

## **Verkostoitunut liiketoimintamalli** **Järvi-Suomen Energia Oy:ssä**

Asko Kauhanen

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2022  
Insinööri (YAMK) Verkostojohtamisen tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Kauhanen, Asko	Julkaisun laji	Päivämäärä
	Sivumäärä	Julkaisun kieli
		Verkojulkaisulupa
Työn nimi Verkostoitunut liiketoimintamalli Järvi-Suomen Energia Oy:ssä		
Tutkinto-ohjelma Verkostojohtamisen tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Nieminen, Sanna		
Toimeksiantaja(t) Järvi-Suomen Energia Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Sähkönjakelu on ollut viimeiset vuosikymmenet suuressa murroksessa voimakkaan poliittisen ohjauksen seurauksesta. Tämän johdosta Järvi-Suomen Energia Oy:n liiketoiminta on muuttunut vuosien kuluessa useaan otteeseen. Energiaviraston valvontamalli, jolla sähköverkon liiketoimintaa valvotaan, on hyvin tiukka.</p> <p>Tutkimuksessa haetaan tapaa kuvata nykyistä liiketoimintamallia kaikille ymmärrettävällä tavalla. Tavoitteena saada kuvattua nykyinen toimintamalli ymmärrettävästi ja selkeällä tavalla. Samalla liiketoimintamallin täytyy olla helposti muunnettavissa tulevaisuuden tarpeisiin. Liiketoimintamallin pohjalta tunnistettuja tärkeimpiä kumppaneita tutkittiin verkostojohtamisen näkökulmasta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kahdessa osassa. Ensimmäisessä osassa tutkittiin liiketoimintamallia teorian pohjalta ja valittiin toteutukseen soveltuvin malli. Valikoitunut liiketoimintamalli täydennettiin ja sitä hyödynnettiin tutkimuksen toisessa osiossa. Toinen osio koostui kvalitatiivisesta haastattelututkimuksesta, jossa haastateltiin liiketoimintamallin kuvaamisen pohjalta valikoituneita kumppaneita.</p> <p>Nykyistä toimintaa pidettiin hyvänä kumppanuutena. Toiminta koettiin järjestelmälliseksi ja osapuolien välinen keskustelu nähtiin rakentavaksi. Verkosto koettiin aluksi hieman vieraaksi käsitteeksi, mutta liiketoimintamallin pohjalta käsite avautui.</p> <p>Liiketoimintamallin ja verkoston voi yhdistää verkostoituneeksi liiketoimintamalliksi kuvaamalla liiketoimintamallin yhdessä keskeisten kumppaneiden kanssa. Yhdessä toimiminen lisäsi sitoutumista, luottamusta ja tuntemista. Verkoston ja liiketoimintamallin yhdistelmää voi hyödyntää erilaisissa ympäristöissä.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> )		
liiketoimintamalli, business modell canvas, verkosto, sähköjakeluverkko		
Muut tiedot ( <a href="#">salassa pidettävät liitteet</a> )		

Author(s) Kauhanen, Asko	Type of publication Master's thesis	Date May 2022
	Pages 38	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication <b>Networked business model</b> Järvi-Suomen Energia Ltd		
Degree programme Degree programme in network management		
Supervisor(s) Nieminen, Sanna		
Assigned by Järvi-Suomen Energia Ltd		
<p>Abstract</p> <p>Electricity distribution has undergone a major transformation for the past decades as result of strong political guidance. Järvi-Suomen Energia Ltd's business has changed several times over the years. The energy authority's control model for controlling the business of the electricity network is very strict.</p> <p>The study seeks a way to describe the current business model in a way that is understandable. The aim is to describe the current operating model in an understandable and clear way. At the same time, the business model must be easily adaptable to the needs of the future. The main partners identified on the basis of the business model were studied from the perspective of network management.</p> <p>The study was carried out in two parts. The first part examined the business model on the basis of theory and selected the most suitable model for implementation. The selected business model was supplemented and utilized in the second part of the investigation. The second section consisted of a qualitative interview study in which partners selected based on the description of the business model were interviewed</p> <p>Today activities were considered a good partnership. The action was perceived to be systematic and the dialogue between the parties was seen as constructive. The network was initially perceived as a slightly foreign concept. Based on the business model opened the concept up.</p> <p>The business model and network can be combined into a networked business model by describing the business model together with key partners. Working together increases your habits, trust, and knowledge. The combination of network and business model can be utilized in different environments.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> )		
business modell, business modell canvas, network, electricity distribution network		
Miscellaneous ( <a href="#">Confidential information</a> )		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Sähköverkkotoiminta</b> .....	<b>4</b>
	2.1 Sähkömarkkinalaki .....	5
	2.1.1 Mitä Sähkömarkkinalaki edellyttää .....	5
	2.1.2 Miten laki ohjaa .....	6
	2.2 Energiavirasto .....	8
	2.2.1 Energiaviraston valvonta .....	8
	2.2.2 Mihin valvontamalli on ohjannut .....	9
	2.3 Sähkömarkkinalain tarkoitus pähkinän kuoressa .....	9
<b>3</b>	<b>Liiketoimintamalli</b> .....	<b>9</b>
	3.1 Liiketoimintamallin tarkoitus .....	10
	3.2 Liiketoimintamallin kuvaaminen .....	12
<b>4</b>	<b>Verkosto</b> .....	<b>18</b>
	4.1 Verkostojohtamisen tausta .....	19
	4.2 Erilaiset verkostot .....	20
	4.2.1 Vertikaaliset verkostot .....	21
	4.2.2 Horisontaaliset verkostot .....	21
	4.3 Verkoston johtaminen .....	22
	4.4 Päätöksenteko .....	24
	4.5 Verkoston haasteet .....	24
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b> .....	<b>25</b>
	5.1 Liiketoimintamallin kuvaaminen .....	25
	5.2 Haastattelututkimus .....	26
	5.2.1 Tutkimuksen toteutus .....	27
	5.2.2 Aineiston käsittely .....	28
<b>6</b>	<b>Tulokset</b> .....	<b>29</b>
	6.1 Verkoston nykytila .....	30

6.2	Verkoston kehittäminen .....	31
<b>7</b>	<b>Johtopäätökset .....</b>	<b>32</b>
<b>8</b>	<b>Pohdinta .....</b>	<b>34</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>37</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>39</b>

# 1 Johdanto

Sään ääri-ilmiöiden määrä on lisääntynyt vuodesta 2010 alkaen merkittävästi edeltäviin vuosikymmeniin. Ilmiöiden vaikutukset ovat konkretisoituneet säälle alttiin sähköjakeluverkon toiminnassa. Laajojen myrskytuhojen ja pitkien sähkökatkojen seurauksena poliittinen kiinnostus sähköverkkoja kohtaan heräsi 2012.

Monopolitoiminnan sääntely on muuttunut viimeisen vuosikymmenen aikana merkittävästi, joka puolestaan on luonut tarpeen useiden erillaisten palveluiden tuottamiselle. Sähköverkkotoiminnassa on siirrytty omasta tekemisestä palveluiden ostamiseen alalle nopealla aikataululla muuttuneen sääntelyn tuoman paineen alla. Tässä yhteydessä palveluita lähdetty hankkimaan tilaaja- toimittaja välisillä sopimuksilla, josta on siirrytty suvasti kumppanuus malliseen toimintaan.

Järvi-Suomen Energia Oy on suomalainen sähköjakeluyhtiö, joka on kokenut edellä kuvatun liiketoimintaympäristön muutoksen ja tehnyt merkittäviä muutoksia omassa toiminnassa. Nykyinen toiminta pohjautuu vahvasti markkinoilta hankittujen palveluiden ohjaamiseen ja tulevaisuuden sähköverkon rakentamiseen.

Tutkin opinnäytetyössäni työn tilaajaan, Järvi-Suomen Energian liiketoimintamallin kuvaamista sekä liiketoimintamallin taustalla olevaa toimijaverkostoa. Vastaan tutkimuskysymyksiin ”miten kuvata nykyinen liiketoimintamalli? sekä ”selvittää miten verkoston toimintaa voisi kehittää?”. Työn tavoitteena on kuvata nykyinen liiketoimintamallia ja sen keskeiset kumppanit, jotka mahdollistavat nykyisen liiketoiminnan. Kumppaneita tarkastellaan verkostojen johtamisen näkökulmasta ja etsitään tapaa syventää yhteistyötä.

Järvi-Suomen Energia Oy (jatkossa JSE) huolehtii sähköenergian jakelusta yli 100 000 asiakkaalle järvisuomen alueella. Yrityksen tavoitteena on suunnitella ja rakentaa kumppaniensa kanssa entistä varmempaa sähköverkkoa kuluttajille. Toiminnassa on mukana kumppaneina lähes 150 alihankkijaa. Järvisuomen alue on sähköjakelun näkökulmasta haasteellisimpia alueita Suomessa. Sähköverkon pituus on tällä hetkellä noin 28 000 kilometriä. Verkon rinnalla kulkee myös tietoliikennekaapeleita.

Yrityksen tavoitteena onkin jatkuvasti parantaa ja kehittää sähköverkkoa järvisuomessa. Yhtiön lupauksena on varmistaa toimitusvarma sähköverkko vuoteen

2036 mennessä, jota myös sähkömarkkinalaki edellyttää. Verkon saneeraustyö takaa häiriöttömän sähkönjakelun. Vuodesta 2019 alkaen toimitusvarmuuden kehittämiseen on vuosittainen investoitu 50-60 miljoonaa euroa. Nykyisen investointitason on suunniteltu jatkuvan vuoteen 2025 saakka, jonka jälkeen jakeluverkkoon kohdistuvien investointien taso laskee 35 - 40 miljoonan euron vuositasolle tavoitteiden saavuttamiseen vuoteen 2036 mennessä.

## 2 Sähköverkkotoiminta

Sähkö kuuluu keskeisesti jokaisen suomalaisen arkeen. Sähkönkäyttö on niin helppoa ja itsestäänselvää mutta tämän kaiken mahdollistava sähköverkkotoiminta ei enää olekaan tuttua. Sähköverkkotoiminnalla tarkoitetaan sähköverkon suunnittelua, rakentamista, käyttämistä ja kuluttajien liittämistä verkkoon vastiketta vastaan (Sähkömarkkinalaki, 3 §). Sähkönjakeluverkko siirtää sähköä kantaverkosta kuluttajille huolehtien energian mittauksesta ja verkon taseesta. Sähkönjakelutoiminta onkin eriytetty omaksi liiketoiminta-alueeksi, jolle on tunnusomaista alueellinen monopolitoiminta sekä taloudellinen ja tekninen valvonta sähkömarkkinaviranomaisen toimesta (Lakervi & Partanen 2008, 19-20).

Suomessa on noin 80 sähkön jakeluverkonhaltijaa erilaisilla omistuspohjilla (Verkkotoiminnan luvanvaraisuus). Näiden liiketoiminnalliset ajatukset vaihtelevat mahdollisimman hyvän tuoton saavuttamisesta valvonnan sallimissa rajoissa aina toiseen äärilaitaan, jonka tarkoitus on toteuttaa verkkotoimintaa mahdollisimman edullisesti (Lakervi & Partanen 2008, 19).

Sähköverkkotoiminta on tarkasti säädeltyä toimintaa, jota seurataan niin teknisestä kuin myös taloudellisesta näykykulmasta. Näillä mittareilla seurataan verkon kehittymistä ja kustannustehokkuuden jatkuvaa paranemista. Taloudellisella seurannalla varmistetaan, että sähkön siirron hinta kestää valvontamallin salliman tuoton rajoissa. Näitä toimia Suomessa hoitaa Energiavirasto, joka toimii kauppa- ja teollisuusministeriön alaisuudessa. (Lakervi & Partanen 2008, 19-21)

## 2.1 Sähkömarkkinalaki

Sähköverkkotoiminta on monopolitoimintaa omalla tarkasti määritetyllä alueella. Sähkön jakelua ohjataan Sähkömarkkinalailla, jonka tavoite on huolehtia sähkön kustannustehokkaasta toimittamisesta kuluttajille. Lailla halutaan ohjata verkkoyhtiötä suunnittelemaan oma sähköjakeluverkko kustannustehokkaaksi koko käyttöiän ajaksi (Energiavirasto 2013, 9-10).

Laki vaatii ja velvoittaa sähköverkkoyhtiötä kohtelemaan kaikkia asiakkaitaan tasapuolisesti niin liittymisehtojen kuin siirtohinnan osalta (Sähkömarkkinalaki 2013, 20-21 §). Siirtohinta on aina sama samanlaisille tariffeille riippumatta sijainnista verkon alueella. Tariffilla tarkoitetaan verkkoyhtiön palveluhinnastossa olevia tuotteita. Palveluhinnaston tuotteisiin kuuluvat muun muassa yleissähkö ja yösähkö.

### 2.1.1 Mitä Sähkömarkkinalaki edellyttää

Sähkömarkkinalaki edellyttää sähköverkkoyhtiöltä puolueetonta ja avointa infra selkeillä ohjeistuksilla, johon energian kuluttajien- ja tuottajien on helppo liittyä. Verkkoyhtiöllä täytyy olla julkinen hinnasto, josta käy ilmi niin sähkön siirtohinnoittelu kuin myös verkkoon liittymisen ehdot ja hinnoitteluperusteet (Sähkömarkkinalaki 2013, 24 §, 27 §). Hinnoitteluperusteet pitää olla yhdenvertaiset koko verkon alueella, jotta laissa oleva yhdenvertaisuus periaate toteutuu ja kohtelee kaikkia asiakkaita tasavertaisesti.

Sähkömarkkinalaki edellyttää myös kaikilta sähköverkkoyhtiöiltä sähköverkkolupaa (Sähkömarkkinalaki 2013, 6 §). Saadakseen verkkoluvan hakijalla täytyy olla taloudelliset edellytykset hoitaa kannattavaa liiketoimintaa. Lisäksi hakijalla täytyy olla päätösvalta sähköverkon käyttöön, ylläpitoon ja kehittämiseen sekä oikeus uusien asiakkaiden liittämiseen sähköverkkoon. Verkkoyhtiön palveluksessa täytyy olla sellainen käytönjohtaja, joka täyttää sähköturvallisuuslaissa (410/1996) ja sen nojalla säädetyt kelpoisuusvaatimukset. Näiden vaatimusten lisäksi verkkoyhtiöllä on vielä oltava riittävä henkilöstö toimintaan nähden. (Sähkömarkkinalaki 2013, 6 §)

Sähköverkkoyhtiöltä edellytetään kustannustehokkaan sähköverkon lisäksi myös sähkömarkkinaosapuolien, kuluttajien, energian myyjien- ja tuottajien välille tarjottavaa mittaustietojen rekisteröintiä ja kyberturvallista toimittamista (Sähkömarkkinalaki



2021, 22 §) kantaverkkoyhtiö Fingridin hallinnoimalle Datahub -alustalle. Datahub on helmikuussa 2022 käyttöön otettu sähkön vähittäismarkkinoiden keskitetty tiedonvaihtojärjestelmä. Järjestelmän tarkoituksena on nopeuttaa ja tuoda avoimuutta sähkömarkkinaosapuolien välille. (Datahub tuo tiedot sähkökäyttöpaikoista yhteen järjestelmään 2022).

Lain mukaan verkkoyhtiö on myös velvollinen liittämään kaikki alueellaan verkkoon haluavat asiakkaat ja liittymisehdot täyttävät kohteet sähköjakeluverkkoonsa (Sähkömarkkinalaki 2013, 20 §)

### 2.1.2 Miten laki vaikuttaa

Sähkömarkkinalakia päivitettiin merkittävästi poliittisen keskustelun pohjalta vuonna 2013. Tässä yhteydessä lakiin on määritetty toimitusvarmuus kriteerit, jotka määrittävät sääilmiöiden aiheuttamille vioille suurimmat sallitut kestoajat (Sähkömarkkinalaki 2013, 51§). Näitä toimenpiteitä varten päivitettyyn lakiin on kirjattu siirtymäaika, jonka puitteissa jakeluverkko tulee saattaa siihen kuntoon, että se täyttävät lain vaatimukset (Sähkömarkkinalaki 2013, 119 §).

Verkosta johtuva ilmoittamaton sähkökatko luokitellaan aina toimitusvirheeksi, josta verkkoyhtiö on velvollinen korvaamaan aiheuttamansa haitan lain 51§ mukaisesti (Sähkömarkkinalaki 2013, 51§).

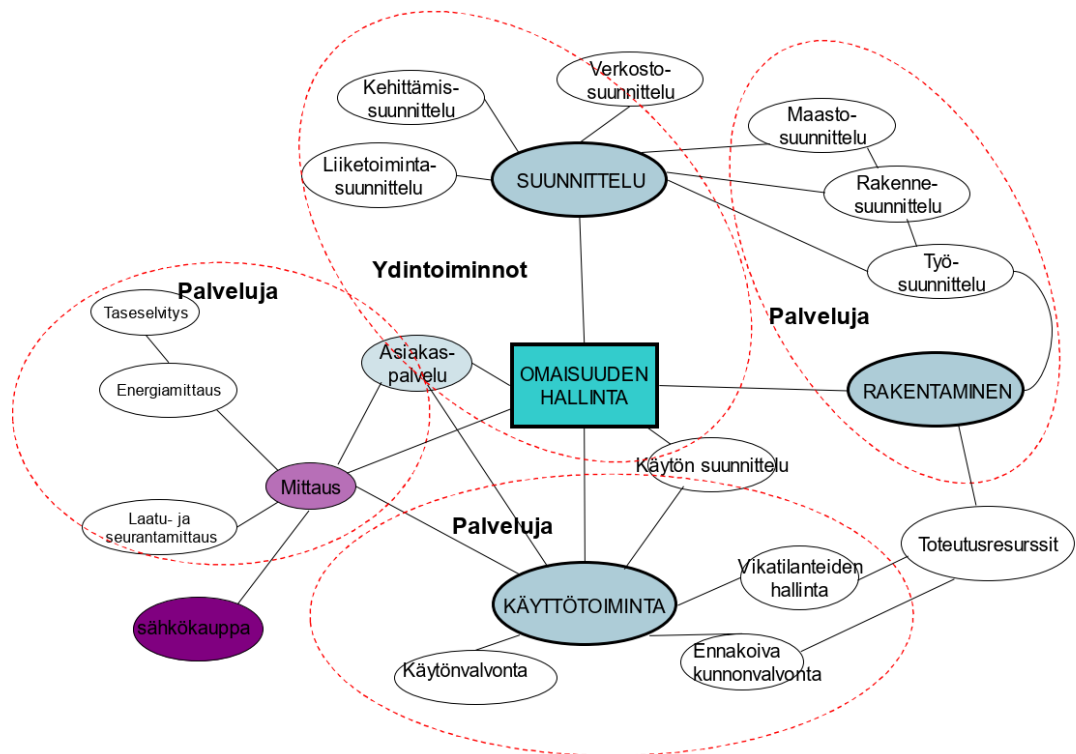
Toimitusvarmuus lain hengen mukaiseksi vaatii parhaillaan sähköjakeluverkoilta merkittäviä investointeja (Sähkömarkkinalaki 2013, 119 §). Käytännössä sähkömarkkinalaki velvoittaa sähköjakeluyhtiöitä tekemään suuren määrän investointeja nopeammalla tahdilla mitä ei edellisen lain puitteissa olisi lähdetty tekemään. Laki asettaa verkkoyhtiöt tarkastelemaan lakia toimintavarmuuden ja kustannustehokkuuden näkökulmasta aivan uudelleen, koska aiemman lain perusteella tehdyt linjaukset eivät ole riittäviä ja pitkän käyttöiän omaavaa verkkoa joudutaan uusimaan paljon ennen teknisen pitoajan täyttymistä (Partanen, Lassila & Haakana 2020, 6-7)

### 2.1.2 Miten laki ohjaa

Perinteinen ja pitkäjänteinen toimiala pääsi vuonna 2012 riehuneiden myrskyjen seurauksena poliittisen päättäjien huomioon (Partanen, Lassila & Haakana 2020, 9).

Vuonna 2013 päivittynyt Sähkömarkkinalaki määritteli sähkönjakeluverkolle toimitusvarmuus luokat ja aikataulun, jonka puitteissa asiat on laitettava lain vaatimuksien mukaiseen kuntoon (Sähkömarkkinalaki 2013, 119 §). Tämä kiihdytti jo aiemman lain aikana alkanutta trendiä ulkoistaa omia toimintoja ja hankkia palveluita palveluiden tarjoajilta (Lakervi & Partanen 2008, 21).

Voimistuneen regulaation seurauksesta verkkoyhtiöiden liiketoiminnot ovat alkaneet karsiutua kuvan (kuva 1) lähtötilanteesta, jossa kaikki on aikanaan tehty itse. Sääntelyn seurauksena kuvan (kuva 1) ydintoiminnot kuvaa hyvin JSE:n nykytilaa.



Kuva 1, Sähkönjakeluverkon ydin- ja oheistoiminnot (Partanen, Lassila & Haakana 2020, 8)

Sähkömarkkinalaissa on kerrottu sähkönjakeluverkojen vaatimukset tuleville vuosikymmenille. Monopolin omaavien tarvitsee vain enää tehdä laissa esitetyt tavoitetilaa vaaditut toimenpiteet. Laki ei kuitenkaan määritä tarkemmin tekniikoita, joilla tavoitetilan pitää saavuttaa. Tämä antaa verkkoyhtiöille mahdollisuuden jopa kehittää mieleistään kustannustehokasta ratkaisua eri tilanteisiin.

## 2.2 Energiavirasto

Laki sähkö- ja maakaasumarkkinoiden valvonnasta antaa energiaviraston tehtäväksi sähkö- ja maakaasumarkkinoiden valvonnan. ”Luonnollisen monopolin erityisvalvonnan päätavoitteita ovat sähkömarkkinalainsäädännön mukaan verkkopalveluiden hinnoittelun kohtuullisuus ja korkea laatu. Energiavirasto tavoittelee juuri hinnoittelun kohtuullisuutta ja korkeaa laatua muodostamalla valvontamenetelmien kokonaisuus ja ohjausvaikuttamalla menetelmien käytäntöjä, jotka kohdistuvat verkkonhaltijan liiketoimintaan.” (Energiavirasto, 9) Näiden tavoitteiden lisäksi valvonnalla pyritään ohjaamaan jakeluverkon pitkäjänteiseen kehittämiseen ja jatkuvuuteen niin sähköjakelun kuin liiketoiminnankin osalta (Energiavirasto, 9). Yhteenveto valvontamenetelmistä löytyy liitteestä 1.

Monopolitoiminnan ja alueellisen erilaisuuden johdosta jokaista jakeluverkkoyhtiötä valvotaan yksilöllisesti Energiaviraston yhteisillä valvontasäännöillä. Maantieteellisen monopolialueen johdosta jokaisella jakeluverkkoyhtiöllä on erilaiset sähköverkot. Tästä syystä sähkömarkkinalaissa määritettyä jakeluverkkoyhtiöiden tehokkuutta yritetään valvoa yhteisillä säännöillä. Tehokkuudella EV:n valvontamallissa tarkoitetaan ”asiakkaan haluaman palvelun saamista mahdollisimman alhaisin kustannuksin” (Energiavirasto, 9).

### 2.2.1 Energiaviraston valvonta

Virasto valvoo sähköjakeluyhtiöitä omalla neljän vuoden jaksoihin jakautuvalla valvontamallilla. Valvontajakson ”säännöt” julkaistaan ennen jakson alkua ja niistä pyydetään verkkoyhtiöiden lausuntoja. Itse valvontaa varten kerätään tietoja vuosittain vaadittavilla tiedoilla (Energiavirasto, 12). Tässä yhteydessä riittävän käsityksen saa liitteessä 2 olevasta kuvasta.

Suomen mittakaavassa Energiaviraston valvonta on poikkeuksellisen ankara muihin monopolitoimintoihin verrattuna, koska Energiavirasto voi vaatia edellisen valvontajakson aikaisiin asioihin muutoksia koko seuraavan jakson ajan (Energiavirasto, 20-21).

### 2.2.2 Mihin valvontamalli on ohjannut

2013 annetun sähkömarkkinalain toimitusvarmuuden vaatimukset ovat EV:n valvontamallin kautta pakottaneet jakeluverkkoyhtiöt investoimaan verkkoihin vieraan pääoman turvin. Tämän seurauksena verkkojen arvot ovat nousseet niin kuin valvontamallin mahdollistama tuottopohjakin (Partanen, Lassila & Haakana 2020, 5).

Suurien investointien yhteydessä ja rahoituksellisten haasteiden yhteydessä verkko-yhtiöt pystyneet parantamaan investointitehokkuuttaan (Partanen, Lassila & Haakana 2020, 63). Valvontamallin kannustimien tavoitteena ”on luoda monopolitoimintaa mahdollisimman laajasti kilpaillussa toimintaympäristössä” (Partanen, Lassila & Haakana 2020, 63). Monissa tapauksessa tämä on ohjannut verkkoyhtiöt keskittymään vain omaan ydintekemiseen ulkoistamaan monia toimintoja.

### 2.3 Sähkömarkkinalain tarkoitus pähkinän kuoressa

Kiteytettynä Sähkömarkkinalailla yritetään asettaa sähköverkon haltijat samalle viivalle maantieteellisestä monopolista riippumatta. Lain keskeisimmät velvollisuudet ovat: 19 § kehittämisvelvollisuus, 20 § liittämismvelvollisuus ja 21 § jakeluvollisuus. Näillä kolmella velvollisuudella jakeluverkkoyhtiöt velvoitetaan huolentimaan päivittäisestä sähkönjakelusta.

”Sähkömarkkinalainsäädännön mukaan luonnollisen monopolin erityisvalvonnan päätavoitteita ovat verkkopalveluiden hinnoittelun kohtuullisuus ja korkea laatu.” (Energiavirasto, 9).

## 3 Liiketoimintamalli

Liiketoimintamallista löytyy mainintoja tieteellisissä kirjoituksissa ja artikkeleissa jo ennen vuotta 1995, mutta käytännössä liiketoimintamallista on alettu kirjoittaa ja puhua vasta 2000 -luvun taitteen internet-huumassa (Zott, Amit & Massa 2011). Määritelmänä liiketoimintamallista on puhuttu hyvin kirjavasti ja useissa eri asiayhteyksissä (Saarelainen 2013, 18-19). Joissain tapauksissa liiketoimintamalli kuvaa yrityksen ansaintalogikkaa (Neilimo 2012) kun taas toisen näkökulman mukaan liiketoimintamallilla kuvataan yrityksen strategiaa.

Tutkimuksista huolimatta tutkijat ovat erimielisiä mitä, liiketoimintamalli oikeasti tarkoittaa. Alkuperäinen tutkimus liiketoimintamallin käsitteestä on jakautunut kolmeen erillaiseen osa-alueeseen: sähköiseen liiketoimintaan ja informaatioteknologiaan, strategiaan kysymyksiin ja innovaatioihin sekä teknologian hallintaan (Zott, Amit & Massa, 2011, 1036).

Alexander Osterwalder on tutkinut väitöskirjassaan vuonna 2004 liiketoimintamallia ja toteuttanut siitä käsitteellisen työkalun, Business Model Canvasin Yves Pigneurin kanssa (Osterwalder & Pigneur 2010, 274).

Ennen Osterwalderia väitöskirjaa liiketoimintamallista on ollut puheita ja useita julkaisuja, joissa liiketoimintamalli on usein yhdistetty liiketoiminnan mallintamiseen, strategian kuvaamiseen ja ansaintalogiikkaan. Hyvän käsityksen liiketoimintamallin tutkimuksesta ja tutkimuksien eri suunnista selviää tutustumalla Zottin, Amitin ja Massan tutkimukseen ”The Business Model: Recent Developements and Future Research”. (Zott, Amit & Massa 2011). Tutkimus auttaa hahmottamaan liiketoimintamallien laajan kirjon ja helpottaa valitsemaan sopivan lähestymistavan.

Liiketoimintamallia pidetään suomenkielisessä hyvin yleisenä sanana usessa asiayhteydessä, vaikka käsite itsessään ei ole kovin tuttu. Esa Saarelaisen mielestä ”liiketoimintamallilla tarkoitetaan liiketoiminnan keskeisten elementtien ja niiden keskinäisten vaikutussuhteiden kuvausta”. Toisin sanoen liiketoimintamalli on arkkitehtuurinen kuvaus yrityksen liiketoiminnasta (Saarelainen 2013, 18).

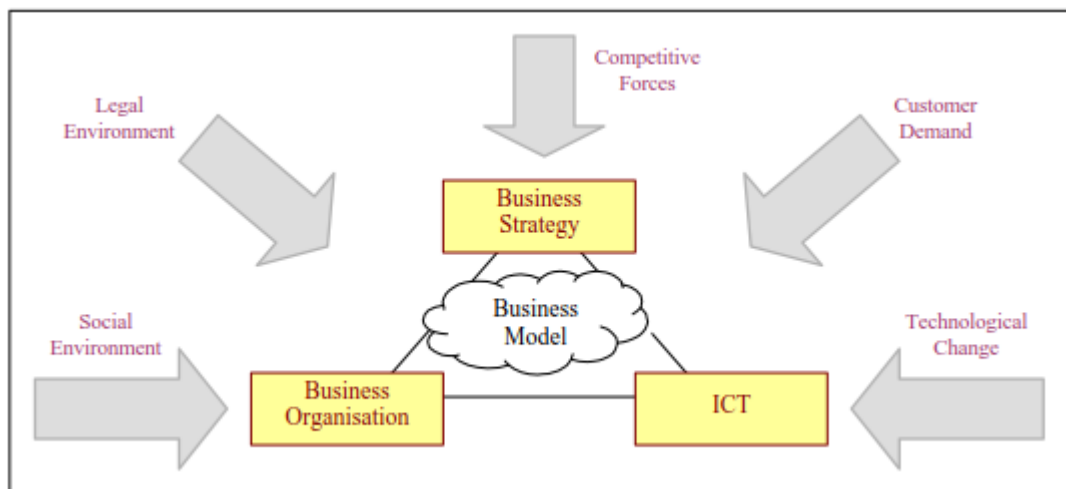
”Liiketoimintamalli on yksinkertaistettu kuvaus siitä, miten yrityksen liiketoiminnan ansaintalogiikka on järjestetty. Liiketoimintamalli yhdistää sekä arvon luomisen että ansaitsemisen samaan liiketoiminnan johtamismalliin.” (Kari Neilimo 2012).

Osterwalderin ja Pigneurin mukaan liiketoimintamalli kuvaa kuinka organisaatio luo, jakaa ja kaappaa arvoa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 14).

### 3.1 Liiketoimintamallin tarkoitus

Liiketoimintamallin tarkoituksena on yhdistää yrityksen johto ja henkilöstö ymmärtämään oman työpanoksensa merkitys. Liiketoimintamallin pitää yhdistää strategia ymmärrettävällä tavalla liiketoimintaorganisaatioon ja ict:hen (Osterwalder,

2004, 16). Liiketoimintamallin avulla täytyy pystyä kuvaamaan yrityksen liiketoimintaa niin, että se on yksiselitteisesti ymmärrettävissä niin henkilöstön kuin ulkopuolisten kumppaneidenkin toimesta. Eri asioiden väliset riippuvuussuhteet pitää pystyä tuomaan selkeästi esille (Osterwalder, 2004, 16). Liiketoimintamalli on strategian, organisatiomallin ja ict:n käsitteiden yhdistävä tekijä (kuva 2). Näiden kolmen osa-alueen välissä ymmärryksessä on yleensä huomattavia eroavaisuuksia, joille liiketoimintamalli tarjoaa apua (Osterwalder 2004, 16).



Kuva 2. Osterwalderin liiketoimintamallin toiminta ympäristö

Yrityksen rahankierto on myös yksi liiketoimintamallin osa-alueista. Sitä kuvataan liiketoimintamallissa niin tulojen kuin kulujen osalta. Liiketoimintamalli on eri asia kuin ansaintamalli. ”Ansaintamalli kuvaa periaatteet, joilla yhtiö hinnoittelee ja veloittaa tuotteensa ja palvelunsa” (Saarelainen 2013, 80).

Osterwalderin liiketoimintamalli kuuluu (Zott, Amit & Massa 2011, 1028) mukaan sähköisten liiketoimintamallien kategoriaan, jossa tutkijoita kiinnostaa yrityksen ympärilleen muodostama ekosysteemi. Keskusyritys rakentaa liiketoimintansa sähköisesti kumppaniensa kanssa.

### **Liiketoimintamallin ympäristö**

Liiketoimintamalliin vaikuttavia asioita ovat teknologinen muutos, kilpailevat voimat, muutos asiakkaiden vaatimuksissa sekä muutos sosiaalisessa ja laillisessa

ympäristössä. Teknologinen muutos aiheuttaa johtajille jatkuvaa painetta tarkkailla teknologian hyödynnettävyyttä omassa liiketoiminnassa. Teknologia parantaa kustannustehokkuutta, mutta pakottaa samalla ulkoistamaan tukevia toimintoja ja haastaa samalla liiketoimintamallia muutokselle. (Osterwalder 2004, 18-19)

Asiakkaiden vaatimukset ja kulutustottumukset ovat jatkuvassa muutoksessa. Samalla sosiaalinen ympäristö muuttuu ja liiketoimintamallin pitää ottaa kantaa yrityksen arvoihin ja vastuullisuuteen. Lain säädäntö liiketoimintamallin ympärillä muuttuu ja asia täytyy huomioida. Lain säädännöllä voi olla suuria vaikutuksia liiketoimintamalliin. (Osterwalder 2004, 19).

Liiketoimintamallista tarvitaan selkeä konsepti yhteisen keskustelun pohjaksi, joka on kaikille helposti ymmärrettävissä ja saadaan kaikki mukaan keskusteluun (Osterwalder & Pigneur 2010, 15).

### 3.2 Liiketoimintamallin kuvaaminen

Suuresta tutkimusmäärästä huolimatta liiketoimintamallin kuvaamiseen ei olekaan tarjolla useita yleisiä malleja. Käytännössä liiketoimintamalleja kuvataan ”Business Model Canvas” -mallilla, jonka ovat kehittäneet Osterwalder & Pigneur. Heidän kirjassa Business Model Generation kerrotaan liiketoimintamallin kuvaamisesta business model canvaksella.

Business Model Canvas on valmiiksi liiketoimintamallin kuvaamiseen suunniteltu konsepti, joka koostuu yhdeksästä rakennuspalasta: asiakas segmentti, arvon luonti, kanavat, asiakas suhteet, tulovirta, avain resussit, avain toiminnot, yhteistyökumppanit ja kulurakenne. Konseptin tarkoitus on luoda yhteinen kieli, joka auttaa niin kuvaamaan kuin myös ymmärtämään liiketoimintamallin. Kuvattua liiketoimintamallia voi järjestelmällisesti kehittää ja vertailla muiden yritysten liiketoimintamalleihin (Osterwalder & Pigneur 2010, 15-17). Kuva business model canvaksesta liitteessä 3 (Osterwalder & Pigneur 2010, 44).

Liiketoimintamallin konsepti on suunniteltu huolella ja sitä voi tulkita monesta eri näkökulmasta. Yhdeksällä rakennuspalalla kuvataan kuinka yhtiö ansaitsee rahaa. Nämä palat koostuvat neljästä suuremmasta kokonaisuudesta, jotka ovat asiakkaat, tarjonta, infrastuktuuri ja talous (Osterwalder & Pigneur 2010, 15). Edellä mainitun

voi jakaa vielä monella tavalla, mutta esimerkkinä tehdään jako vertikaalisesti vasempaan- ja oikeaan puoleen. Vasen puoli kuvaa tehokkuutta ja oikea arvoa. Vastaavasti ihmisen aivoissa vasen puoli keskittyy lokiikkaan ja oikea puoli tunteisiin (Osterwalder & Pigneur 2010, 48-49).

### **Asiakas segmentti**

Liiketoimintamallin kuvaaminen alkaa täyttämällä ensimmäiseen laatikkoon yrityksen tärkeimmät asiakkaat tai asiakasryhmät. Asiakkaat ovat liiketoimintamallin tärkein ryhmä ja heidän tarpeet pitää huomioida. Asiakkaita voidaan segmentoida erillisiin ryhmiin esimerkiksi heidän tarpeiden tai kulutustottumusten perusteella, jotta tarpeet tulisi huomioitua (Osterwalder & Pigneur 2010, 20).

Massatuotteiden markkinoille keskittyvien yritysten ei kannata keskittyä asiakkaiden segmentointiin, koska asiakkaiden tarpeet ja jakelukanavat ovat hyvin samankaltaisia (Osterwalder & Pigneur 2010, 21).

Jakeluverkkoyhtiön näkökulmasta asiakkaita ei saa jakaa kannattavuuden mukaan. Tämä tapa johtaa helposti vastakkain asetteluun sähkömarkkinalain tasavertaisuus kohtaa vastaan (Sähkömarkkinalaki 2013, 18 §).

### **Arvon luonti**

Tällä liiketoimintamallin palasella kuvataan miten asiakkaan luottamus pidetään ja saadaan asiakas maksamaan siirtolaskunsa. Tällä liiketoimintamallin palalla voidaan erottua kilpailijoista. Mitkä ovat niitä palveluita, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan (Osterwalder & Pigneur 2010, 22-23)? Tätä laatikkoa kuvatessa on myös syytä miettiä keskeisimpiä palveluita ja niiden toimivuutta eri asiakasryhmille. Osa nykyisistä palveluista voi palvella ajateltua laajempaa asiakasjoukkoa, kun vastaavasti joku toinen voi olla lähes tarpeeton ja ei näin ollen kuulu arvon luonti palaseen. Arvon luomiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa tuotteen uutuus, tuotteen esittelytapa sekä hinta. Riskien ja hinnan pienentämisellä on myös iso osuus asiakkaan arvon luomisprosessissa. Myyjän tullessa asiakasta vastaan ostotilanteessa, saadaan asiakkaalle mielikuva riskien pienentymisessä esimerkiksi myöntämällä tuotteelle takuuta ja samalla arvostus tuotteeseen nousee. Arvon luomisessa tärkeitä elementtejä ovat myös käytettävyys ja saavutettavuus (Osterwalder & Pigneur 2010, 22-25).



## **Palvelukanavat**

Tähän palaseen kuvataan miten kommunikoidaan asiakkaan kanssa, jotta asiakas saadaan pidettyä tyytyväisenä ja kokemaan itsensä tärkeäksi. Palveluja voidaan tuottaa itse tai ostaa kumppaneilta. Asiaa mietittäessä on syytä huomioida ensimmäisenä asiakkaan saama palvelukokemus ja vasta seuraavana kustannustehokkuus. Palvelukanavat koostuvat viidestä eri vaiheesta: tietoisuus, arviointi, hankinta, toimitus ja jälkimarkkinointi. Palvelukanavia tutkiessa, voidaankin miettiä, miten yritykset voivat nostaa tietoisuutta omista tuotteistaan ja palveluistaan. Millä tavoin yritykset voivat auttaa asiakaskuntaansa tekemään ostovalintansa ja viemään hankintansa loppuun saakka. Myyntitilanteen jälkeen on syytä myös miettiä, miten tuote tavoittaa asiakkaan ostotilanteen jälkeen. Onko tuotteen toimitusketjuissa erottautumismahdollisuuksia. Kun tuote on saapunut ostajalle, erittäin tärkeää on myös huolehtia jälkimarkkinoinnista. Onko tuotteeseen oltu tyytyväisiä ja selvittää mahdolliset kehittämiskohteet myydyllä tuotteella (Osterwalder & Pigneur 2010, 26-27).

## **Asiakassuhteet**

Tällä palalla kuvataan miten ja millä tavoin asiakassuhteita eri asiakassegmenteillä hoidetaan. Yrityksen vaalimilla asiakassuhteilla liiketoimintamallissa on suuri merkitys asiakaskokemukseen. Asiakassuhteen elämänkaari tulisi alkaa asiakkaan hankinnasta jatkuen asiakassuhteen ylläpitoon. Samalla kannattaa tarjota mahdollista lisämyyntiä asiakkaalle (Osterwalder & Pigneur 2010, 28).

On olemassa paljon erilaisia asiakassuhteita. Kommunikoidessa suoraan asiakkaan kanssa voidaan puhua henkilökohtaisesta asiakassuhteesta. Voidaan myös puhua henkilökohtaisesta kohdennetusta asiakassuhteesta, kun asiakassuhteelle nähdään selvä pitkä elinkaarikaari. Tällaisia pitkiä kohdennettua asiakassuhteita ovat esimerkiksi pankkisektorilla. Itsepalvelu ja automaattiset palvelut ovat myös asiakassuhteiden erilaisia variaatioita. Kasvavin määrin myös erilaiset yhteisöt ja luomiskulttuurit luovat asiakassuhteita (Osterwalder & Pigneur 2010, 29).

## **Tulovirta**

Tulovirralla tarkoitetaan yritykseen asiakkailtaan saamia tuloja joista vähennetään kulut. Tähän laatikkoon kuvataan mistä yritykseen tulevat rahat ovat peräisin. Kuvaamisen tarkoituksena on hahmottaa rahojen alkuperä ja herättää vastavuoroisesti ajatuksia, jotta asiakkaat ovat jatkossakin valmiita maksamaan tuotteesta tai palvelusta pyydetyn hinnan. Toinen keskeinen tarkoitus on myös auttaa hahmottaa kuluja, jotka aiheutuvat tuloja hankittaessa. Tässä pitää ymmärtää, että jostain voi kuluja pienentää, mutta vastaavasti toisessa kohdassa pienellä kulujen lisäämisellä tuottaa asiakkaille enemmän arvoa.

Yrityksen tulovirtaa voidaan kasvattaa monella eri tavalla. Tunnetuin tapa kasvattaa tulovirtaa on myydä jokin konkreettinen tuote siten, että omistajuus vaihtuu. Käyttömaksut, lainaus, tilausmaksut, vuokraus ja leasing ovat myös erilaisia tapoja tuottaa tulovirtaa. Lisensoinnilla asiakas saa luvan käyttää jotakin tiettyä merkkiä/brändiä lisenssimaksua vastaan (Osterwalder & Pigneur 2010, 30-32).

## **Avainresurssit**

Erillisillä liiketoimintamalleilla on erityyppisiä avainresurssit. Nämä voidaan jakaa fyysisiin-, älyllisiin, henkilöihin- ja taloudellisiin resurssseihin. Fyysisiä resursseja ovat esimerkiksi tuotantotilat, rakennukset, koneet, ajoneuvot tai sähkönjakeluverkko. Älyllisiä resursseja ovat esimerkiksi brändi, patentit ja tietojärjestelmät. Henkilöresursseja ovat yrityksen työntekijät ja taloudellisia resursseja taloudellinen pääoma (Osterwalder & Pigneur 2010, 34-35).

Sähköverkkoyhtiöllä on tiettyjä sähkömarkkinalaissa määritettyjä avain resursseja, jotka täytyy olla yrityksen palveluksessa (Sähkömarkkinalaki 2013, 6 §). Laki ei määrää, että kaikki tarvittavat henkilöresurssit pitäisi olla omassa yrityksessä. Valtaosa verkkoyhtiön avainresursseista on hankittu yhteistyökumppaneilta. Tähän laatikkoon kuvataan omat ja yhteistyökumppaneilta eri sopimuksilla hankitut resurssit, jotka ovat keskeisiä sähkönjakelun turvaamisen kannalta (Osterwalder & Pigneur 2010, 34).

Vaikka resurssit mielletään yleensä henkilöiksi, niin sähköjakulun selkäranka ovat muodostamassa myös muutamat operatiiviset tietojärjestelmät joilla on automatisoitu sähköverkkon hallintaa.

### **Avain toiminnot**

Avaintoimintoja ovat tärkeimmät toiminnot, joita yrityksen täytyy tehdä liiketoimintansa varmistamiseksi. Monesti yritys tarvitsee useita avaintoimintoja, jotka täytyy hoitaa menestyksekkäästi. Nämä ovat niitä toimintoja, joita ilman yhtiö ei voisi toimia (Osterwalder & Pigneur 2010, 36).

Avaintoimintojen tunnistamiseksi niitä voidaan kategorisoida kolmeen osa-alueeseen: tuotantoon, ongelmanratkaisuun sekä palvelualustaan. Tuotannolla tarkoitetaan koko elinkaarta aina suunnittelusta valmistukseen ja tuotteen toimitukseen. Ongelman ratkaisulla taas viitataan asiakkaiden ongelmiin, joiden ratkaiseminen vaatii yksilöllisiä ratkaisuja ja tuottaa uusia tuotteita tai palveluita. Verkko tai paremminkin alusta luo pohjan, jonka päälle voidaan rakentaa palveluita. Tämä alusta sisältää hallintaa, palveluiden tarjontaa ja alustan edistämistä (Osterwalder & Pigneur 2010, 37).

### **Avain kumppanuudet**

Tässä palassa kuvataan kumppaneiden- ja toimittajien verkosto, jonka avulla saadaan liiketoimintamalli toimimaan.

Yritykset luovat kumppanuuksia monista erilaisista syistä. Suurin tekijä kumppanuuksien luontiin on oman toiminnan optimoiminen sekä resurssien tai palvelun saatavuuden varmistaminen. Myös oman liiketoiminnan riskien hajauttaminen osittain kumppaneille on keskeinen tekijä kumppanuuksien luomisessa (Osterwalder & Pigneur 2010, 38-39).

Osterwalder ja Pigneur ovat jakaneet erilaiset kumppanuustyypit neljään eri ryhmään:

1. strategiset allianssit ei kilpailijoiden välillä
2. strateginen yhteistyö kilpailijoiden välillä
3. yhteisyritykset luomaan uutta liiketoimintaa
4. ostaja-myyjä suhteet luotettavan toimituksen takaamiseksi

Kumppanuuksia solmiessa on hyvä erottaa kolme eri tekijää. Tekijöitä ovat optimointi, riskien sieto sekä tiettyjen toimintojen hankinta. Optimoinnilla haetaan suuruuden ekonomialla kustannustehokkuutta ostamalla palvelua erikoistuneelta toimittajalta. Tämä yhteistyö voi sisältää yhteistä infrastruktuuria kuten yhteisiä järjestelmiä. Riskien sietoa voidaan parantaa strategisella yhteistyöllä kilpailijan kanssa, jossa yhteisillä resursseilla vastataan kilpailuun tai yllättäviin resurssitarpeisiin. Kaikkia toimintoja ei välttämättä kannata tuottaa itse, koska omaa osaamista voi laajentaa hankkimalla tiettyjä toimintoja tai resursseja. Samalla voi saada näkyvyyttä ja jopa uusia asiakkaita palveluntarjoajan kautta (Osterwalder & Pigneur 2010, 39).

### **Kustannusrakenne**

Tähän kohtaan kuvataan liiketoimintamallin kaikki oleelliset kustannukset kuten kiinteät ja muuttuvat kustannukset. Kiinteät kustannukset muodostuvat muun muassa toimitiloista, palkoista ja vakuutuksista. Tuotantomäärillä ei ole vaikutusta näihin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset puolestaan ovat suoraan riippuvaisia tuotteen tai palvelun volyymiin (Osterwalder & Pigneur 2010, 40-41).

Liiketoimintamalleja on erilaisilla liiketoimintamalleilla. Toiset perustuvat mahdollisimman pieniin kustannuksiin hyödyntämällä tehokasta hankintaa ja automatisatiota. Toisessa puolestaan arvoa luodaan kalliilla yksilöllisellä palvelulla, jossa korkea palvelu on tuotantohintaa merkityksellisempää (Osterwalder & Pigneur 2010, 41).

Vaikka tavoitteena onkin toimia kustannustehokkaasti automatisoimalla ja ulkoistamalla työvaltaisia toimintoja, niin olisi hyvä säännöllisesti verrata oman liiketoimintamallin kuluja korkeaa laatua tuottavan yhtiön liiketoimintamalliin, jossa lopputuotteen korkea laatu on kustannuksia tärkeämmässä roolissa. Luonnollisesti halutaan kustannusrakenteen olevan sellainen, että jokaisen vaiheen kustannukset ovat mahdollisimman pienet (Osterwalder & Pigneur 2010, 41).

## 4 Verkosto

Verkostolla tarkoitetaan usean eri toimijan välistä yhteistyötä, joka on vastavuoroista niin tiedon kuin resurssien osalta. Yhteistyön tavoitteena on yhdistää toimijoiden osaaminen ja vahvuudet niin, että yhdessä pystytään saavuttamaan paljon enemmän kuin erikseen toimimalla. Verkostotoiminnassa tärkeitä asioita ovat vapaaehtoisuus, vastavuoroisuus, tasavertaisuus ja itseohjautuvuus (Verkostojohtamisen opas 2019, 13-15).

Verkosto ajattelu on hyvin lähellä kumppanuus, partnership ajattelua sekä klusteri ajattelua. Kumppanuus ajattelussa esimerkiksi yritykset yrittävät kehittää tuotetta tai palvelua yhdessä (Verkostojohtamisen opas 2019, 11). Verkosto ajattelu eroaa tästä siinä, että edellä kuvattun kehitystyöhön voidaan ottaa mukaan kumppanuuden ulkopuolisia tekijöitä tai useita kumppaneita jotka haluavat sitoutua yhteiseen päämäärään. (Verkostojohtamisen opas 2019, 13-15). Klusteri ajattelu puolestaan perustuu maantieteellisesti lähellä toisiaan olevien yritysten tiiviiseen yhteistyöhön, jossa yritykset hyötyvät toisistaan esimerkiksi raaka-ainehankinnan osalta. Toisen yrityksen sivutuotteet voivat olla toisen yrityksen pääraaka-aine, jota on tarjolla ilman kallista kuljettamista (Portter 2008, 240). Verkosto on hyvin paljon klusterin tyylinen, mutta se keskittyy enemmän aineettoman pääoman tuottamiseen ja ei näin ollen ole alueeseen sidonnainen niin kuin klusteri.

Verkostojohtaminen on tämän päivän eräänlainen trendi sana, vaikka itse käsitteen tarkoitus onkin laaja ja monimutkainen. Kun puhutaan oikeasta teoreettisesta verkostosta, niin sitä ei saa johtaa kenenkään toimesta. Verkosto perustuu vapaaehtoisuuteen tai yhteiseen intressiin, eikä hierarkiseen johtamiseen. Molemmille on omat paikkansa ja ne toimivat erillisissä ympäristöissä (Järvensivu 2019, 28).

Verkosto ajattelun vahvuutena on hyödyntää kaikkien osallistujien mielipiteitä ja ajatuksia parhaalla mahdollisella tavalla taustoista riippumatta. Hierarkinen malli puolestaan perustuu kanalasta tuttuun nokkimisjärjestykseen, joka ei ole samalla tavalla avoin uusille ajatuksille ja uuden luomiselle (Järvensivu 2019,).

Verkostojohtaminen ei ole hierarkista johtamista, vaan pikemminkin fasilitointia, edellytyksien ja oikean ympäristön luomista ihmisjoukolle, jotta saataisiin aikaan dialogi (Järvensivu 2019, 113).

Organisaatiomuotoon sijoitettuna verkosto on hierarkian ja markkinatalouden välissä. Hierarkiassa toimijoiden välinen situotuminen ja riippuvuus on tiivistä, mutta riippuvuussuhteet ovat vain yksisuuntaista. Verkostossa toimijat ovat tiiviisti sitoutuneita ja riippuvaisia toisiinsa. Markkinoilla sitoutuminen on yleensä heikkoa ja toimijat itsenäisiä (Verkostojohtamisen opas 2019, 13).

Verkostoa käynnistettäessä on syytä miettiä verkoston tarvetta ja sen tulevaa elinkaarta sekä tavoitteita. Näiden tietojen perusteella verkoston tulevaisuutta ja tarpeellisia rakenteita on helpompi hahmottaa (Verkostojohtamisen opas 2019, 24).

#### 4.1 Verkostojohtamisen tausta

Verkosto johtaminen perustuu resurssiriippuvuusteoriaan, RTD, jonka mukaan kaikki ovat riippuvaisia toisten resursseista, ja tätä kautta olemme riippuvaisia toisemme vuorovaikutuksesta ”Mitä ikinä teemme omilla resursseillamme on mahdollista vain siksi, että saamme tai olemme saaneet tukea toisten resursseista” (Järvensivu 2019, 22). Edellä esitettyjen perustelujen voi todeta, että ilman vuorovaikutusta ei ole resursseja.

Järvensivun tavoin käytän resurssien ja riippuvuuksien esimerkkinä lasta ja vanhempia. Ilman lasta ei ole vanhempia ja päinvastoin. Lapsi on pitkään riippuvainen vanhempien tuesta, mutta myös vanhempien arki pyörii pitkälti lapsen tarpeiden ja opettamisen ympärillä.

Systemisesti ajateltuna kaikki vaikuttaa kaikkeen, mutta kaikki eivät silti ole tasaveroisia. Valta on sillä, jolla on eniten toisien kaipaamia resursseja, joita muut eivät osaa, osaa tehdä tai kopioida (Järvensivu 2019, 21-23).

Verkostot rakentuvat vastaavalla tavalla toinen toistaan tukevien resurssien ja riippuvuussuhteiden ympärille. Voi olla hyvin erilaisia verkostoja riippuen asiayhteydestä ja riippuvuussuhteista.

Kaikkien verkostojen toimivuus määräytyy niiden resurssien välisien suhteiden toimivuuden pohjalta. Mitä paremmin verkoston eri resurssien välinen yhteistyö toimii, niin sitä paremmin verkosto toimii.

Ajattelu yrityksen arvontuottorakenteesta on muuttunut viimeisten vuosikymmenien aikana, joka on ohjannut yrityksiä arvioimaan omia toimintojaan kriittisesti. 1980- ja 1990- lukujen aikana luovuttiin sellaisista työvaltaisista tekemisistä, joita ei nähty keskeiseksi osaksi yrityksen arvontuottamisessa. Ulkoistamisella kohdistettiin omia resursseja lähemmäs asiakkaita. Tuolle ajalle oli tyypillistä ajatella ”tehdään itse vs. ostaa markkinoilta -ajattelu” (Ekosysteemit ja parviäly 2014, 10 -11).

2000- luvulla suoritteiden ostaminen johti ylikilpailuttamiseen ja erillaisten epäkohtien kautta kustannusten nousuun. Tämän ongelman ratkaisuksi nähtiin pitkäkestoinen kumppanuus, joka lisäisi tehokkuutta ja innovatiivisuutta yhteistyön avulla. Kumppanuusajattelu jäi kuitenkin enemmän puheiden asteelle, koska aikaisempi ”ostaa tai tehdä itse” -ajattelusta ei uskallettu päästää irti ja näin liittoutumisen hyödyt jäivät saavuttamatta (Ekosysteemit ja parviäly 2014, 11).

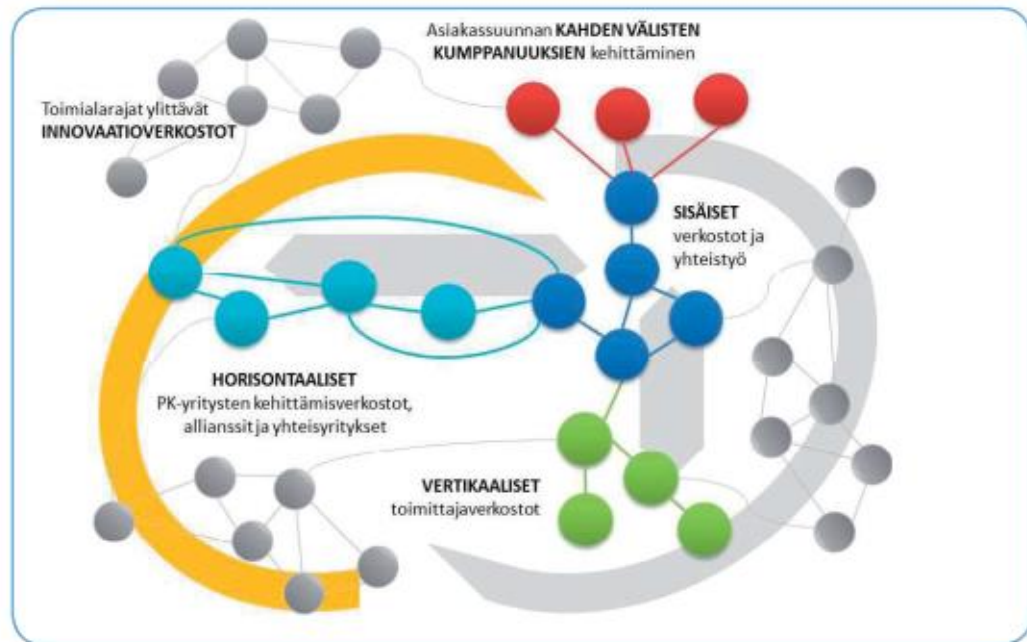
Nykyisin on yritetty siirtyä uudelleen hallitsemaan aikaisemmin ulkoistettuja arvoketjuja, jotka aikanaan pilkottiin markkinaohjatuiksi arvojärjestelmiksi. Arvoketjun hallintalogiikka on muuttunut menneistä vuosikymmenistä, koska johtaminen ei perustu enää hierarkiseen johtamismalliin, vaan verkoston johtamiseen yhteisen edun nimissä (Ekosysteemit ja parviäly 2014, 11).

## 4.2 Erilaiset verkostot

Verkostoja voi olla lukemattomia erilaisia ja ne saattavat muodostua kukin omalla tavallaan. Tyypillistä kaikille verkostoille on, että ne ovat muodostuneet vastaamaan johonkin tarpeeseen. Erilaisia verkostoja voidaan kuvata (Palveluverkoston kehittämisen työkirja 2014, 8) mukaisella kuvalla (kuva 3). Kuva auttaa hahmottamaan vertikaalisia tilaaja - toimittaja -verkostoja sekä horisontaalisia yhteistyöverkostoja ja näiden ympärille muodostuvia muita verkostoja.

Käytännössä tämä kokonaisuus muodostuu haastavammaksi, koska suurin osa yritysten verkostoista hybridejä eli horisontaalisen- ja vertikaalisen verkoston yhdistelmiä. Vertikaaliset verkostot ovat aiempien tilaaja - toimittajasuhteiden johdosta tutumpia

verkostoja. Horisontaalisista verkostoista yrityksillä on vähemmän kokemusta, koska arvoketjujen pirstaloimisesta toimintoja ulkoistamalla ei ole pitkää kokemusta. (Ekosysteemit ja parviäly 2014, 16)



Kuva 3. Verkostojen jaottelua

#### 4.2.1 Vertikaaliset verkostot

Vertikaaliset verkostot muodostuvat pääsääntöisesti asiakas - toimittaja -suhteiden ympärille (Ekosysteemit ja parviäly 2014, 18). Näille verkostoille on tyypillistä moniportainen yhteistyö organisaatioiden eri tasoilla liiketoiminnallisen sidoksen lisäksi. Vaikka liiketoiminnallisesti verkosto voitaisiin yksinkertaistaa pelkkien tuotteiden ostamiseen, niin yhdistämällä tähän kaikki logistiikka ja tuotteiden valmistamiseen tarvittava alihankinta sekä eri vaiheissa tapahtuva kommunikointi, muodostuu vertikaaliverkoton rinnalle erilaisia pieniä verkostoja. Näitä monenkeskisiä riippuvuuksia ja niiden ohjaustilanteita voidaan kutsua verkostoksi.

#### 4.2.2 Horisontaaliset verkostot

Horisontaaliset verkostot puolestaan muodostuvat tasavertaisten toimijoiden välille, jotka ovat valta-asemaltaan tasapainoisia toimijoita. Toimijoilla on omia vertikaalisia verkostoja, joiden hyötyä ulosmitataan horisontaalisella verkostoitumisella, yhdistämällä resursseja. (Ekosysteemit ja parviäly 2014, 19)



Horisontaaliselle verkostolle on tyypillistä, että kukaan verkostoon kuuluva ei pysty määräälemään, vaan toiminta perustuu luottamukseen ja arvostukseen (Ekosysteemit ja parviäly 2014, 19). Toimiakseen horisontaalinen verkosto vaatii jäseniltään samansuuntaisia tavoitteita ja valmiutta osallistua yhteiseen keskusteluun verkoston suunnasta ja tavoitteista.

Vastineeksi toimiva verkosto luo jäsenilleen verkoston tuomaa turvaa, kun yksittäinen tai useampi jäsen kohtaa esimerkiksi yllättävän haasteen. Jos yksittäinen jäsen ei pysty ratkaisemaan vastaan tulevaa haastetta, niin apua voi kysyä verkostosta, joku on jo saattanut ratkaista vastaavan ongelman. Ongelma voi myös olla uusi, lain muutos, joka on tulossa ratkaistavaksi myös muille verkoston jäsenille. Tällaisessa tapauksessa toimiva vertikaaliverkosto lähtee ratkaisemaan asiaa yhdessä. (Järvensivu 2019, 53-54)

JSE:n tapauksessa yhteen horisontaaliverkostoon kuuluu samalla reguloidulla toimialalla olevia jakeluverkkoyhtiöitä. Tämän verkoston yhteinen tavoite on edistää sähkömarkkinalain mukaista Sähkömarkkinalaki 2013, 1§) sähköjakelua Itä-Suomen harvaan asutulla alueella. Verkoston jäsenillä ei ole keskenään taloudellisia riippuvuuksia, eivätkä yhtiöt kilpaile keskenään asiakkaista.

### 4.3 Verkoston johtaminen

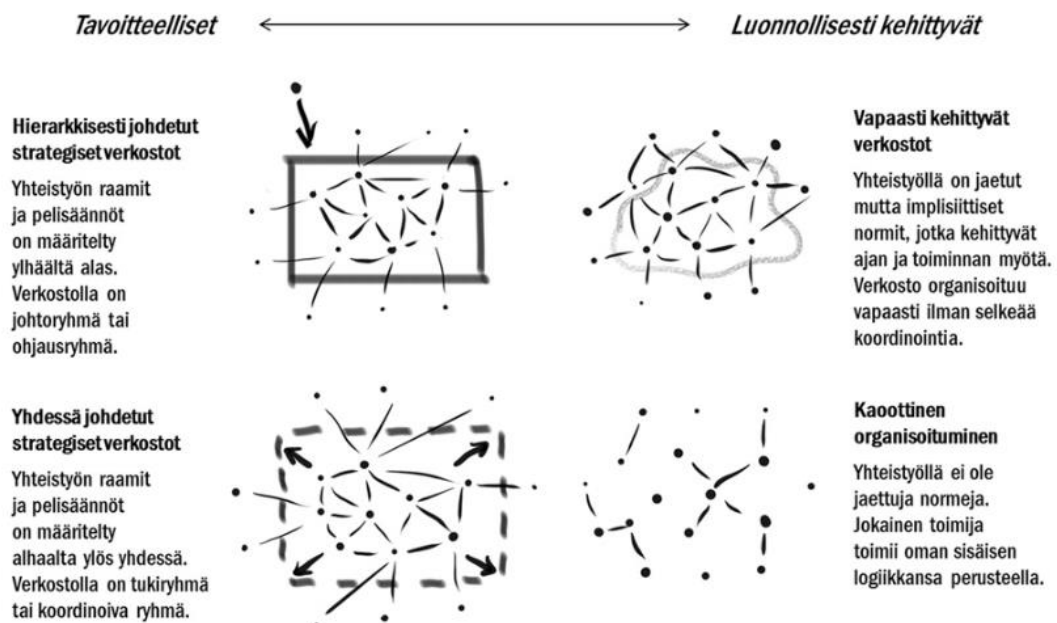
Sanana verkostojohdaminen on hyvin kaksijakoinen, koska teoreettista verkostoa ei johdeta, vaan verkosto johtaa itse itseään (Järvensivu 2019, 27-28). Todellisuudessa jonkun on kuitenkin otettava johtajuutta ja tehtävä aloite verkoston rakentamiseksi tai ainakin luotava sille edellytykset. Samaa esimerkillisyyttä kaivataan myös sitoutumisen osalta, koska jonkun täytyy myös olla ensimmäinen, joka sitoutuu yhteiseen toimintaan (Järvensivu 2019, 116).

Verkoston johtaminen tai paremminkin ”johtaminen verkostoissa” on käytännössä yhteistyön mahdollistamista tuntemisen, luottamuksen ja situotimisen lisäämiseksi. Säännöt, toimintamallit ja päätökset verkostossa tehdään aina yhdessä. Verkostossa kenelläkään ei ole kykyä tehdä toisen puolesta. Jos tunnet saaneesi verkoston haltuun tai hallintaasi, niin kuvittelet harhoja tai olet luonut toimivan hierarkian.

(Järvensivu 2019, 113-114). Eli johtajuuden ja vastuunkannon verkostoon pitäisi tulla ensisijaisesti verkoston jäseniltä. (Verkostojohtamisen opas s.15).

Erillaisia verkostoja tulee johtaa tarpeen mukaan eri tavoin ja mukauttaa sitä tilanteen mukaan. Tavoitteelliset verkostot perustuvat tietoisesti asetettuihin tavoitteisiin verkoston toiminnalle. Näissä tapauksissa verkostoon asetetaan tavoitteita ja odotetaan myös tuloksia. Tavoitteellisia verkostoja voidaan johtaa ylhäältä alas johtoryhmän tai ohjausryhmän toimesta. Näitä kutsutaan hierarkisesti johdetuksi stragesiseksi verkostoksi. Vastaavasti alhaalta ylös eli verkoston sisältä johdettu verkosto on tavoitteellinen. Tätä yhdessä johdettua strategista verkostoa pidetään aitona verkostona, joka voi valita haluamansa ohjaus- tai seurantaryhmän seuraamaan tavoitteiden saavuttamista. (Järvensivu 2019, 118-121).

Tavoitteellisten verkostojen vastakohtana on luonnolliset verkostot, jotka luonnollisesti ilman kirjoitettuja sääntöjä ja tietoisesti määritetystä strategiaa. Luonnollisesti kehittyvät voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään, vapaasti kehittyviin verkostoihin ja kaoottisesti organisoituihin verkostoihin. Suurin ero näille verkostoille on organisoitumisessa, joka toisesta puuttu kokonaan. (Järvensivu 2019, 118 -121). Kuvassa (kuva 4) on esitetty nämä eri tavoin johdetut verkostot.



Kuva 4. Eri tavoin johdettuja verkostoja (Järvensivu 2019, 119).

“Verkostojohtaminen ei siis ole vallankäyttöä, vaan ennen kaikkea toiminnan arvioimista ja avustamista” (Verkostojohtamisen opas 2019, 16).

#### 4.4 Päätöksenteko

Päätöksenteko verkostossa on hyvin erilaista kuin hierarkkisesti organisoituneessa organisaatiossa. Verkostossa päätöksenteko on kollektiivista ja vaatii enemmistön tai ainakin yleisen hyväksynnän. Päätöksen tekeminen verkostossa ei välttämättä ole tehokasta, mutta kollektiivisen päätöksen etu on toimijoiden sitoutuminen. Kaikki toimijat ovat päässeet osallistumaan ja vaikuttamaan päätöksentekoon, niin jälkikäteen ei tule yllätyksiä. (Verkostojohtamisen opas 2019, 15).

Hierarkisen ympäristön asemavaltaan tottuneelle voi olla vaikeuksia sopeutua verkoston päätöksentekoon. Tässä yhteydessä on syytä muistaa, että verkostossa ollaan mukana päätöksentekoprosessissa ja päätökseen on mahdollista vaikuttaa yhteisen keskustelun edetessä. Verkostolle kannattaa antaa mahdollisuus ja edetä aluksi pienin askelein luottamuksen rakentamiseksi (Järvensivu 2019, 27-28).

#### 4.5 Verkoston haasteet

Keskeinen haaste verkostotyölle on verkoston tavoitteen ja niiden hyväksyminen. Jos verkoston ei koeta tuottavan riittävästi hyötyä tai sen toiminta ei tuota lisäarvoa itse tehtyyn työhön, niin sen olemassaoloa on vaikea perustella (Verkostojohtamisen opas 2019, 18).

Päätöksenteko verkostossa voi muodostua hankalaksi, koska verkoston yhteisen päätöksen pitäisi olla mahdollimman monen, mielutiten kaikkien hyväksyttävissä. Erillaisilla tavoitteilla mukana olevat saattavat nähdä omat ja verkoston tarpeet hyvin eri tavoin, joka voi johtaa pitkään päätöksentekoprosessiin toisin kuin hierarkisessa organisoitumismallissa (Verkostojohtamisen opas 2019, 33).

Myös lainsäädäntö tulee ottaa huomioon verkoston toiminnassa. Verkoston tuottaessa yhteistä palvelua asiakkaalle, tulee verkoston sisällä huomioida hankintalainsäädännön mukaiset kynnyksarvot (Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalve-

luiden alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttösopimuksista, 13§). Verkon kannalta lain kirjaimellinen noudattaminen voi helposti johtaa markkinavetoi- seen tai hierarkiamaiseen riippuvuussuhteeseen (Verkostojohtamisen opas 2019,13).

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kahdessa osassa vastatakseni tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisessä vaiheessa hyödynsin teoriaosuudessa kuvaamaani perehtymistä liiketoimintamalleihin. Aloitin tutkimukseni kuvaamalla JSE liiketoimintamallin oman kokemuksen perusteella, koska nykyisestä liiketoimintamallista ei ollut kuvausta. Kuvaamani liiketoimintamallin pohjalta löytyi avainkumppanuudet, jonka perusteella tein tutkimukseni toisen vaiheen. Arvioin kumppanuuksia Spend,- ja ABC -analyysin perusteella. (Nieminen, 2016, 82-84).

Tutkimukseni toisen vaiheen toteutin haastattelemalla valikoituneiden kumppaneiden ylempää johtoporrasta. Haastateltavat valikoituivat niin organisaatioiden kuin aseman perusteella, koska organisaatioiden huipulla asiat nähdään toisenlaisessa valossa mitä suorittavalla portaalla.

### 5.1 Liiketoimintamallin kuvaaminen

Päädyin kirjallisen tutkimuksen perusteella kuvaamaan JSE:n liiketoimintamallin Business Model Canvaksella. Toimin pohtien eri segmenttien merkitystä siitä, mitä laatiin tällä hetkellä kuuluisi laittaa. Omien ajatusten vahvistamiseksi kävin yksittäisten asioiden osalta keskustelua myös yhtiön johdon kanssa, jotta sain varmistusta omille näkemyksille.

Hahmottelin omia ajatuksia myös vertailemalla kasaamiani tuloksia esimerkkiyrityksien liiketoimintamalleihin. Tällä varmistin tekemieni valintojen olevan linjassa esimerkkien kanssa ja tätä kautta myös suuremmassa mittakaavassa tutkitun liiketoimintamallin kontekstissa. Kuvaamani liiketoimintamalli on opinnäytetyön liitteenä (liite 4). Liiketoimintamallin sisältöä olen muokannut julkaistavaan versioon, jotta varmistun tutkimukseen osallistuneiden anonymisoinnista. Liiketoimintamalli on tästä huolimatta hyvin vertailukelpoinen yleisesti esitettyihin liiketoimintamalleihin.

## Canvaksen kokoaminen

JSE:n liiketoimintamallin kokoaminen on alueellisen monopolin vuoksi hyvin mielenkiintoista. Osa näistä ”rakennuspelikoista” on hyvin itsestään selviä. Asiakkaita ovat käytännössä kaikki alueen asukkaat ja toimijat, joilla on sähkökäyttöpaikka joko sähkökäytön tai tuotannon osalta.

Arvonluonti -osioon olen nostanut JSE:n keskeisiä arvoja, jotka ovat tärkeitä asioita pidemmällä ajanjaksolla. Esille on nostettu myös ”kustannustehokkuuden” alle asiakkaita harmittava asia: sähkön siirron hinta. Pidän kustannustehokkuutta hintaa parempana vaihtoehtona, koska sitä seurataan EV:n puolesta vuosittain tapahtuvalla valvonnalla.

Kanavat -osiota pohtiessa kirjasin vain nykyiset palvelukanavat ylös. Kanavien määrä ja niiden kirjaaminen jätti hieman epävarman olon. Tämä jäi asiana mieleen ja tähän täytyy palata uudelleen.

Asiakassuhteet -osioon nostin vain asioita, miltä haluaisimme näyttää asiakkaan suuntaan. Käytännössä en tiedä varmasti, miten hoidamme asiakassuhteita muuten kuin sähköisellä Helmi -palvelulla ja asiakaslehdellä.

Tulot -osiossa kuvasin JSE:n tulot.

Avain resurssi -osio oli canvaksen helpoin laatikko täyttää. Tärkeimmän osan muodostaa JSE:n oma henkilöstä ymmärtämällä oman toimintakenttensä ja sen tarpeet. Tukea ja resursseja kaikkeen tekemiseen saadaan niin ”verkostoon” kuuluvilta kumppaneilta kuin myös konsernin sisältä.

## 5.2 Haastattelututkimus

Käytin opinnäytetyössäni kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää.

Kvalitatiivinen tutkimus lähtee liikkeelle tutkimuskohteen ymmärtämisestä. Siinä pureudutaan ”todellisen elämän” kuvaamiseen kokonaisvaltaisesti ja halutaan ymmärtää monimutkaisia toisistaan riippuvaisia ja riippumattomia asiasuhteita. Tässä on huomioitava, ettei todellisuutta voi pirstoa mielivaltaisesti. Tutkijan tulee myös ymmärtää, että hänen arvot vaikuttavat tutkitun ilmiön ymmärtämiseen ja

objektiivisuutta ei voi saavuttaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on löytää tai paljastaa todellisia asioita arkisista tilanteista (Hirsijärvi, Remes & Saajavaara 2016, 161).

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä luonnollinen ja kokonaisvaltainen tiedon hankinta. Suosittuja tiedon keräämisen metodeja ovat esimerkiksi havainnointi, kysely tai haastattelu. Näitä metodeja voidaan käyttää kohdejoukolle, joka on valittu tarkoituksenmukaisesti (Hirsijärvi, Remes & Saajavaara 2016, 164).

Kvalitatiivinen tutkimus ei ole vain yhdenlainen hanke, vaan se koostuu yleensä useista moninaisista tutkimuksista ja tutkimussunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä (Hirsijärvi, Remes & Saajavaara 2016, 162-164).

Verkostoa tutkiessa pääsee lähelle resurssiriippuvuusteoriaa ja verkoston toimijoiden välisiä suhteita. Tutkimuksen kannalta on kiinnostavaa kysyä; “minkälaisia suhteita keskenään verkostoituneiden, toinen toistensa resursseista riippuvaisten toimijoiden välille rakentuu ja näiden toimivuutta ja rakennetta voidaan kehittää, että verkosto toimisi paremmin” (Järvensivu 2019, 24).

Haastattelemalla saadaan tietoa siitä, mitä haastateltavat ajattelevat.

Samanaikaisesti havainnoimalla haastateltavien olemuksia, ilmeitä, eleitä ja äänensävyjä saa varmuuden haastateltavan oikeista ajatuksista. Puheiden ja asennoitumisen perusteella ihminen saattaa edustaa toista arvomaailmaa mitä todellisen käytännön tasolla (Hirsijärvi, Remes & Saajavaara 2016, 212).

### 5.2.1 Tutkimuksen toteutus

Toteutin tutkimukseni nykyisestä verkostosta ja sen kehittämisestä “vähän strukturoituna laadullisena haastatteluna” (Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina,). Haastattelin viittä henkilöä, jotka valikoituivat kuvaamani liiketoimintamallin pohjalta. Nämä viisi henkilöä ovat edustamissaan yrityksissä keskeisessä roolissa ja edustavat myös kuvaamani liiketoimintamallin perusteella JSE:n keskeisimpiä kumppaneita. Tämä joukko on valittu hyvin tarkoituksen mukaisesti. (Hirsijärvi, Remes & Saajavaara 2016, 164). Valintaa tehdessä tarkasteluissa käytettiin Spend -analyysiä, jota jalostettiin ABC -analyysillä. Näiden analyysien avulla laitettiin toimijat järjestykseen (Nieminen, 2016, 82-84), mutta tarkempia tietoja ei esitetä tässä työssä.

Lähestyin haastateltavia sähköpostin ja puhelimen välityksellä sopiakseni haastattelusta. Haastateltavien ei tarvinnut varautua haastatteluun ennalta, jotta osallistumiskynnys ei olisi kiireisessä arjessa ongelma. Haastattelut tehtiin 2/2022 – 4/2022 välisenä aikana vallitsevat olosuhteet huomioiden nauhoitettuna videohaastatteluina Teams:n välityksellä.

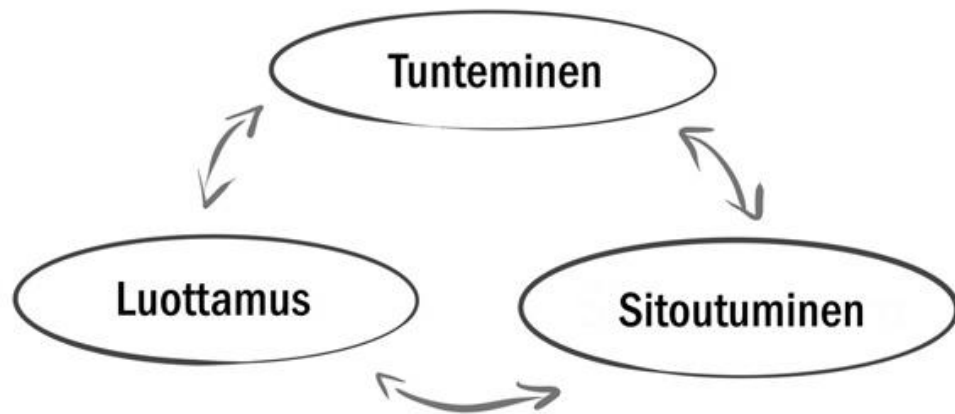
Vähän strukturoitu haastattelu koostui ennalta kirjaamistani kysymyksistä aihepiireittäin, joita esitin keskustelun edetessä ja jalostin tarvittaessa tarkentavilla kysymyksillä johdonmukaisesti. Kysyin muun muassa verkoston nykytilasta, haasteista, toimijoiden välisistä suhteista, kilpailusta, tavoitteista, johtajuudesta, kehittämisestä ja tulevaisuuden tavoitteista.

### 5.2.2 Aineiston käsittely

Välittömästi haastattelun jälkeen tein nauhoitetulle haastatteluille litteroinnin, jonka tein hieman valikoiden jäsentelemällä tekstin eri teemoihin (Hirsijärvi, Remes & Saajavaara 2016, 222). Samalla arvioin ilmeiden ja eleiden pohjalta saamiani vastauksia.

Jonkin aikaa litteroinnin jälkeen tiivistin teemoittain litteroimaani aineistoa. Tässä yhteydessä lueskelin vielä haastattelujen aikaan päiväkirjaan kirjattuja huomioita ja ajatuksia haastatteluista. Näin pyrin pääsemään syvällisemmin aineistooni käsiksi. Tämän jälkeen esitin aineistolle noin kaksikymmentä kysymystä, joihin vastasin tiivistetyn haastattelun pohjalta kyllä/ei.

Pohdin kysymyksiä ja aloin ryhmitellä niitä arvojen perusteella. Tässä vaiheessa huomasin, että aineistolle esittämäni kysymykset on helppoa jakaa kolmeen verkostotyön ytimen muodostamaan näkemykseen. Verkostotyä edellyttää toimijoiden välistä tuntemista ja luottamusta, jotta voidaan toimia yhdessä (Kuva 5). Lisäksi tähän tarvitaan sitoutumista, jotta saadaan aikaan yhteistä tulosta (Järvensivu 2019, 60-62).



Kuva 5, Verkostotyön ydin (Järvensivu 2019, 61)

Listasin aineistolle esittämäni kysymykset ja niiden kyllä / ei vastaukset exceliin, jossa tein myös kysymyksiä luokittelun yllä oleviin näkemyksiin. Näiden vaiheiden jälkeen sain tutkimusaineistoni matemaattiseen muotoon, jota voi analysoida analyttisesti.

## 6 Tulokset

Tutkimukseni perusteella nykyistä verkostoa ei tunneta tai oikeastaan käsite "verkosto" ei ole kovin tuttu. Toimijat kokivat enemmän olevan osa prosessia, kuin verkostomainen joukko toimijoita, joilla on yhteinen tavoite. Nykytilasta nousi esille kahden toimijan välinen kumppanuus, jossa käydään säännöllisesti kahdenkeskeisiä keskusteluja ja säännellään palveluita näiden keskustelujen pohjalta. Samaan aikaan ymmärrettiin yhteisen tavoitteen eteen tehtävä työ ja sen merkitys prosessissa seuraavalle toimijalle. Haastattelujen aikana koin, että keskustelun edetessä kiinnostus verkostomaista ajattelua ja toimintaa kohtaa heräsi lähes poikkeuksetta.

Vaikka nykytilanteessa koettiin olevan kumppaneita, niin nykyisen toiminnan pohjalta koettiin vahvaa luottamusta ja sitoutuneisuutta, sekä oltiin valmiita tekemään töitä yhteisten tavoitteiden eteen. Seuraavassa kappaleessa tuon esille haastattelujen tunnelmaa.



## 6.1 Verkoston nykytila

Verkostotutkimuksen aloitin kartoittamalla verkoston nykytilaa. Nykyinen toiminta on hyvin verkostomaista yhteisen tavoitteen eteen työskentelyä kaikkien haastattelemini organisaatioiden edustajien osalta. Haastatteluissa tuli hyvin selväksi, että kaikille toimijoille ”kumppanuus -malli” oli hyvin tuttu, jonka mukaan oli myös toimittu. Kahdenvälisiä tapaamisia oli järjestetty säännöllisesti. Operatiivisella tasolla kahdenvälisiä seurantalavereja on pidetty kuukausittain ja johtaja tasolla muutaman kerran vuodessa.

JSE:n kanssa käytyjä kahdenvälisiä keskusteluja pääsääntöisesti keuhuttiin ja niitä pidettiin avoimina kumppaneiden välisinä keskustelutilaisuuksina. *”Yhteistyö toimii kumppanuuden näkökulmasta erittäin hyvin.”*

Keskustelu nähtiin avoimeksi ja palautteistakin uskalletaan puhua rakentavasti. *”Haasteelliset asiat ratkaistaan ratkaisuhenkisellä keskustelulla.”*

Näin koettiin yleensä, mutta myös toisenlaista ääripäätä oli havaittavissa, jossa koettiin yhteisen keskustelun jääneen tilaaja toimittaja suhteen tasolle.

Haastatteluissa nousi myös vahvasti esille, että nykyisessä toiminnassa käytetään liian montaa eri järjestelmää ja tämä haittaa toiminnan läpinäkyvyyttä. Esimerkkinä esille nousi asiakaspalvelu, joka on nykyisellään siiloutunut usealle eri toimijalle. *”Asiakaspalvelu on nykyisin aika monen toimijan näpeissä.”*

Toimijoiden määrää itsessään ei nähdä ongelmalliseksi, vaan haasteen koetaan toimijoiden järjestelmät ja näiden luomat toiminnan rajat. Lähes kaikilla toimijoilla on omia tietojärjestelmiä omien palveluiden tuottamiseen. *”Verkoston” tekeminen ei kokonaisuutena ole kovin ”läpinäkyvää”, koska tekeminen saattaa jossain prosessin vaiheessa hypätä järjestelmästä ryhmäsähköpostiin ja asian seuranta vaikeutuu.”*

Asiaan löytyy kuitenkin hyvin yhtenäinen ratkaisu, josta toimijat ovat hyvin yksimielisiä. *”Tekeminen pitäisi saada hoidettua järjestelmällä, jotta eri toimijat saavat mahdollisuuden erikoistua.”*

Nykytilanteesta puhuttaessa useampi haastateltava nosti esille vielä huolen poikkeusoloihin varautumisesta sekä huoltovarmuudesta. Sään ääri-ilmiöiden yleistyessä pienemmistä poikkeusoloista on tullut käytännössä jokavuotinen tuttavuus. Näitä tilanteita varten oli tahtoa luoda verkoston avulla systemaattinen toimintamalli, jolla hetkellinen poikkeustila voitaisiin hoitaa nopealla organisoitumisella ja yhdessä suvituilla rutinoituneella toimintamallilla. Huoltovarmuus on huomattavasti hankalampi asia ja nousee pinnalle varsinkin näin epävakaana aikana.

Haastattelutilanteista välittyi tunne, että haastateltavien organisaatiot haluaisivat syventää nykyistä yhteistyötä. Käyttäessäni sanaa verkosto ensimmäistä kertaa haastattelutilanteessa koin, että termi koettiin vieraaksi tai sitten yllätyttiin termin käytöstä reguloidulla monopolitoimialalla. Havaintojeni perustella verkostosta puhumista pidettiin positiivisena yllätyksenä, joka muutti keskustelua avoimempaan ja myös vapautuneempaan suuntaan.

## 6.2 Verkoston kehittäminen

Käytin mahdollisuuden toimia tutkijana ja yritin avoimesti kysymällä hakea haastateltavilta ideoita, ajatuksia ja muutostarpeita nykyisessä toiminnassa, sekä miten asiat kannattaisi tulevaisuudessa tehdä. Haastattelemiltani toimijoilta välittyi hyvin selvä ja yksiselitteinen viesti. Vaikka nykyistä verkostoa ei kunnolla tunneta, niin se nähdään lähitulevaisuuden mahdollisuutena, johon uskalletaan luottaa ja lähteä sitoutumaan. Mielestäni tältä pohjalta on hyvä lähteä jatkamaan verkostotyötä.

Ensimmäisenä askeleena yhdessä eteenpäin menemiselle nähtiin yhteinen tilaisuus, jossa keskitytään verkoston tavoitteisiin. Järjestämisestä selkeä vetovastuu jää JSE:lle, joka myös on tavallaan vastuussa verkoston toiminnan lopputuloksesta. (Järvensivu 2019, 24)

Verkostoitumisella nähtiin mahdolliseksi kehittää yhdessä nykyistä toimintaa. Nykyistä toimintaa ei ole erikseen tarvetta tehostaa, vaan yhdessä toiminnasta olisi mahdollista saada saumattomampaa. Tässä yhteydessä esiin nousi nykyiset järjestelmät ja sieltä löytyvät mahdollisuudet. Verkostomainen toiminta koettiin havaintojeni mukaan hyväksi tavaksi lähteä kehittämään nykyistä yhteistyötä.

## 7 Johtopäätökset

Työni tarkoituksena oli tutkia liiketoimintamalli -käsitettä ja etsiä sopiva tapa Järvi-Suomen Energian Oy nykyisen liiketoimintamallin kuvaamiseen. Lisäksi oli tarkoitus tarkastella nykyisessä liiketoiminnassa mukana olevien kumppaneiden toimintaa verkoston näkökulmasta ja etsiä toimintaa edistäviä ratkaisuja.

Liiketoimintamallin kuvaamisen löytyi työkalu nimeltään ”Business Model Canvas” ja käyttämiseen vielä ohjeet Business Model Generation -kirjan muodossa. Kriittisen tarkastelun perusteella business model canvas yllätti minut monessa mielessä positiivisesti. Työkalua on oikeasti mietitty käyttöä varten. Yhdeksällä rakennuspalalla pystyy kuvaamaan liiketoimintamallin sekä siihen vaikuttavat tekijät hyvin selkeästi ja kaikille ymmärrettävällä tavalla. Jos malli tuntuu vieraalta, niin ”business model canvas” -hakesanalla löytää nopeasti lyhyen videon, joka auttaa ymmärtämään asiaa.

Business model canvaksen rakentaminen on myös ohjeistettu hyvin yksilöllisesti ja yhden osa-alueen muuttamisella ei tarvitse tehdä suuria muutoksia koko canvakseen. Näen myös canvaksen etuna mahdollisuuden vastata nopeasti liiketoimintamallin muutokseen. Aivan kuin Kari Neilimo on todennut ”koskaan enää muutos ei tule olemaan niin hidas kuin se on nyt”. Liiketoimintamallin muuttaminen ja sen välittäminen business model canvaksen avulla hankilöstellle ja kumppanuusverkostolle onnistuu varmasti nopeammin, kuin ilman canvasta.

Puhuessani työkalusta tarkoitan myös sitä. Business model canvakseen kokoamiseen löytyy ohjeita, mutta ohjeita on myös sen analysoimiseen ja yksittäisen osa-alueen kehittämiseen.

Kuvasin työssäni JSE:n liiketoimintamallin ja hyödynsin sitä valitsiessani kumppaneita haastattelututkimukseen sekä pohjustaessani haastatteluita. Koin kuvaamisesta olevan välitöntä hyötyä jo omaan tutkimukseeni. Lisäksi huomasin, että liiketoimintamallin perusteella oli helppoa aloittaa keskustelu kaikkien haastatteluun valikoituneiden kumppaneiden kanssa.

Haastattelututkimuksessa myös havaitsin, että JSE:n nykyinen toiminta kuvittelemani verkoston kesken onkin hyvää kumppanuutta. Asioista keskustellaan säännöllisesti ja

toiminta on hyvin järjestelmällistä. Tutkimuksessa tuli myös selvästi ilmi, että nykyinen toiminta on siiloutunutta ja toimijoilla on halua lähteä ratkaisemaan asiaa. Kysyessä ja keskustellessa verkostosta varmistuin, että sanat verkosto tai verkostomainen toiminta ei ole tuttuja. Näen JSE:llä mahdollisuuden kutsua kumppanit saman pöydän ääreen ja aloittaa yhteinen keskustelua yhteisistä asioista. Verkostosta löytyy hyviä oppaita ja kirjoja, joissa kuvataan erillaisia verkostoja ja niiden toimintaa. Näistä olen tehnyt koosteen teoriaosiooni.

Minusta ei ole oleellista, että millainen verkosto on tai toimiiko se teorian mukaan. Pääasia on, että verkosto toimii ja tuottaa lisäarvoa jäsenilleen. Verkoston ytimen muodostavat kolme keskeisintä arvoa, tunteminen, luottamus ja sitoutuminen, joista olen Järvensivun kanssa samaa mieltä. Vaikka olen verkoston toiminnasta ja siihen liittyvästä teoriasta osin eri mieltä, niin luottamuksen ja situotumisen säilyttämiseksi kannattaa hakea tukea kirjallisuudesta. Jos nämä arvot alkavat rakoilla, niin tunnettavuus neetiivisessä mielessä vie pohjan situotumiselta ja luottamukselta.

Teoriaosiossa kuvasin sähköverkkotoimintaa, jonka tarkoituksena on tuoda ymmärrystä JSE:n sähkönjaluverkoston toimintaympäristöstä. Reguloidulla toimialalla alaeellista monopolitoimintaa harjoittavan yhtiön toimintaa seurataan hyvin tarkasti ja ohjaus lipsahtaa helposti poliittiseksi. Näen, että valvonnan ja sääntelyn takia kannattaisi verkostoitua. Raskas ja monipuolinen valvonta vaatii joko valtavaa yksilöllistä osaamista tai verkoston, joka auttaa myös haasteissa.

Työltäni vaaditaan kehittävää näkökulmaa, niin vastaan siihen yhdistämällä liiketoimintamallin ja verkoston. Tulokseksi saan verkostoituneen liiketoimintamallin, joka kootaan yhdessä kumppaneista muodostettavan verkoston kanssa business model canvakselle. Näin varmistetaan kaikkien verkoston osapuolten toiminnan huomioiminen niin liiketoimintamallissa kuin oikeassa arkisessa työssä. Yhdessä toimimalla haetaan ratkaisua esimerkiksi asiakaspalvelukokonaisuuden ratkaisemiseen niin, että myös järjestelmät tukevat toimintaa kaikissa vaiheissa. Liiketoimintamallin kuvaaminen yhdessä sitouttaa toimijoita yhteen. Samalla verkoston luottamus lisääntyy ja kertyy hyviä yhteisiä kokemuksia, kun saadaan luotua yhdessä ”verkostoitunut liiketoimintamalli” tutkimuksessani tekemän mallin tilalle.

Verkostoa rakentaessa on syytä muistaa yhteisen kielen löytäminen. JSE:n nykyiset kumppanit ovat alansa parhaita, mutta eivät välttämättä ymmärrä toisijaan. Heidän nykyiset päätoiminnot ovat erilaisia, vaikka osa toiminnoista meneekin limittäin.

Näen verkostolla mahdollisuuksia etsiä vastauksia yhteiseen kysymykseen huoltovarmuudesta. Asia on tärkeä, mutta se kannattaa antaa vasta toimintakykyisen verkoston ratkaisuksi tulevaisuudessa.

Tutkimukseni perusteella JSE:llä on hyviä kumppanuuksia, joilla on tahtoa syventää yhteistyötä entisetään. Tämä positiivinen ilmapiiri täytyy hyödyntää. Näen verkoston seuraavaksi vaiheeksi yhteistyön syventämisessä. Pidemmällä aikajanelalla verkosto on välivaihe matkalla kohti ekosysteemiä.

”Tulevaisuuden verkostoituneen liiketoimintaympäristön, ekosysteemisen liiketoiminnan, voittajat ovat verkostot, jotka tunnistavat ja ratkaisevat asiakkaan ongelman nopeimmin.” (VTT Ekosysteemit ja parviäly 2014, 8).

Näen verkostomaisen toiminnan tuovan niin JSE:lle kuin alalle yleisesti apua kohdata nykyisiä haasteita ja ratkaista niitä leveämmillä hartioilla. Viestini verkostoista on kuitenkin samanlainen kuin Timo Järvensivulla. Tarvitsemme hyviä hierarkioita ja toimivia markkinoita verkostojemme tueksi. (Järvensivu 2019, 50).

## 8 Pohdinta

Tekemäni kvalitatiivisen, laadullisen haastattelututkimuksen reaaliбелиus ja validius ovat haastavia määriteltäviä. Reaaliбелиus eli tutkimuksen toistettavuus vallitsevien olosuhteiden johdosta jää arvaukseksi. Reaaliбелиus -käsitteen mukaan saadut tulokset pitäisi pystyä toistamaan myös seuraavilla tutkimuskerroilla. (Hirsijärvi, Remes & Saajavaara 2016, 231). Tutkimuksieni aikaan Venäjä hyökkäsi Ukrainaan suuren yleisön yllätykseksi. Uskon tämän vaikuttavan tutkimuksen reaaliбелиukseen, mutta en osaa tarkkaan sanoa, että miten.

Toinen arvioitava asia on tutkimuksen validius, pätevyys tai tutkimusmenetelmän kyky mitata haluttua asiaa. (Hirsijärvi, Remes & Saajavaara 2016, 231). Näen tutkimani verkoston toistaiseksi vielä niin tutkimattoma, että avoin tai osittain stukturoitu haastattelu oli ainoa tapa tutkia asiaa. Tutkimani aihe ja termit olivat

haastatelville osittain vieraita tai meillä oli termeistä erilainen käsitys. Haastellessa saatiin sovittua yhteinen kieli ja näin varmistin tutkimuksen validiutta.

Opinnäytetyötä tehdessä on noudattettu hyvää tieteellistä käytäntöä koskevia ohjeita työn kaikissa vaiheissa. Tutkimusta on tehty rehellisesti ja huolellisesti sekä pyritty tarkkuuteen anonymisointi huomioiden. Muiden tutkijoiden työt on huomioitu asianmukaisilla viittauksilla (HTK ohje 2012, 6).

JSE:n nykyinen kumppaneiden verkosto vaikuttaa siiloutuneelta ja tämä herättää kysymyksiä, miten tällaiseen tilanteeseen on päädytty. Tähän ei ole yksiselitteistä vastausta. JSE on toiminut muuttuvan Sähkömarkkinalain ja Energiaviraston sääntelyjen mukaan ja pyrkinyt tehostamaan toimintaa. Haastattelujen ja oman kokemuksen perustella arvioisin, että ”markkinat eivät ole kehittyneitä” (Järvensivu 2019, 48).

Tutkimukseni perusteella verkosmainen toiminta kiinnostaa ja siihen ollaan valmiita sitoutumaan. Pidän näitä asioita hyvin tärkeänä ja näen verkostomaisen pitkäjänteisen yhteistyön edistävän myös haastattelussa esille nousutta huoltovarmuutta. Yhdessä voitaisiin varautua ja harjoitella toimintaa, jotta pystytään toimimaan nykyisessä rajusti muuttuvassa toimintaympäristössä niin luonnon kuin muidenkin ulkoisten vaikutusten osalta. Mielestä pelkillä tilaaja - toimittaja -suhteilla ei voida huoltovarmuutta turvata, vaan tämä vaatii toimivan verkoston. (Järvensivu 2019, 48-49) .

Business Model Canvas on liiketoimintamallin kuvaamisen ohella myös oiva työkalu kuvatun liiketoimintamallin analysoimiseen. Liiketoimintamallin voi jakaa jo tunnistetusti erillaisiin äärilaitoihin. Esimerkkinä lookinen - tuntenepohjainen ajattelu tai tehokkuus - arvonluonti. Tämä tarjoaa mahdollisuuden tarkastella liiketoimintamallia ja tehdä siihen tarvittaessa muutoksia, jotta päästään haluttuun suuntaan. Business Model Canvaksen yleinen tunnettavuus ja käyttö tarjoaa myös hyvän mahdollisuuden katsoa mitä liiketoimintamallista ajatellaan toisissa organisaatiossa. Business Model Generation -kirjasta löytyy maailmalta hyviä esimerkkejä liiketoimintamallin käytöstä ja mahdollisuuksista. Se voi mahdollistaa jopa yhteisen kielen ja puitteet koko organisaation ymmärrykselle. (Osterwalder & Pigneur 2010, 48-51)

Tutkimukseni liiketoimintamallista ja verkostosta sekä niiden yhdistäminen verkostotoituneeksi liiketoimintamalliksi on ainakin sähköjakelualalla poikkeuksellinen. Alalla on varmasti muitakin toimijoita, joilla olisi tarvetta kehittää nykyistä toimintaa verkostoituneeksi liiketoiminnaksi.

Jatkoa ajatellen olisi mielenkiini toista tutkia jo oikeasti ”verkostoitunutta liiketoimintamallia” ja saada havaintoja sen toimimisista. Toinen mielenkiintoinen näkökulma olisi selvittää verkostoa ja huoltovarmuutta sekä julkisiahankintoja. Olisi kiinnostavaa tietää miten julkisilla hankinnoilla saa tuettua huoltovarmuutta ja verkostomaista toimintaa.

## Lähteet

Datahub tuo tiedot sähkökäyttöpaikoista yhteen järjestelmään. Artikkelin kirjoittaja on Fingrid.fi sivulla. Viitattu 18.4.2022. [www.fingrid.fi/sahkomarkkinat/datahub](http://www.fingrid.fi/sahkomarkkinat/datahub)

Energiavirasto Valvontamenetelmät neljännellä 1.1.2016 - 31.12.2019 ja viidennellä 1.1.2020 - 31.12.2023 valvontajaksolla. Helsinki. Viitattu 20.4.2022.  
<https://energiavirasto.fi/documents/11120570/12766832/Valvontamenetelm%C3%A4t-s%C3%A4hk%C3%B6jakelu-2016-2023.pdf/72eac45f-4fe0-6b0a-d5f7-e89ee97b89fc/Valvontamenetelm%C3%A4t-s%C3%A4hk%C3%B6jakelu-2016-2023.pdf>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyvä tieteellinen ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Julkaistu 2013. Viitattu 20.4.2022.  
[https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje2012.pdf)

Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen -Opi ja etene yhdessä. Helsinki: Books on Demand

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 19.4.2022.  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

Kari Neilimo Magentan aamiaisseminaarissa, 28.11.2012 Helsinki. Viitattu 15.11.2019. <https://www.slideshare.net/MagentaAdvisory/kari-neilimo-magenta-aamiaisseminaarissa-28112012>.

Lakervi, E. & Partanen, J. P. 2008 Sähkönjakelutekniikka. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä

Michael E. Porter. 2008. On competition. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta, parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro

Osterwalder, A. 2004. The Business Model Ontology in a proposition in a design science approach

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

Partanen, Lassila, Haakana. 2020. Sähkönjakeluverkkoliiketoiminnan sääntely ja kehittäminen. LUT. Viitattu 20.4.2022.  
[https://energia.fi/files/5637/Sahkonjakeluverkkoliiketoiminnan\\_saantely\\_ja\\_kehittaminen\\_LUT\\_2020.pdf](https://energia.fi/files/5637/Sahkonjakeluverkkoliiketoiminnan_saantely_ja_kehittaminen_LUT_2020.pdf)

Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Saarijärven Offset Oy.

Sähkömarkkinalaki 9.8.2013/588. Annettu 1.9.2013. Viitattu 20.4.2022.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2013/20130588>



The Business model canvas. Kaavio Canvas Generation sivustolla. Viitattu 20.4.2022.  
<https://www.canvasgeneration.com/canvas/business-model-canvas-2/>

Valtioneuvoston kanslia, 2019. Verkostojohtamisen opas. Helsinki.

VTT, 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. Espoo, VTT.

VTT, 2014. Palveluverkoston kehittämisen työkirja. Espoo, VTT.

Zott, Amit, Massa. The Business Model: Recent Developments and Future Research. 2013. Viitattu 16.11.2019. <http://www.cse.tkk.fi/fi/opinnot/T-109.4300/2013/luennot-files/Zott%20et%20al.%20-%202011%20-%20The%20Business%20Model%20Recent%20Developments%20and%20Future%20Research.pdf>.

# Liitteet

## Liite 1. Energiaviraston valvontamenetelmät

### 1.1 YHTEENVETO VALVONTAMENETELMISTÄ

TASEEN OIKAISU ELI KOHTUULLISEN TUOTOTON LASKENTA	<b>SÄHKÖVERKON OIKAISTU JÄLLEENHANKINTA-ARVO</b>	<b>ERIYTETYN TULOSLASKELMAN LIIKEVOITTO (LIIKETAPPIO)</b>
	verkkokomponenttien pitoajat ja keski-ikä	+
	<b>SÄHKÖVERKON OIKAISTU NYKYKÄYTTÖARVO</b>	<b>PALAUTETTAVAT ERIYTETYN TULOSLASKELMAN ERÄT</b>
	=	-
	<b>OIKAISTU SÄHKÖVERKKO-OMAISUUS</b>	<b>MUUT TULOKSEN KORJAUSET</b>
	+	-
	<b>MUU OIKAISTU OMAISUUS TASEARVOSSA</b>	<b>INVESTOINTIKANNUSTIN</b>
	=	-
	<b>SÄHKÖVERKKOTOIMINTAAN SITOUTUNUT OIKAISTU OMAISUUS</b>	<b>LAATUKANNUSTIN</b>
	taseen vastattavaa-puoli oikaistaan ja sen ero oikaistun omaisuuteen tasataan tasauserällä	-
<b>SÄHKÖVERKKOTOIMINTAAN SITOUTUNUT OIKAISTU OMA PÄÄOMA JA KOROLLINEN VIERAS PÄÄOMA</b>	<b>TEHOSTAMISKANNUSTIN</b>	
×	-	
<b>KOHTUULLINEN TUOTTOASTE</b>	<b>TOIMITUSVARMUUS-KANNUSTIN</b>	
=	=	
<b>KOHTUULLINEN TUOTTO</b>	<b>TOTEUTUNUT OIKAISTU TULOS</b>	
-	+	
=		<b>ALIJÄÄMÄ TAI YLIJÄÄMÄ</b>

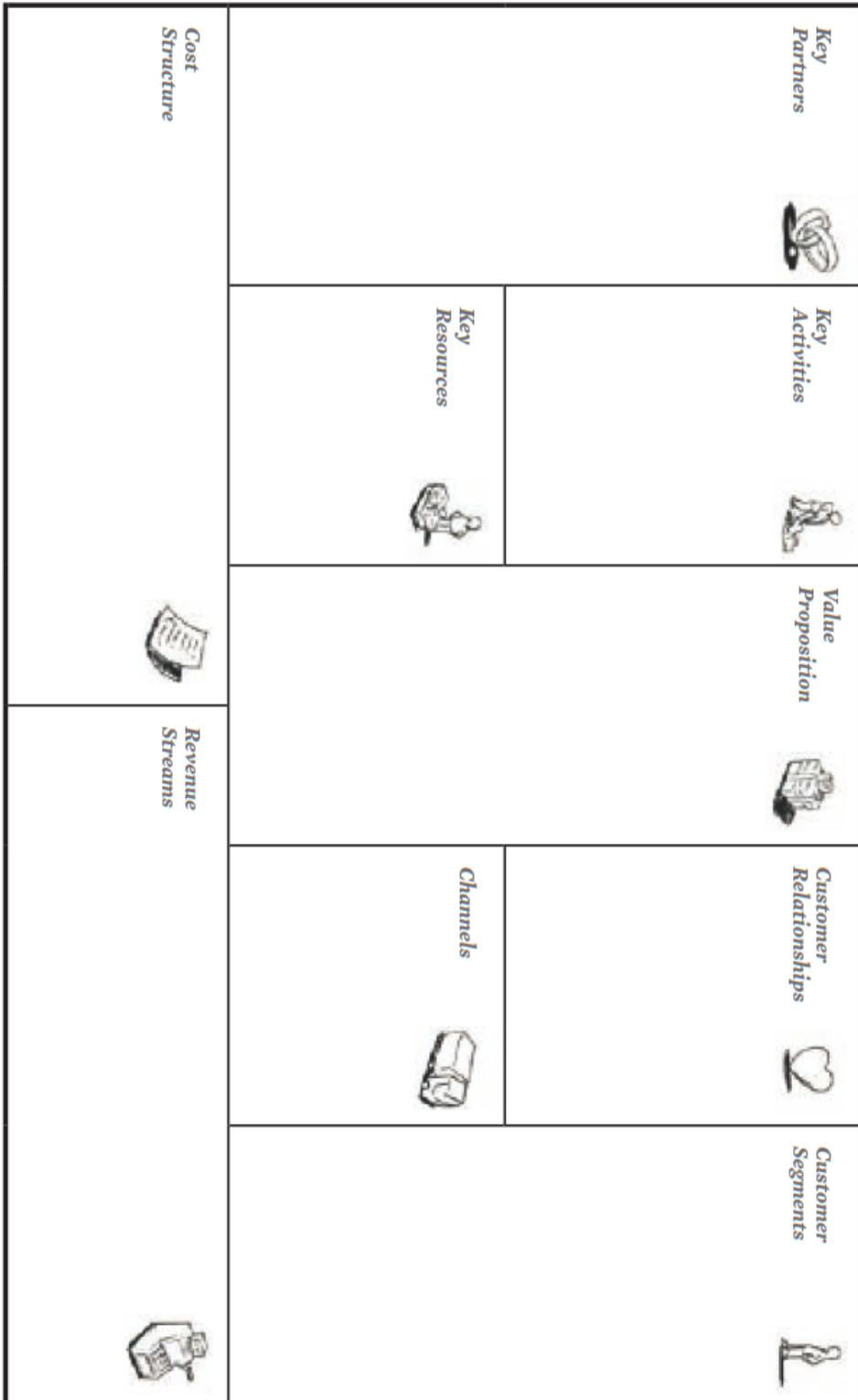
TULOSLASKELMAN OIKAISU ELI TOTEUTUNEEN OIKAISTUN TULOKSEN LASKENTA

Kuva 1. Valvontajaksojen 2016 - 2019 ja 2020 - 2023 valvontamenetelmät

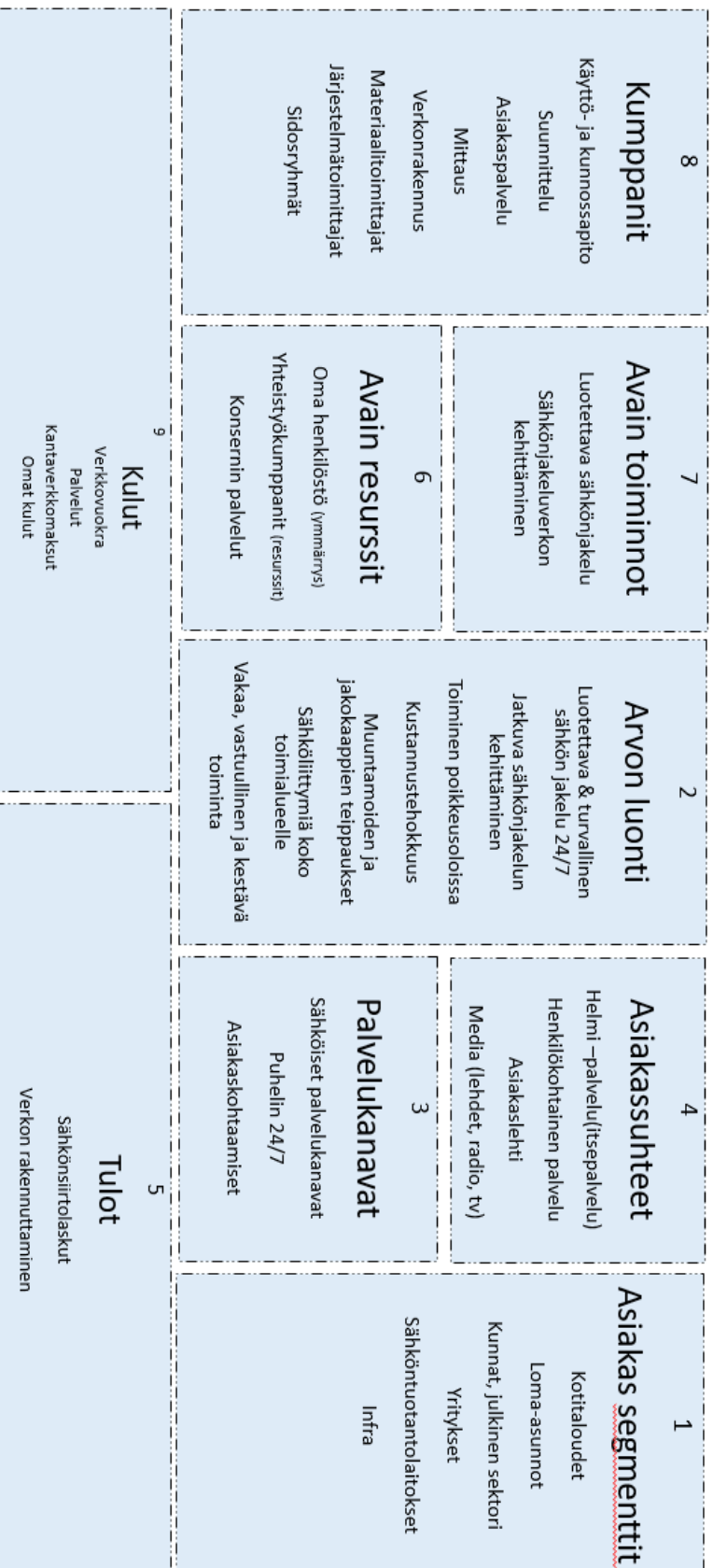


Liite 3. Busines model canvas

*The Business Model Canvas*



# Liiketoimintamalli



Liite 4. JSE:n liiketoimintamalli