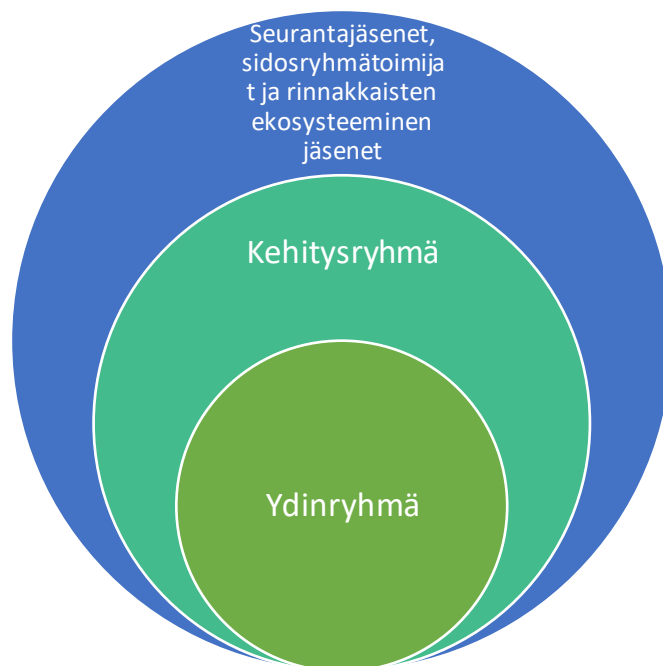
4.3 Liiketoiminnan ekosysteemin rakenne

Toimivassa ja tehokkaassa ekosysteemissä yhteistyö on vastavuoroista, huomioi eri osapuolten tarpeet sekä yhteensovittaa tarpeet tehokkaasti. Ekosysteemin toiminta ei perustu hierakiseen auktoriteettiin vaikkakin suuret yritykset toimivat usein vetureina, kasvun alustina sekä uusien tuotteiden skaalajina. Ekosysteemissä tärkeää on yhteinen selkeä tavoite joka innostaa kaikkia osapuolia sekä on laadultaan sellainen, jota ei voisi toteuttaa ilman yhteistyötä. Toimivan ja tehokkaan ekosysteemin kannalta on tärkeää tunnistaa ja ymmärtää myös muut tekijät, jotka mahdollistavat hyvät tulokset sekä tavoitteen toteutumisen (kuvio 9). (Valkokari, Hyytinen, Kutinlahti & Hjelt, 2020, 11,21)



Kuvio 9: Toimivan ekosysteemin tekijät (Valkokari, Hyytinen, Kutinlahti & Hjelt, 2020, 21)

Johtamismalli ekosysteemeissä on usein kerroksellinen (kuvio 10). Ydinryhmä koostuu usein yhdestä tai useammasta suuresta keskus- tai veturiyrityksestä, joka ohjaa ja koordinoi ekosysteemin toimintaa haluttua päämäärää kohti. Ydinryhmä usein myös omaa laajat resurssit sekä merkittävää kehitysoaamista. Kehitysryhmä voi koostua yrityksistä, tutkimuslaitoksista ja rahoittajista. Yritykset, jotka kuuluvat kehitysryhmään, ovat usein pienempiä kuin ydinryhmän tai omaavat vähemmän resursseja. Kehitysryhmän jäsenillä on usein oma kehitysagenda, mutta työstävät sitä kohti vahvassa yhteistyössä muiden osapuolten kanssa. Sidosryhmän jäsenet ja seurantaajaiset eivät usein omaa kehitysagenda ekosysteemissä vaan hyödyntävät verkostoitumisen mahdollisuutta omassa liiketoiminnassaan. Nämä osapuolet tarjoavat usein valmiita ratkaisuja ekosysteemin muille jäsenille ja vaikuttavat välillisesti yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen. (Valkokari, Hyytinen, Kutinlahti & Hjelt 2020, 22)

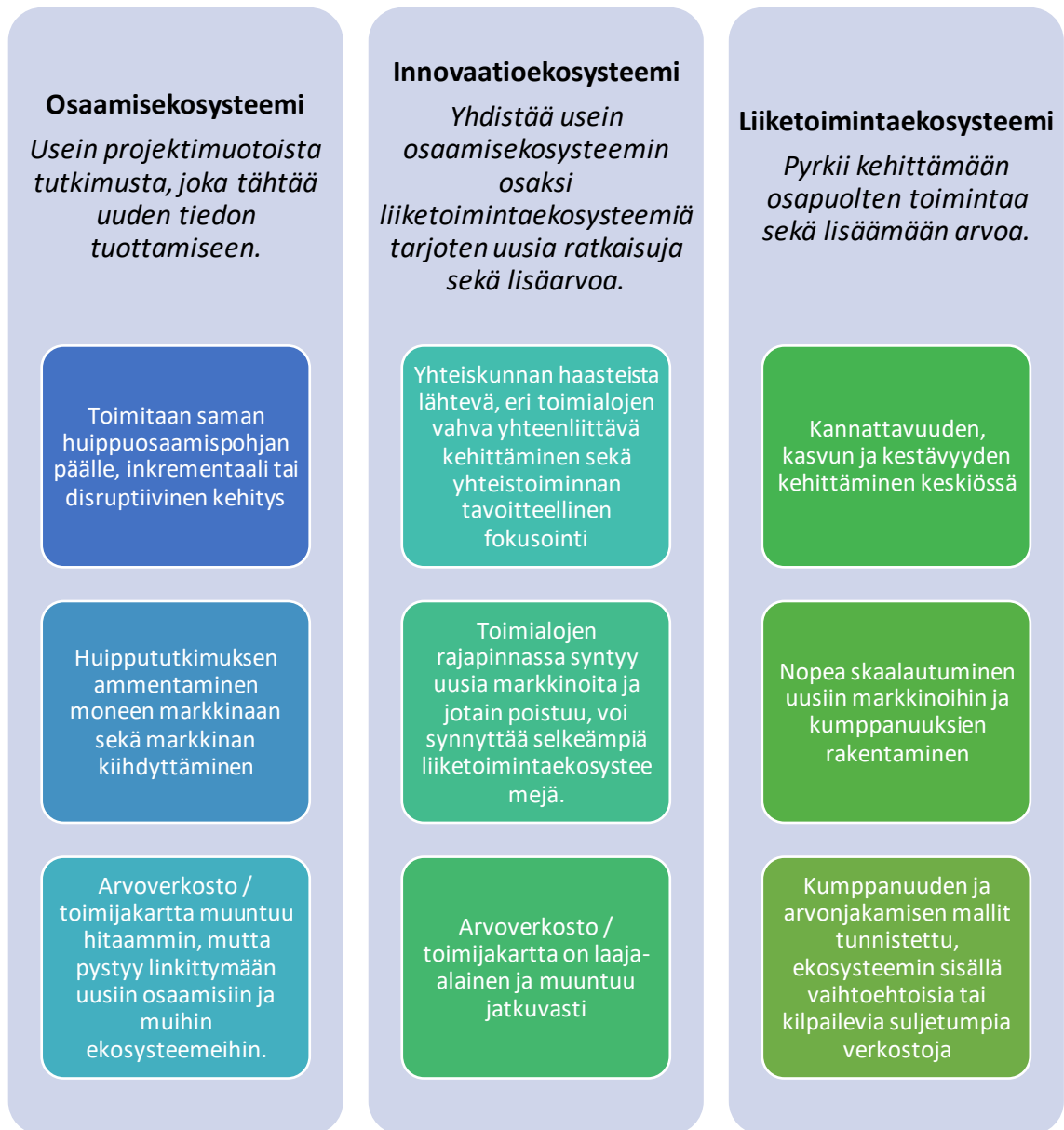


Kuvio 10: Kerroksellinen rakenne ekosysteemissä (Valkokari, Hyytinen, Kutinlahti & Hjelt, 2020, 22)

Ydinryhmään kuuluu usein myös roolitettu orkestroija, joka ohjaa jatkuvasti uudistuvaa kokonaisuutta sekä ohjaa itseorganisoitumista ekosysteemin sisällä. Orkestroija luo omalla työpänsänsä mahdollisuuden kommunikoinnille, yhteisen suunnan määrittelylle, yhteisen tavoitteen ymmärtämiselle, seuraa toimintaa sekä edistää ekosysteemin monimuotoisuutta. (Valkokari, Hyytinen, Kutinlahti & Hjelt, 2020, 23)

4.4 Ekosysteemien tyypittely

Ekosysteemeissä on tärkeää olla selkeä, kunnianhimoinen tavoite. Erilaisten tavoitteiden kautta on voitu tunnistaa kolme erilaista ekosysteemityyppiä: osaamis-, innovaatio- sekä liiketoimintaekosysteemi. Näiden tyyppien ymmärtäminen on tärkeää etenkin resurssoinnin näkökulmasta. (Kuvio 11). Jokainen ekosysteemi on kuitenkin osapuolten summa ja näin ollen aina omanlaisensa. Myös yksittäinen osapuoli voi kuulua samanaikaisesti eri ekosysteemeihin. (Valkokari, Hyytinen, Kutinlahti & Hjelt, 2020, 13-14)

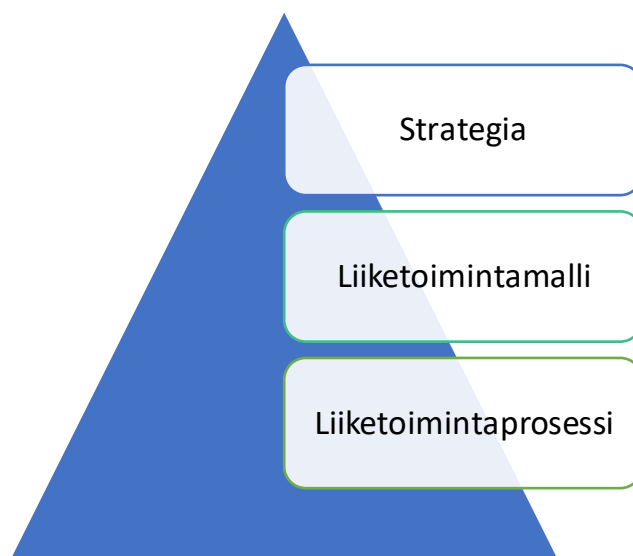


Kuvio 11: Ekosysteemityypittelyä (Valkokari, Hyytinen, Kutinlahti & Hjelt, 2020, 13-14)

Liiketoiminnan ekosysteemissä toimivien yritysten tulisi tiedostaa oma asemansa sekä tehtävänsä osana ekosysteemiverkostoa sekä muodostaa liiketoimintamallinsa tämän pohjalta. Ekosysteemin näkökulmasta tehty liiketoimintamalli auttaa yritystä toiminnan tehostamisessa sekä arvon tuottamisessa. Omien-, ekosysteemin muiden osapuolten tai ekosysteemiverkoston muuttuessa liiketoimintamalli tulisi myös sopeuttaa muutokseen kilpailukykyyn takaamiseksi. (Weiller & Neely 2013, 13-14, 18)

5 Business Model Canvas liiketoimintamallin kuvaajana

Osterwalder ja Pigneur (2002) ovat kuvanneet liiketoiminnassa olevan kolme tasoa (kuvio 12): strategia, liiketoimintamalli ja liiketoimintaprosessi, joista keskeisimmänä liiketoimintamalli toimii arkkitehtuurisena tasona heijastaen strategiaa ja toimien liiketoimintaprosessien lähtökohtana (Heikkilä & Heikkilä 2006, 5).



Kuvio 12: Osterwalderin ja Pigneurin (2002) mukaan kuvatut liiketoiminnan kolme tasoa (Heikkilä & Heikkilä 2006, 5)

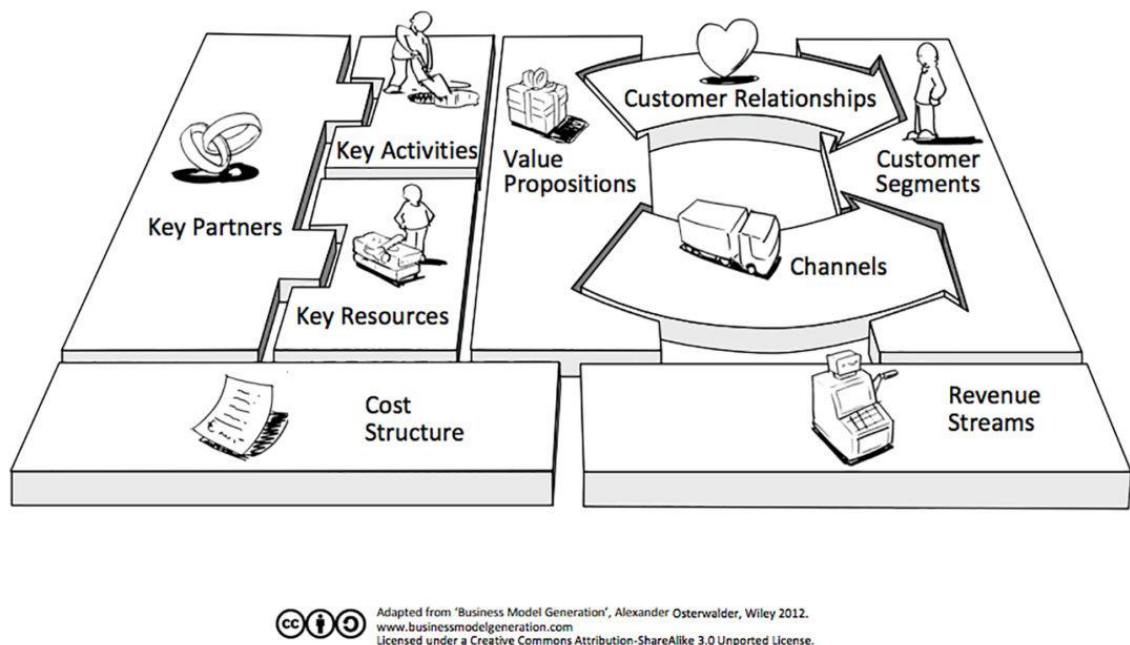
Liiketoimintamalli on teoreettinen työkalu sisältäen käsitteitä, asioita ja niiden välisiä suhteita. Nämä kuvaavat liiketoiminnan logiikkaa sekä auttavat ymmärtämään mikä on asiakkaan saama arvo, miten tämä arvolupaus mahdollistetaan ja mitkä ovat taloudelliset seuraukset. (Osterwalder, Pigneur & Tucci 2005, 2-4)

5.1 Business Model Canvaksen hyödyt

Business Model Canvas esiteltiin vuonna 2010 ja sen kehittivät Alexander Osterwalder (australialainen teoreetikko, syntynyt 1974) sekä Yves Pigneur (belgialainen tietotekniikan tutkija ja Lausannen yliopiston professori, syntynyt 1954). Malli kehitettiin visuaaliseksi työkaluksi liiketoimintamallintamiseksi. Malli kehitettiin mahdollistamaan organisaatioiden arvon luominen, tuottaminen ja sitominen (kuvio 13). Mallia käytetään liiketoiminnan suunnittelulle ja malli auttaa visualisoimaan selkeämmin epälineaarista prosessia ja kuvausta. Mallia käytetään laa-

jasti uuden tuotteen ideoinnissa, startup yritysten kuvauksessa sekä uuden prosessin suunnittelussa. Mallin avulla uusien ideoiden, asiakkaalle tarjottavan arvon sekä yrityksen arvon esittäminen esimerkiksi rahoittajille on helpompaa. (Marbaise 2017, 1–3)

5.2 Business Model Canvaksen sisältö



Kuvio 13: Business Model Canvas (Monaco, 2019)

Business Model Canvas ottaa huomioon yrityksen liiketoiminnan osatekijät, jotka ovat aseteltu tarkkaan järjestykseen pohjaan. Nämä osatekijät ovat:

- Avaintehtävät
 - Avaintehtävät ovat organisaatiolle välttämättömät tehtävät, joilla arvolupaus mahdollistetaan asiakassegmenteille. Nämä tehtävät voivat liittyä suoraan tuotteen valmistukseen tai pyrkiä kehittämään ratkaisuja asiakastarpeeseen. Tehtävät voivat tapahtua myös kokonaan tai osittain internetissä.
- Avainkumppanit
 - Avainkumppanit ovat tarkoin valittuja osapuolia, jotka vahvistavat organisaatiota ja sen asemaa markkinoilla. Kumppanuuden luonne riippuu monesta asiasta kuten organisaatiosta, sen päämääristä, markkinoista sekä omasta ydinosaamisesta.
- Avainresurssit

- Avainresurssit ovat organisaation omaisuutta, joilla varmistetaan palveluntunto ja/tai tuote. Tämä voi olla henkilöstöä, materiaalia tai rahoitusta.
- Asiakassegmentit
 - Asiakasryhmät, joille palvelu tai tuote on suunnattu. Nämä asiakasryhmät on hyvä tunnistaa ja tiedostaa, jotta voi ymmärtää heidän todellista tarvettansa ja vastata siihen.
- Kanavat
 - Kanavalla tarkoitetaan tapoja, joilla arvolupaus toimitetaan asiakassegmenteille.
- Asiakassuhteet
 - Asiakassuhteilla tarkoitetaan organisaation tapoja ylläpitää, rakentaa ja vahvistaa asiakassuhteita.
- Arvolupaus
 - Arvolupaus on tuote tai palvelu, joka on suunniteltu asiakassegmenttejä ajatellen.
- Kulurakenne
 - Kustannusrakenne kuvaa organisaation kuluja eli menoja.
- Tulovirrat
 - Kassavirta kertoo, mistä tulot tulevat ja mitkä siihen vaikuttavat kuten yleinen markkinahinta. (Marbaise 2017, 4–10).

6 Teemahaastattelu ja tulokset

6.1 Teemahaastattelu kvalitatiivisella tutkimuksella

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus koostuu monista vaihtoehtolisista lähestymistavoista ja menetelmistä, joiden avulla voidaan lähestyä tai analysoida tutkittavaa aihetta. Tästä syystä on mahdotonta antaa yhtä ainoaa määritelmää. On kuitenkin joitakin ominaispiirteitä, joita voidaan luetella laadulliselle tutkimukselle kuten epäily itsestään selvänä pidettyjä asioita kohtaan, keskittyminen toimintaan sekä analyysivetoisuus. Laadullisella tutkimuksella pyritään löytämään vastaukset mitä, miten ja miksi kysymyksiin ja tällaisia kysymysmuotoja usein suositaankin. (Kallinen & Kinnunen, 2021)

Laadullinen tutkimus vaatii rinnalleen teoreettisen osuuden, jonka avulla tutkittavaan aiheeseen saadaan syvempää tietoa ja jota voidaan hyödyntää tutkimusta suunniteltaessa ja analysoitaessa. (Tuomi & Sarajärvi 2020, 18–19)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltava saa melko vapaamuotoisesti kertoa omista kokemuksistaan ja mielipiteistään. Tutkimus antaa tutkijalle mahdollisuuden kartoittaa ilmiöitä laajasti. Kvalitatiivista tutkimusta kutsutaan myös ymmärrettäväksi menetelmäksi ja tutkimusta voi toteuttaa esimerkiksi syvähaastattelulla. (Tilastokeskus, 2021)

Tutkimusta aloittaessa on tärkeää tutkittavan kohteen suunnittelu sekä tutkimuksen rajaaminen. Rajausta tehdessä on pohdittava kysymyksiä, joihin haluaa tutkimuksellaan vastauksen. Tutkimuksen rajaaminen asettaa tutkimusongelman tärkeään asemaan. Tutkittava ongelma tulee kuitenkin olla sellainen, johon on mahdollista löytää ratkaisu, vaikka usein myös asetettu ongelma voi muuttaa muotoaan tutkimuksen edetessä. Hyvä tutkimuksen aiheeksi asetettu ongelma on selkeä sekä yksiselitteinen. (Kallinen & Kinnunen, 2021)

Teemahaastattelussa tutkija tutustuu ennen haastattelua aihealueeseen liittyvään kirjallisuuteen, valitsee näkökulmat sekä kysymykset ja näiden perusteella jakaa haastattelun keskeisiin teemoihin. Vaikka kysymykset on asetettu teemoittain, on tämä vain runko, joka mahdollistaa vapaan muotoilun ja mahdollistaa hedelmällisen keskustelun haastateltavan ja haastattelijan välillä. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu tutkimus, joka antaa haastateltavalle vapaan vastauksen mahdollisuuden. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 13-14,57-66)

Haastattelun etu on tilanteen joustavuus. Kysymyksiä, aiheita, aihealueita ja vastauksia on mahdollista avata enemmän keskustelemalla. Väärinymmärryksiä pystytään ehkäisemään ja kasvokkain suoritettavassa haastattelussa voidaan myös lukea ilmeitä ja eleitä. Teemahaastattelussa toteutus vaihtelee lähes avoimesta haastattelusta aina strukturoidusti etenevään haastatteluun. Vaikka kysymyksiä voi muokata ja valikoida haastattelun aikana, on tavoitteena aina löytää merkityksellisiä asioita ja vastauksia asetettuun tutkimusongelmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2020, 63–64)

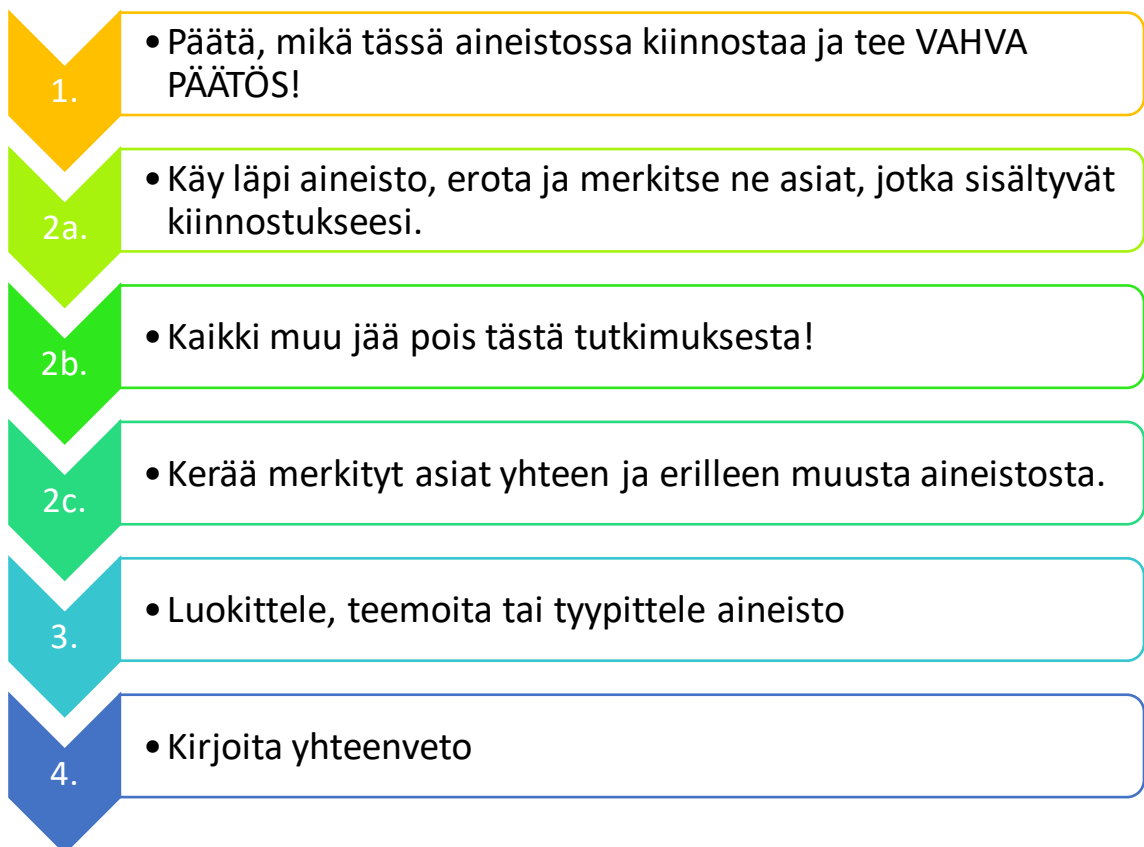
Kiinteistökehitysalalla yrityksillä on erilaisia toimintamalleja perustuen tuotteeseen, asiakassegmenttiin, toimintatapoihin, ydinosaamiseen, yrityksen resursseihin sekä verkostoihin. Haastattelun tavoite oli kerätä tietoa toimeksiantajayrityksen haasteista, vahvuuksista sekä tulevaisuuden visioista. Tästä syystä tutkimus toteutettiin haastatteleamalla toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajaa, jotta tieto saadaan kohdennettuna yrityksen toimintamallista.

Laadullinen eli kvalitatiivinen haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Haastattelu suoritettiin rauhallisena ajankohtana ja nauhoitettuna. Haastattelussa käytettiin

runkona liitteen 1 mukaisia kysymyksiä. Kysymyksiä lisättiin haastattelun kulun perusteella sekä kysymyksiä muokattiin haastattelun etenemisen mukaan.

6.2 Tutkimuksen analysointi teemoittamalla

Analysointi alkaa päätöksenteolla kiinnostavimmasta asiasta ja keräämällä kaikki tätä koskeva tieto. Päätös tulee tehdä myös aineistosta, joka tulee jättää huomiotta. Kun oleellinen ja haluttu tieto on kerätty, etenee analysointi luokitteluun, teemoittamiseen tai tyypittelyyn. Analysoinnin viimeinen vaihe on yhteenvedon kirjoittaminen (kuvio 14). (Tuomi & Sarajärvi 2020, 78-79)



Kuvio 14: Laadullisen analyysin runko (Tuomi & Sarajärvi 2020,78)

Teemoittelussa painottuu, mitä mistäkin teemasta on sanottu. Kyse on aineiston osittamisesta ja ryhmittelystä aihepiirien eli teemojen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2020). Aineistosta haetaan tutkimusongelman kannalta oleellimmat asiat esimerkiksi koodaamalla. Nämä kerätyt

asiat jaotellaan asioita yhdistävien teemojen alle. Tutkimus on usein tehty haastatteluna ja haastattelussa kysymykset on jaettu teemoihin. Analysoinnin yhteydessä kuitenkin usein nämä teemat eivät pysy samana, sillä tietoa tulee analysoida herkästi kuuntelemalla. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 138-144)

Haastattelu nauhoitettiin sekä litteroitiin. Litteroitua tekstiä syntyi 5 sivua. Tekstistä kerättiin oleellinen, tutkimuksen aihealueiden mukainen tieto koodaamalla. Oleellinen tieto perustui opinnäytetyön teoriaosuuteen sekä asioihin, joita haastattelulla haluttiin selvittää. Näitä olivat yrityksen toimintamalli, toimintaprosessi, yhteistyö ja verkostotoiminta, vallitsevat haasteet, ydinosaaminen sekä tulevaisuuden visiot. Kerätty tieto pelkistettiin, analysoitiin sekä jäsenneltiin teemoihin. Teemoittelussa ei huomioitu haastattelurungon jo valmiita teemoja. Teemoittelun perusteena oli asioita yhdistävät tekijät sekä ilmaisut. Kuviossa 15 on esitetty tiivistelmä haastattelussa ilmentyneistä asioista teemoittain ja luvussa 6.3 on haastattelun tulokset tarkemmin.

6.3 Teemahaastattelun tulokset

Yrityksen toiminnan laajuus ja toimintatavat

Auoa Oy vastaa kiinteistökehitysprosessin lisäksi myös rakennuttamisprosessista ja toimii kehittäjänä, sijoittajana, rahoittajana sekä projektinaikaisena omistajana. Haastateltava koki, että yrityksen vastuu- ja toiminta-alue kiinteistökehityksessä on liian laaja ja vaatii rajaimista sekä selkeyttämistä. Prosessin osalta haastateltava koki vahvuudeksi prosessin vastuun pysymisen yhdellä taholla ja tätä kautta päätöksenteon helppouden.

Rakennusalan tuomat haasteet ja niiden vaikutus yrityksen toimintaan

Rakennusallalla vallitsee riittävän resurssoinnin puute sekä alihankkijoiden liiallinen määrä. Virheitä pidetään jokseenkin hyväksytyinä ja laatu on huonoa. Alihankkijoilla on usein myös omia alihankkijoita, jolloin Auoa Oy:n on entistä vaikeampi hallita ja johtaa kokonaisuutta. Nämä haasteet aiheuttavat luottamuspulaa. Luotettavien yhteistyökumppaneiden löytyminen rakennusallalla tarkoittaa erityisen laajaa alakohtaista verkostoitumista.

Ympäristönäkökulmat rakennusallalla sekä yrityksessä

Yrityksissä sekä kunnissa on tietotaidon puutetta ympäristönäkökulmat huomioivassa rakentamisessa. Auoa Oy omaa poikkeuksellisen laajan tietotaidon keinoista hillitä ilmastonmuutosta rakennetussa ympäristössä. Toimitusjohtaja omaa vahvaa osaamista ympäristöystävällisestä rakentamisesta ja on myös tehnyt väitöskirjan rakennetun ympäristön alalta (kunnallisten energiajärjestelmien merkitys hiilineutraaleissa kaupungeissa).

Riskit

Yrityksessä tunnistetaan ja ennaltaehkäistään riskejä. Tästä huolimatta suurimmat riskit muodostuvat markkinatilanteista sekä sidosryhmien tekemistä virheistä. Tällä hetkellä sidosryhmien virheisiin joudutaan ennaltaehkäisevänä toimenpiteenä sitomaan yrityksen varoja mutta haastateltava kokee, että riskejä tulisi jatkossa sopimuksellisesti siirtää tehokkaammin sidosryhmille.

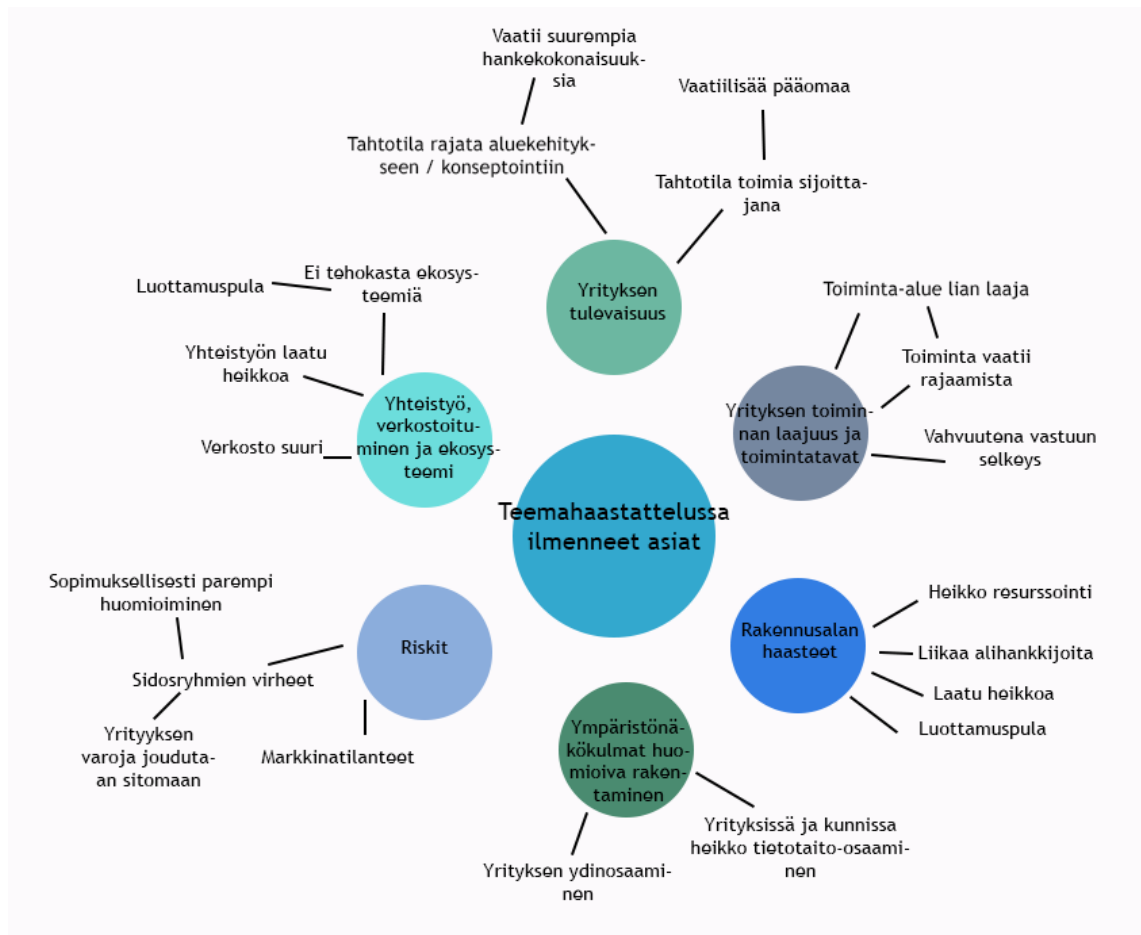
Yhteistyö, verkostoituminen ja ekosysteemi

Määrällisesti haastateltava koki yhteistyön olevan tyydyttävällä tasolla mutta yhteistyön laadun liian heikkona. Haastattelusta käy ilmi, että Auoa Oy on vahvasti verkostoitunut alan yritysten, ministeriöiden ja tutkimuslaitosten kanssa.

Ekosysteemin osalta haastateltava kokee riskien pienentämisen tarkoittavan oman vastuun rajaamista osana ekosysteemiä. Rakennusallalla ekosysteemi löytyy mutta alalla Vallitseva luottamuksen puute asettaa ekosysteemille suuria haasteita. Yritys ei tällä hetkellä toimi osana ekosysteemiä vaan osana yhteistyöverkostoa.

Yrityksen tulevaisuus

Yrityksellä on tahtotilana toimia tulevaisuudessa vastuullisena sijoittajana myös mahdollisesti kiinteistökehityksen ulkopuolella. Kiinteistökehityksen osalta haastateltava haluaisi rajata toimintaa aluekehitykseen sekä konseptointiin. Nämä muutokset vaatisivat suurempaa pääomaa ja mittavampia kokonaisuuksia kiinteistökehityspuolella.

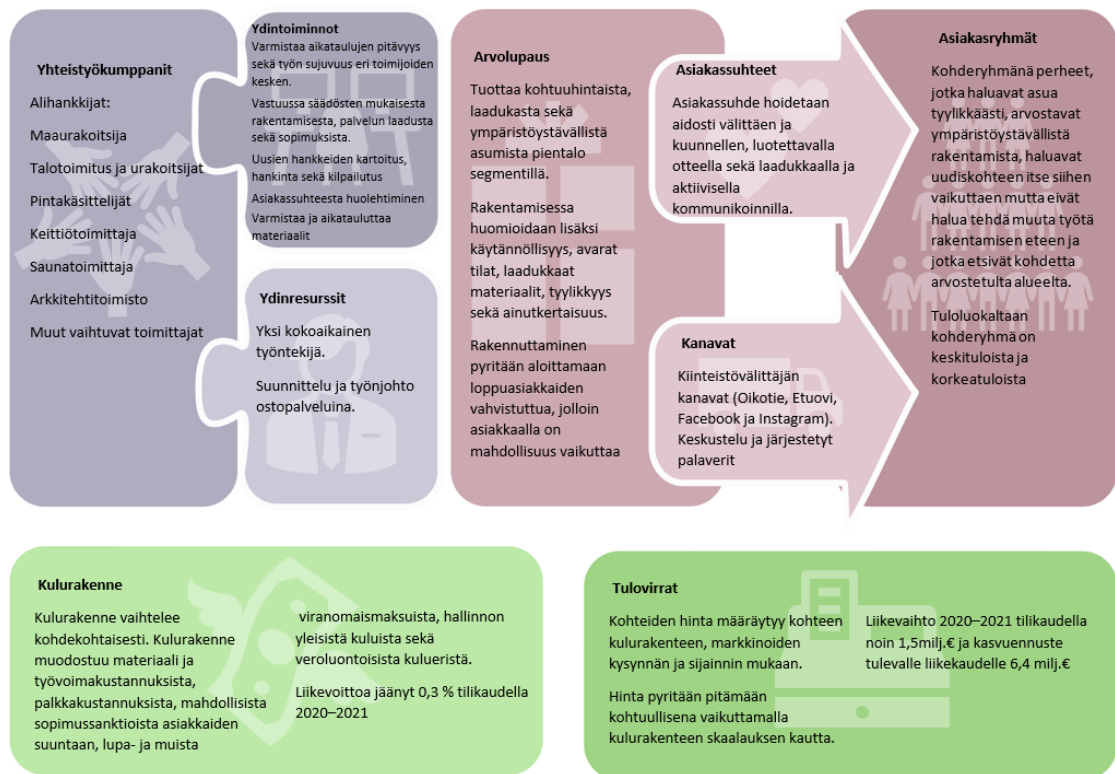


Kuvio 15: Tiivistelmä teemahaastattelun tuloksista

7 Liiketoimintamalli ehdotus

7.1 Nykyisen liiketoimintamallin analysointi tutkimuksen perusteella

Kuviossa 16 on yrityksen tämänhetkinen liiketoimintamalli kuvattuna business model canvasissa. Sama malli löytyy liitteestä 2. Business Model Canvas on laadittu yhteistyössä toimeksi-antajan kanssa.



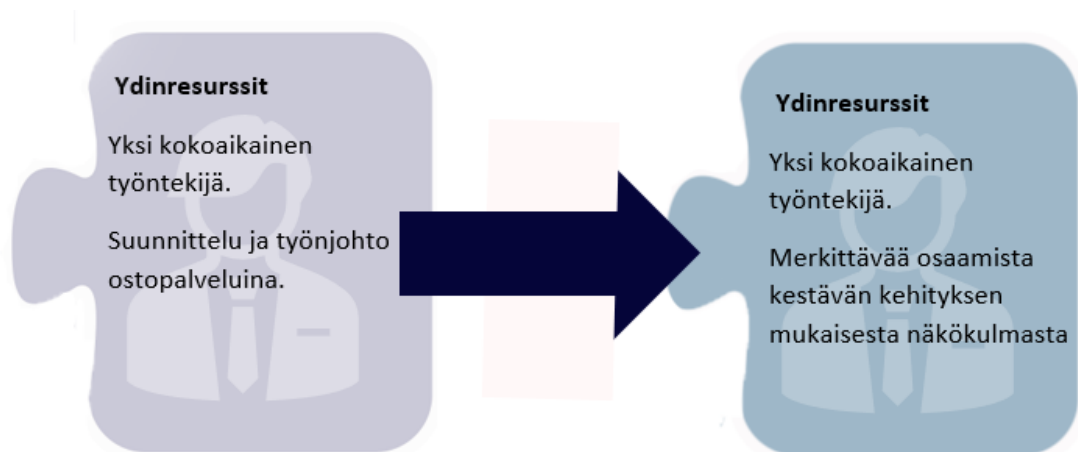
Kuvio 16: Auoa Oy:n nykyinen liiketoimintamalli

Kun haastattelussa ilmenneet asiat tuodaan osaksi liiketoimintamallia, voidaan Business Model Canvasin avulla visualisoida vallitsevat haasteet ja tarpeelliset toimenpiteet toimeksiantajayrityksen liiketoimintamallissa. Seuraavaksi jäsentelen haastattelussa ilmenneet asiat Business Model Canvasin osa-alueittain sekä pohdittu vaihtoehtoisia ratkaisuja. Vaihtoehtoisissa ratkaisuissa on huomioitu liiketoiminnan ekosysteemin lisääminen osaksi yrityksen liiketoimintamallia. Liiketoiminnan ekosysteemi käsitellään erikseen luvussa 7.3.

Ydinresurssit

Ydinresurssit yrityksessä koostuvat yhden kokopäiväisen työntekijän lisäksi ostetusta työvoimasta. Yrityksen palkallinen työntekijä omaa mittavaa ja merkittävää osaamista kestävän kehityksen mukaisesta toiminnasta, mutta suuntaa työaikaan oman erityisosaamisensa ulkopuolisiin asioihin. Haastattelussa resurssointi yhteydessä ydintoimintoihin koettiin riittämättömäksi eli työtehtäviä yrityksessä katsottiin olevan enemmän kuin resurssit antavat myöden.

Ydinresursseissa erityisosaaminen tulisi huomioida ja hyödyntää selkeämmin. Valkokarin ym. (2020) mukaan ekosysteemin osapuolet tuovat omaa ydinosaaamistaan muiden osapuolten hyödynnettäväksi. Näin ollen osana liiketoiminnan ekosysteemiä toimivien yritysten tulisi vahvistaa ja vaalia omaa ydinosaaamistaan ja keskittää omat toimintansa niiden ympärille. Nämä ydinresurssit tulisi määrittää yrityksen ydintoimintoja. Kun ydinresursseissa huomioidaan tarkemmin ydinosaaaminen, voidaan ydintoimintoja rajata paremmin ja tehokkaammin. Toimeksiantaja on nykymallinkin mukaisesti hyödyntänyt ostettua työvoimaa ja tämä tulisi jatkossa kohdistaa paremmin yrityksen ydinosaaamisen ulkopuolisiin osa-alueisiin. Toimeksiantajan tulisi keskittää toimintojaan tehokkaammin näiden ydinosaaamisten ympärille.

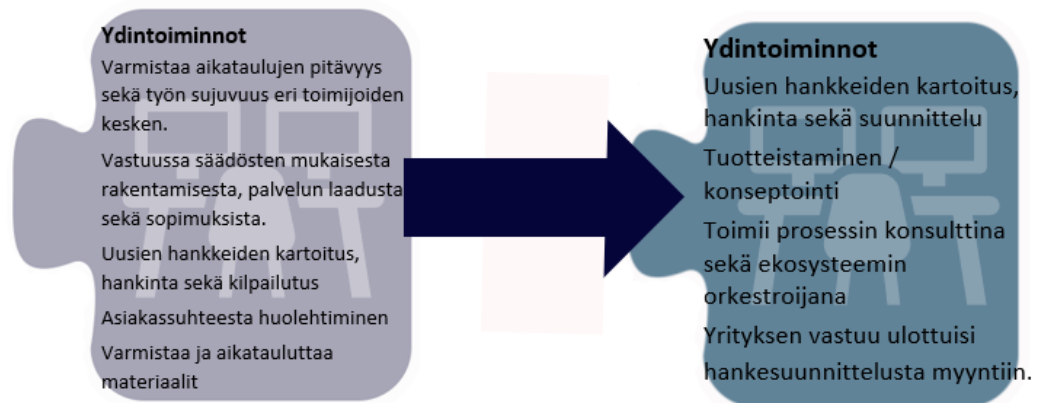


Kuvio 17: Muutos ydinresursseissa Business Model Canvasissa

Ydintoiminnot

Yritykset toiminnat koetaan liian laajaksi. Haastattelussa käy ilmi, että yritys kiinteistökehitysprosessin lisäksi huolehtii ja vastaa myös rakennuttamisprosessista vastoin Kiiraksen ja Tammilehdon (2018) esittämää yleisesti suosittua tapaa (Kuvio 7). Yrityksen kantama vastuu on tästä syystä suuri ja ulottuu läpi kokonaisprosessin. Haastateltava koki vastuunottamisen haasteelliseksi sidosryhmien työstä. Ydintoimintojen laajuus ja pieni resurssointi aikaansaavat yritykselle suurempia riskejä, joihin varautua.

Yrityksen toimintoja tulee rajata sekä selkiyttää ydinresurssien pohjalta. Yrityksen ydinosaaamista ei ole rakennuttaminen, joten rakennuttamisprosessi ja urakoitsijana toimiminen tulisi jättää ydintoimintojen ulkopuolelle ja keskittyä ydinosaaamisen mukaiseen hankekehityksen suunnitteluun, konseptointiin sekä kestävän kehityksen mukaisen rakentamisen edistämiseen johtuen yrityksen ainutlaatuisesta osaamis- ja tunnettavuusprofiilista asiassa.



Kuvio 18: Muutos ydintoiminnoissa Business Model Canvasissa

Arvolupaus

Yrityksen arvolupaukseen kuuluu oleellisesti laadukkuus. Yhteistyökumppaneista johtuvista syistä tuotteen ja palvelun laadukkuus horjuu.

Arvolupaus tulee tarkoittaa yrityksen toimintojen ja resurssien mukaan osana liiketoiminnan ekosysteemiä. Arvolupauksessa tulee korostaa liiketoiminnan ekosysteemin yhteistä tavoitetta yrityksen ydintoiminnot huomioiden.

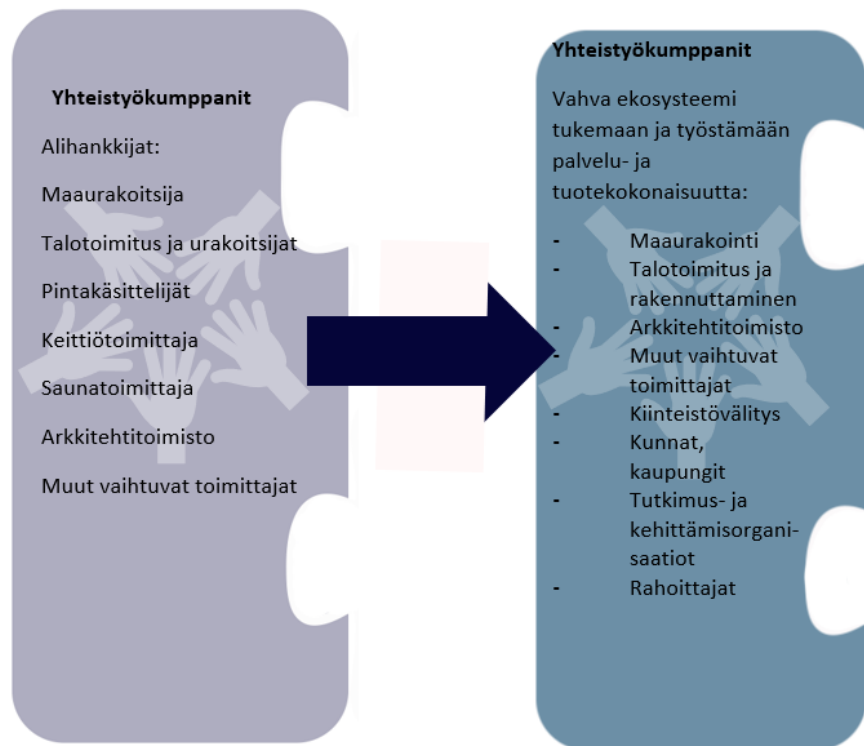


Kuvio 19: Muutos arvolupauksessa Business Model Canvasissa

Yhteistyökumppanit

Yhteistyökumppaneiden määrä koettiin haastateltavan osalta tyydyttäväksi, mutta yhteistyön laatu heikoksi. Suurimpana ongelmana koettiin luottamuspuola sidosryhmien keskuudessa. Yritys on verkostoitunut hyvin, mutta järjestelmällinen, ohjattu ja tehokas yhteistyöverkosto koetaan puutteelliseksi.

Yhteistyöverkostoa tulisi vahvistaa myös laadullisesti. Tämänhetkinen yhteistyöverkosto aiheuttaa yrityksen resurssien kuluttamista liikaa sekä sitoo yrityksen varoja riskeihin varautuessa. Ydintoimintojen rajautuessa ydinresursseille mahdollistuu aikaa verkostoitua ja löytää luotettavat yhteistyökumppanit. Kaikkein tärkeimpänä tutkimuksen perusteella kuitenkin nähdään liiketoiminnan ekosysteemin perustamista tai ekosysteemiin liittymistä.



Kuvio 20: Muutos yhteistyökumppaneissa Business Model Canvasissa

Kulurakenne ja tulovirrat

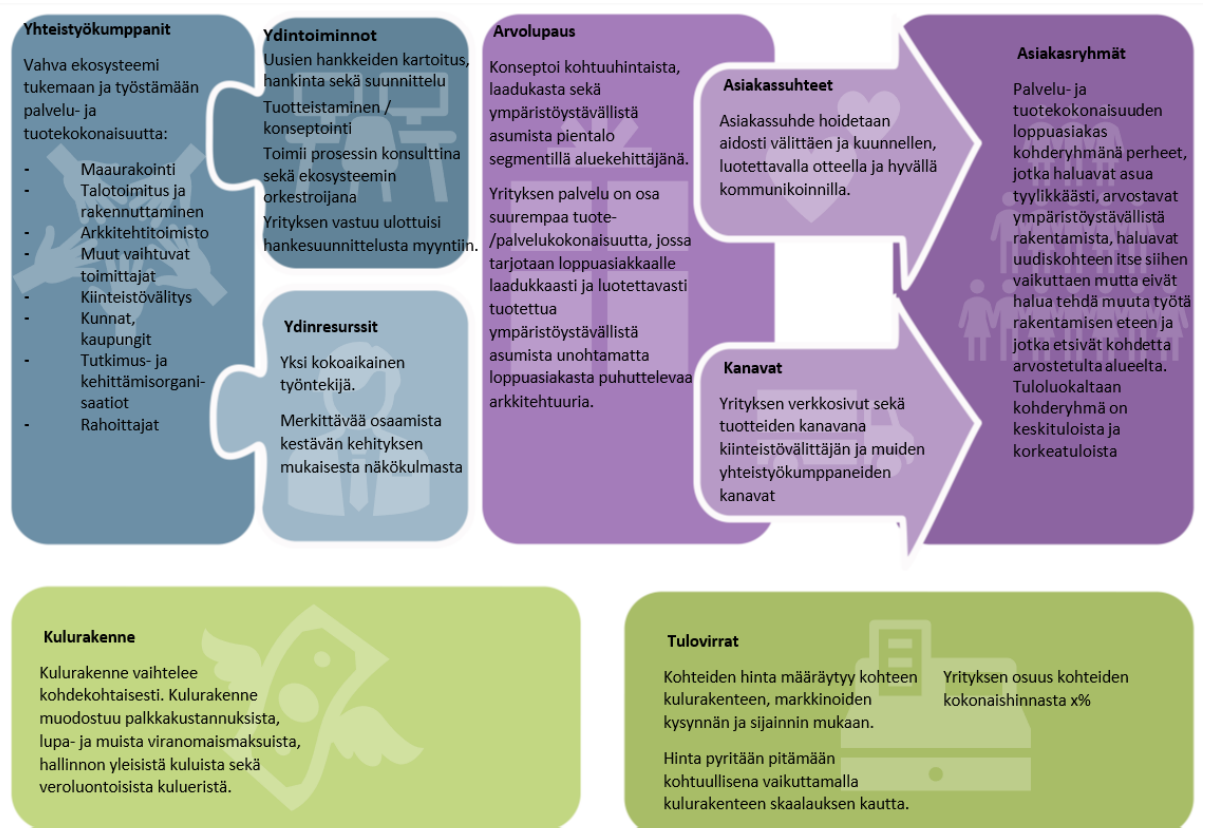
Yhteistyökumppaneista johtuviin ongelmiin joudutaan nykyisen mallin mukaan sitomaan tai varaamaan kuluja. Tulovirtojen osalta yrityksellä on tahtotila nostaa määrää, jotta yritys voisi skaalautua isommaksi. Yrityksellä tavoitteena muuttaa tai lisätä liiketoimintaansa tulevaisuudessa vastuullisen sijoittamisen toimintaa.

Liiketoimintamallin selkeytyessä ja rajautuessa, myös yrityksen kulurakenne selkiyytsee sekä riskit vähenevät. Selkeämpi liiketoimintamalli mahdollistaa suurempien kiinteistökehityshankkeiden kantokyvyn, jolloin yrityksen liikevaihtoa saadaan kasvatettua vaikkakin yksittäisten projektien osalta tulovirta pienenee sen jakautuessa muille osapuolille.

7.2 Liiketoimintamalliehdotus

Edellä ilmenneiden asioiden pohjalta, osana opinnäytetyötä on laadittu vaihtoehtoinen liiketoimintamalli (kuvio 21 sekä liite 3). Liiketoimintamallia on tutkimuksen perusteisesti selkeytetty ja rajattu konsultointivetoiseen kiinteistökehitykseen yrityksen ydinosamaisen vuoksi.

Yrityksen päätoiminnot ovat tällä hetkellä koostuneet kiinteistökehityksestä. Ehdotus uudesta liiketoimintamallista mahdollistaisi konsultointipalvelujen vahvistamisen nykyistä suuremaksi osaksi yrityksen liiketoimintaa. Konsultointipalvelusta liiketoimintamalli tehty osana opinnäytetyötä (liite 4).



Kuvio 21: Ehdotelma liiketoimintamallista

7.3 Ekosysteemi

Valkokarin ym. (2020) mukaan liiketoiminnan ekosysteemillä tulee olla yhteinen, selkeä ja kunnianhimoinen tavoite, johon ei yksittäisenä toimijana olisi mahdollista päästä. Tämän tavoitteen tulisi yhteisesti myös innostaa ekosysteemin osapuolia. Toimeksiantajayrityksen tavoitteet vaikuttavat rakennusalan yleisesti vallitseviin haasteisiin sekä edesauttaa ympäristöystävällisempää rakentamista ovat tavoitteina kunnianhimoiset, haasteelliset sekä mittavat. Nämä ovat myös tavoitteina mahdottomia saavuttaa yksittäisenä toimijana.

Valkokarin ym. (2020) mukaisesti ekosysteemin tulisi olla hyvin orkestroitua, kommunikoivaa ja kaikille osapuolille selkeää (kuvio 9). Erityisosaamisen ja konsultoinnin näkökulmasta ekosysteemin orkestroijana voisi toimia Auoa Oy. Hyvin ohjatun, tehokkaan, luotettavan ja toisiaan tukevan ekosysteemin avulla voisi muuttaa ja vaikuttaa alalla ilmeneviin ongelmiin, saavuttaa lisäarvoa sekä innovoida uusia ratkaisuja. (kuvio 22).



Kuvio 22 Ekosysteemi osana liiketoimintamalliehdotusta

8 Pohdinta

Opinnäytetyö suoritettiin toimeksiannosta ja tavoitteena oli luoda liiketoimintamalliehdotus toimeksiantajayritykselle. Mallissa tuli huomioida toimialakohtaiset, tutkimuksessa ilmenevät asiat. Tavoitteena ei ollut aikaansaada lopullista liiketoimintamallia. Opinnäytetyö rajattiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa.

Tutkimus suunnattiin opinnäytetyön tavoitteiden vuoksi vain toimeksiantajayritykseen sekä sen toimintamalliin. Tavoitteina oli aikaansaada yritykseen kohdennettu liiketoimintamalliehdotus huomioiden yrityksen vahvuudet sekä heikkoudet suhteessa toimialasektoriin. Tutkimus olisi kuitenkin saanut lisäsyvyyttä, mikäli olisi tämän lisäksi tutkittu alalla jo valmiiksi toimivaa liiketalouden ekosysteemiä. Rakennuslakohtaista ekosysteemiä päätavoitteena ympäristöstävällinen rakennuttaminen ei kuitenkaan löytynyt tutkimuksen suoritusajana.

Osterwalden ym. (2005) on kuvannut liiketoimintamallin laajana työkaluna, joka koostuu käsitteistä, asioista ja asioiden välisistä suhteista. Osa näistä liiketoimintamallin osa-alueista on kuitenkin tästä tutkimuksesta rajattu ulkopuolelle. Lopullisen Liiketoimintamallin suunnittelussa tulisi ottaa huomioon näitä muita osa-alueita, kuten asiakaslähtöisyys ja markkinointi. Opinnäytetyön tulokset ovat siis riippuvaisia lähestymistavasta ja aiheen rajauksesta.

Kiinteistökehityksessä on monenlaisia toimintatapoja ja jokainen projekti on aina omanlaisensa. Kuitenkin yleisenä rajanvetona on kiinteistökehitysprosessin päätyminen kehityssuunnitteluun ja rakennusprosessin alkavan tästä. (Kiiras & Tammilehto 2018, 12,67-68) Toimeksiantajayrityksen ydinosoamista on kiinteistökehitys mutta yrityksen liiketoimintamalli kattaa kiinteistökehitysprosessin lisäksi rakennuttamisprosessin. Tästä syystä yrityksen toiminta voidaan nähdä poikkeuksellisen laajana sekä ulottuvan oman ydinosoamisen ulkopuolelle. Nykyinen liiketoimintamallin vaatisi joko ydintoimintojen pelkistämistä tai resurssien lisäämistä.

Yrityksen tulisi keskittää liiketoimintansa erityisosaamisen perusteella ja yrityksen tulisi hyödyntää yhteistyöverkostoja osana järjestäytyntä liiketoiminnan ekosysteemiä. Iansitin ym. (2004) mukaan ekosysteemi koostuu vuorovaikutus- ja riippuvuussuhteista ja nämä suhteet rakentuvat ydinosoamisen perusteella. Weillerin ja Neelyn (2013) mukaan ekosysteemissä toimivien yritysten tulisi tiedostaa oma asemansa ja erityisosaamisensa ekosysteemissä ja muodostaa liiketoimintamallinsa tämän perusteella. Toimeksiantajayritys ei toimi osana liiketoiminnan ekosysteemiä eikä ole muodostanut liiketoimintamalliaan ydinosoamisen ympärille.

Valkokarin ym. (2020) mukaan ekosysteemissä hyvin tärkeää on yhteiset tavoitteet ja näkemykset. Vaikka toimeksiantajayrityksellä on laajaa yhteistyötoimintaa, nähdään verkostossa ja yhteistyönlaadussa haasteita. Osittain näitä haasteita voidaan selittää yhteisen tavoitteen puutteena. Toimeksiantajayrityksen yhteistyöverkostossa osapuolilla on omat tavoitteet ja toimintatavat. Toimeksiantajayrityksellä on kunnianhimoiset tavoitteet olla vaikuttamassa ympäristöstävällisempään rakentamiseen sekä edesauttaa alakohtaista vastuullisuutta. Nämä tavoitteet ovat mittavat ja yksittäisen toimijan ei ole mahdollista näihin tavoitteisiin päästä. Liiketoiminnan ekosysteemissä hyvä tavoite onkin sellainen, jossa eri osapuolet työskentelevät yhteisen tavoitteen puolesta ja tuottavat sellaista arvoa mitä ei olisi ollut mahdollista tuottaa ilman ekosysteemiverkostoa (Haavisto 2017).

Tutkimuksen pohjalta yrityksen tulisi keskittää liiketoiminta ydinosaamisesta ympärille sekä rakentaa vahvaa ekosysteemiä yhdessä luotettavien osapuolten kanssa. Yrityksen tavoitteet ovat arvostettavat mutta mittavat. Näin ollen yksittäisen yrityksen on vaikea päästä tavoitteeseen. Tehokkaalla ja järjestelmällisellä ekosysteemillä tavoitteet olisivat realistiset. Tämä kuitenkin vaatii ekosysteemiin kumppaneita, jotka aidosti sitoutuvat näihin tavoitteisiin. Tehokkaan ekosysteemin rakentaminen sekä ylläpitäminen vaativat aikaa, jota toimeksiantajalla ei ole, ellei liiketoimintamallia rajaa sekä selkiytä.

Yritys on nykyisen mallin mukaan kokenut sopimusasiakirjoissa urakoitsijana toimimisen asiakkaiden näkökulmasta riskittömämpänä kuin että asiakkaat tekisivät urakoitsijoiden kanssa suoraan sopimukset. Käytännössä tämä ei kuitenkaan vaikuta asiakkaan riskeihin tai näkemykseen niistä, toimii toimeksiantajayritys rakennuttajakonsultin roolissa tai toimii keskittyen hankkeiden konseptointiin ja aidosti kiinteistöliiketoimintaan. Toimeksiantajan mukaan opinäytetyö toi tämän asian loistavasti esiin korostaen yrityksen aitoa lisäarvoa laajemmassa ekosysteemissä.

Lähteet

Painetut

Kiiras, J. & Tammilehto, S. 2018. Kiinteistökehitys. 5. painos. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus Oy.

Merbaise, M. 2017. The Business Model Canvas: Let your business thrive with this simple model. Belgia: Lemaitre Publishing.

Sähköiset

Haavisto, J. 2017. Value Creation in Residential Development - Applying the Ecosystem Concept. Diplomityö. Aalto-yliopisto. Espoo. Viitattu 15.11.2021. https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/28019/master_Haavisto_Jonna_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Heikkilä, M. & Heikkilä, J. 2006. Liiketoimintamalli yritysverkoston kehittämisen välineenä. Helsinki: Konsepti, 3(1). https://www.researchgate.net/profile/Marikka-Heikkilae/publication/267301250_Liiketoimintamalli_yritysverkoston_kehittamisen_valineena/links/546cc4f80cf26e95bc3ca476/Liiketoimintamalli-yritysverkoston-kehittaamisen-vaelineenae.pdf

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Iansiti, M. & Levien, R. 2004. The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation and Sustainability. E-kirja. Boston: Harvard Business Review Press.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirja. Viitattu 25.10.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/>

Luoma, A. 2020. Kiinteistökehittämisen nykykäytännöt ja haasteet muuttuvassa toimintaympäristössä. Diplomityö. Tampereen Yliopisto. Tampere. Viitattu 1.11.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/123915/LuomaAleksi.pdf?sequence=2>

Monaco, F. 2019. What is Business Model Canvas? Merlin. Viitattu 20.10.2021. <https://merlin-ict.eu/what-is-a-business-model-canvas/>

- Moore, J.M. 1993. Predators and Prey: A New Ecology of competition. Boston: Harward Business Review Press, Reprint 93309. <https://parsmodir.com/wp-content/uploads/2019/08/InnEcho-Moore1993.pdf>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. L. 2005. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. Communications of the Association for Information Systems, 16(1), 2-3. <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3016&context=cais>
- Redland 2019. Onko liiketoimintamallin muutos uhka vai mahdollisuus? Muuttuvassa maailmassa se on välttämättömyys. Viitattu 25.10.2021. <https://www.redland.fi/onko-liiketoimintamallin-muutos-uhka-vai-mahdollisuus>
- Sanastokeskus TSK, 2021. TEPA-Termipankki. Viitattu 1.11.2021. <http://www.termipankki.fi/tepa/fi/haku/kiinteistokehitys>
- Tilastokeskus 2020. Konkurssien määrä väheni tammi-heinäkuussa 2020 edellisvuodesta 6,0 prosenttia. Viitattu 25.10.2021. https://www.stat.fi/til/konk/2020/07/konk_2020_07_2020-08-26_tie_001_fi.html
- Tilastokeskus 2021. Käsitteet. Viitattu 26.10.2021. https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2020. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valkokari, K., Hyytinen, K., Kutinlahti, P. & Hjelt, M. 2020. Yhdessä kestävä kasvua -ekosysteemiopas. VTT Technical Research Centre of Finland. Viitattu 16.10.2021. https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/publications/2020/Yhdessa_kestavaa_kasvua_17022021.pdf
- Weiller, C. & Neely, A. 2013. Business Model Design in an Ecosystem Context. Cambridge Service Alliance. University of Cambridge. Viitattu 15.11.2021. <https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/system/files/documents/2013JunepaperBusinessModelDesigninEcosystemContext.pdf>

| | |
|--|----|
| KuviotKuvio 1: Esimerkkejä ulkoisista sekä sisäisistä muutoksista, jotka vaikuttavat yritykseen (Redland, 2019) | 7 |
| Kuvio 2: Kiinteistökehityksen lajit (mukaillen Kiiras & Tammilehto 2018, 15) | 10 |
| Kuvio 3: Kiinteistökehityksen tahot (Kiiras & Tammilehto 2018, 24)..... | 11 |
| Kuvio 4: Caputon (2013) kuvaamat potentiaaliset sidosryhmäläiset kiinteistökehitysprojektissa (Luoma 2020, 24)..... | 12 |
| Kuvio 5: Riskien muodostuminen kiinteistökehityksessä (tiedot: Kiiras & Tammilehto 2018, 58) | 13 |
| Kuvio 6: Esimerkki kiinteistökehitysprosessista (Tiedot: Kiiras & Tammilehto 2018, 67)..... | 14 |
| Kuvio 7: Kiinteistökehityksen ja rakennuttamisen suhde (Kiiras & Tammilehto, 2018, 12) | 15 |
| Kuvio 8: Ekosysteemin toimijat ja hyötyjät (Valkokari, Hyytinen, Kutinlahti & Hjelt, 2020, 11) | 17 |
| Kuvio 9: Toimivan ekosysteemin tekijät (Valkokari, Hyytinen, Kutinlahti & Hjelt, 2020, 21) . | 18 |
| Kuvio 10: Kerroksellinen rakenne ekosysteemissä (Valkokari, Hyytinen, Kutinlahti & Hjelt, 2020, 22) | 19 |
| Kuvio 11: Ekosysteemityypittelyä (Valkokari, Hyytinen, Kutinlahti & Hjelt, 2020, 13-14) | 20 |
| Kuvio 12: Osterwalderin ja Pigneurin (2002) mukaan kuvatut liiketoiminnan kolme tasoa (Heikkilä & Heikkilä 2006, 5) | 21 |
| Kuvio 13: Business Model Canvas (Monaco, 2019) | 22 |
| Kuvio 14: Laadullisen analyysin runko (Tuomi & Sarajärvi 2020,78)..... | 25 |
| Kuvio 15: Tiivistelmä teemahaastattelun tuloksista | 28 |
| Kuvio 16: Auo Oy:n nykyinen liiketoimintamalli | 29 |
| Kuvio 17: Muutos ydinresursseissa Business Model Canvasissa | 30 |
| Kuvio 18: Muutos ydintoiminnoissa Business Model Canvasissa | 31 |
| Kuvio 19: Muutos arvolupauksessa Business Model Canvasissa | 32 |
| Kuvio 20: Muutos yhteistyökumppaneissa Business Model Canvasissa | 33 |
| Kuvio 21: Ehdotelma liiketoimintamallista | 34 |
| Kuvio 22 Ekosysteemi osana liiketoimintamalliehdotusta | 35 |

Taulukot

| | |
|--|---|
| Taulukko 1: Konkurssiin haetut yritykset ja niiden henkilökunnan määrä toimialoittain tammi- heinäkuussa 2020 ja 2019 (Tilastokeskus, 2021) | 8 |
|--|---|

Liitteet

| | |
|---|----|
| Liite 1: Haastattelun runko..... | 42 |
| Liite 2: Auoa Oy nykyinen liiketoimintamalli (Business Model Canvas)..... | 43 |
| Liite 3: Auoa Oy:n liiketoimintamalli opinnäytetyön pohjalta koskien kiinteistökehitystä (Business Model Canvas) | 44 |
| Liite 4: Auoa Oy:n liiketoimintamalli opinnäytetyön pohjalta koskien konsultointia (Business Model Canvas) | 45 |

Liite 1: Haastattelun runko

Yritys

1. Kerro lyhyesti yrityksestä Auoa Oy?
2. Mikä sai sinut perustamaan yrityksen? Mihin halusit tarjota ratkaisuja?
3. Kuvaile yrityksesi ydinsaamista sekä heikkouksia?

Yritys kiinteistökehittäjänä ja kiinteistökehitysprosessi

4. Esitän sinulle kuvion yleistyksistä koskien kiinteistökehitys- ja rakennuttamisprosesseja. Kuvaile yrityksesi asemaa kiinteistökehitys- ja rakennuttamisprosessissa (kuvio 5)?
5. Esitän sinulle kuvion, joka kuvaa kiinteistökehityksen eri tahoja. Kuvaile yrityksesi roolia kiinteistökehityksessä (kuvio 2)?
6. Kuvaile tämänhetkisen prosessin vahvuuksia sekä heikkouksia?

Yrityksen riskit

7. Mitkä ovat yrityksen suurimmat/kriittisimmät riskit?
8. Miten riskit analysoidaan ja miten niitä ehkäistään?

Yrityksen yhteistyö ja verkostoituminen

9. Kerro lyhyesti yrityksen verkostoitumisesta?
10. Onko yrityksellä yhteistyökumppaneita?
11. Oletko tyytyväinen yhteistyön määrään ja laatuun?

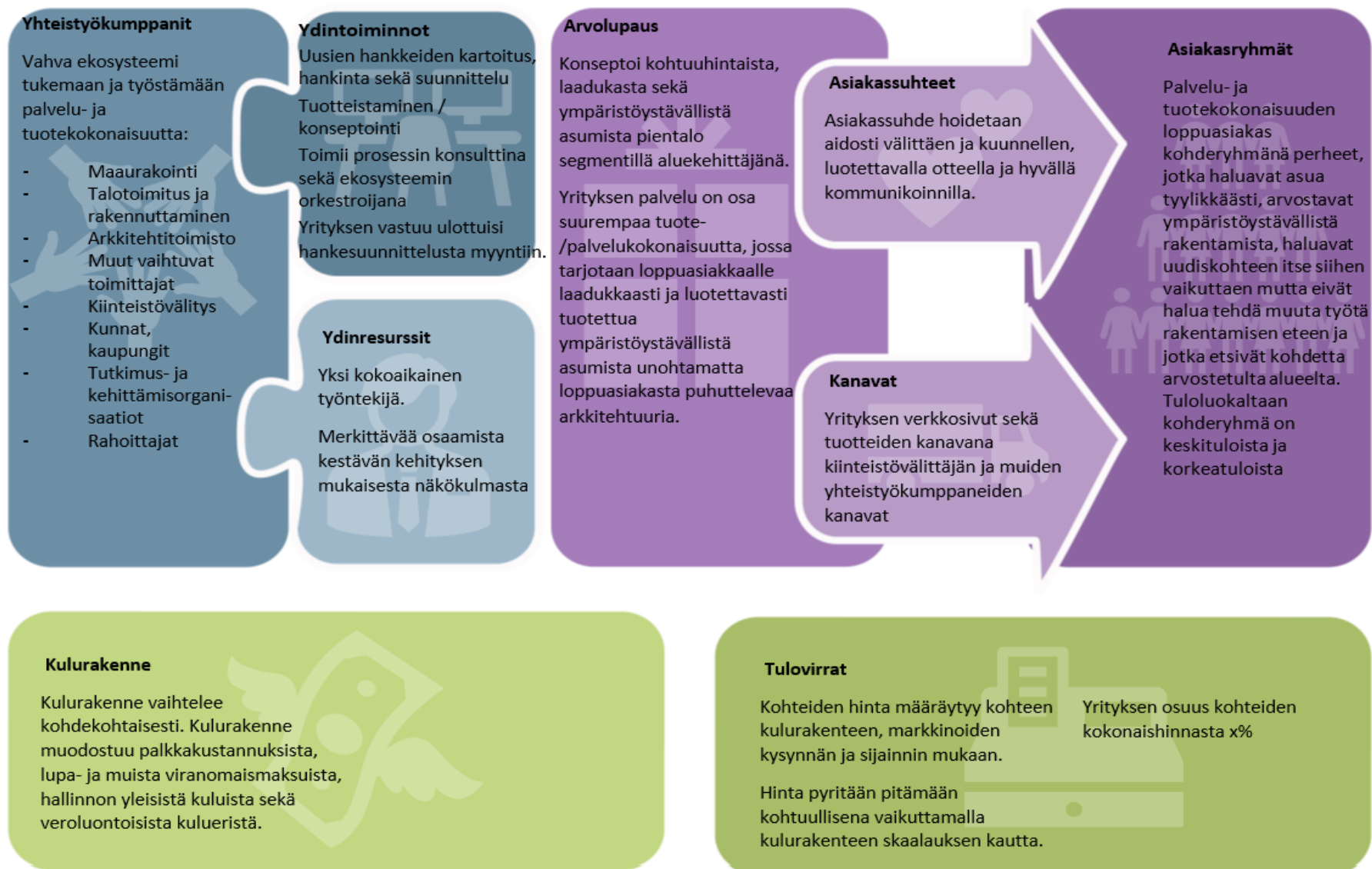
Yrityksen tulevaisuus

12. Missä haluaisit nähdä yrityksesi 5 vuoden kuluttua?
13. Mitä näet tärkeimmäksi muovata yrityksen toiminnassa tai prosessissa?

Liite 2: Auo Oy nykyinen liiketoimintamalli (Business Model Canvas)



Liite 3: Auoa Oy:n liiketoimintamalli opinnäytetyön pohjalta koskien kiinteistökehitystä (Business Model Canvas)



Liite 4: Auoa Oy:n liiketoimintamalli opinnäytetyön pohjalta koskien konsultointia (Business Model Canvas)

