



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

LIIKETOIMINNAN MALLINTAMINEN CASE HEALTH PROPELI

TEKIJÄT: Annina Koskinen
Matti Laitinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijät Annina Koskinen ja Matti Laitinen	
Työn nimi Liiketoiminnan mallintaminen case Health ProPeli	
Päiväys	10.6.2014
Sivumäärä/Liitteet	64
Ohjaaja Antti Iire	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Health ProPeli –hanke ja Miika Kajanus	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli muodostaa Health ProPeli -hankkeessa luotuihin palvelu- sekä tuotekonsepteihin liiketoimintamalliehdotelmia. Näiden mallien tarkoituksena oli rakentaa hankkeessa toimineiden yritysten pelillisten sovellusten ympärille liiketoiminnallista näkökulmaa. Tutkimuksemme rajautuu nimenomaan pelillisten sovellusten liiketoiminnan mallintamiseen, jolloin itse pelillisyyden avaaminen rajautui työn ulkopuolelle. Työn tarkoituksena oli vastata liiketoiminnan mallintamisen kysymyksiin ja tuoda esille nykyaikaisen liiketoimintamalliajattelun merkitystä tuotekehitys- ja innovaatiotoiminnan yhteydessä. Liiketoimintamallit olivat keino osallistaa hankkeessa olevia yrityksiä ja henkilöitä liiketoiminnan suunnittelussa.</p> <p>Terveyden ja hyvinvointialalla on kasvava tarve uudentyyppisille fyysisille ja digitaalisille sovelluksille. Tämän kaltaiset innovaatiot vaativat kuitenkin nykyaikaisen liiketoimintaympäristön ymmärtämistä. Ilman tunnistettavaa arvoa ja liiketoiminnallisten perustarpeiden huomiointia ei toimivastakaan prototyypistä synny kaupallista tuotetta. Vuonna 2013 alkaneessa Health Propeli –hankkeessa tutkittiin kuuden pelikentän kautta uusia pelillisyyden mahdollistamia toimintatapoja. Näillä menetelmillä tavoitellaan toiminnan tehostamista sekä mielekkyyttä perinteisiin kuntoutus- ja hoitopalveluihin, joiden kautta olisi tarkoitus ennaltaehkäistä yhä kasvavia kansanterveydellisiä ongelmia.</p> <p>Nykyaikainen liiketoiminnallinen ajattelu sekä suunnittelu perustuvat usein liiketoimintamalleihin. Liiketoimintamallit kuvaavat kokonaisvaltaisesti idean tai yrityksen keskeistä arvotekijää, liiketoimintaympäristöä sekä ansaintalogiikkaa. Tärkeää on kuitenkin muistaa mallin realisoitavuus, jolloin malli toimii apuvälineenä strategian konkretisoinnissa operatiiviselle tasolle. Liiketoimintamalli voi tuoda myös huomattavaa kilpailuetua esimerkiksi avaintekijöiden konkretisoinnin kautta.</p> <p>Liiketoimintamallien rakentamisen tueksi haettiin teoreettista viitekehystä kirjallisuudesta, asiantuntijoilta sekä kvalitatiivisen tutkimustavan mukaisesti kerätystä aineistosta. Tulokset muodostettiin Business Model Canvasin kautta, jonka lisäksi aineistoa kerättiin syvähaastattelusta työpajatapaamisten yhteydessä. Tulosten sekä teoreettisen viitekehityksen pohjalta rakennettiin malliehdotuksia, jotka pohjautuivat työssä aiemmin esitettyihin liiketoimintamalliesimerkkeihin. Työn tulokseksi muodostui kriittinen näkemys kolmen erilaisen idean liiketoiminnallisista edellytyksistä sekä luodut liiketoimintamalliehdotelmät, joita pelikentän olisi tarkoituksena käyttää hyväkseen tulevaisuudessa. Työssä perehdytään lisäksi syvällisesti metodisiin valintoihin sekä yleisesti liiketoimintamallien käyttöön vastaavanlaisen tuotekehitys- ja innovaatiotoiminnan yhteydessä. Tärkeintä on ymmärtää mallien jatkuva dynaamisuus ja iteraation merkitys, jolloin liiketoimintamallien jalostamista jatketaan myös malliehdotelmien jälkeen.</p>	
Avainsanat: Liiketoimintamalli, liiketoimintaympäristö, ansaintalogiikka, tuotekehitys	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author Antti Iire			
Title of Thesis Business Modelling case Health ProPeli			
Date	10.6.2014	Pages/Appendices	64
Supervisor Antti Iire			
Client Organisation /Partners Health ProPeli scheme and Miika Kajanus			
<p>Abstract</p> <p>The research question for this thesis was to design business models for service and product concepts within The Health ProGame program. The primary purpose of these models was to create a business view for the companies (gamefields), for their ideas and concepts within the program. Our research objective was especially to define new models for the individual concepts without opening too much abstract terms such as gamification. A further purpose of this thesis was to answer questions relating to the creation of the business models and to point out the meaning of modern business model thinking in product development and innovation activities. Business models were a way to engage companies and the individuals included in the program to develop their businesses.</p> <p>There is a growing need in the health sector for new kind of physical and digital innovations. These kinds of innovations require understanding of the modern operational business environment. Without a clear value and recognition of the basic needs in businesses the finished prototypes will not be commercial products. In the year 2013 started the program called Health ProGame which gave a platform of six companies (gamefields) to study gamified solutions in the health sector. The objective of these new solutions was rationalization of the health sector and creation of a motivational way for traditional solutions and this way to fix increasing problems in national health.</p> <p>Modern business thinking and design are usually based on business models. Business models describe comprehensively an idea or companies' critical value, business environment and revenue logic. It is important to note how a business model can be implemented meaning at which time the model works as a tool to implement a strategy to the operational level. A business model can bring a notable competitive advantage, for example reification of the key factors. Creating the business models cannot be unambiguously explained as a concept and it is important to understand all the elements included in the business model.</p> <p>For creating the business models we gathered the theoretical context from literature, experts and from qualitative research material. The results were made utilizing the Business Model Canvas and interviews were also conducted during workshop meetings. Based on the outcomes and the theoretical context we built model proposals, which we devised on the previously presented business model layouts. The results of this thesis were a critical overview of three different ideas in the context of business requirements. We also generated three different business model proposals, which could be implemented in the future. In the thesis we also familiarized with methodical choices and the general use of business models in product development and innovation activities. It is crucial to see the dynamicity of the models and the meaning of iteration signifying the fact that business models will be modified after these demonstrated model proposals.</p>			
Keywords:			
Business model, Business model environment, revenue generation model, product development			

SISÄLTÖ

KÄSITTEITÄ.....	6
1 JOHDANTO.....	7
2 HEALTH PROPELI -HANKE	9
2.1 Opinnäytetyö osana hanketta	10
2.1.1 Miksi muutosta tarvitaan.....	10
2.1.2 Kuinka muutos resursoidaan	11
2.1.3 Opinnäytetyön prosessit	12
2.2 Pelikenttien esittelyt	15
2.3 Pelillistäminen terveystalveissa	17
3 LIIKETOIMINTAMALLIN PERUSTEET	19
3.1 Liiketoimintamallien perusteita	19
3.2 Liiketoimintamallin muodostaminen.....	20
3.2.1 Liiketoimintamalliesimerkkejä	22
3.3 Pelillistämisen liiketoimintamalleja	27
3.4 Yhteenveto.....	30
4 KVALITATIIVINEN TUTKIMUS.....	31
4.1 Käyttämämme menetelmät aineistonkeruussa.....	31
4.2 Työpajojen ja aineiston kuvaaminen	33
4.3 Tutkimus pelikentillä	36
4.4 Miksi käytimme menetelmiä.....	38
4.5 Menetelmällinen kritiikki	39
4.6 Työnjako.....	40
5 TULOKSET	41
5.1 Case Terveystalveiden edistäminen	43
5.2 Case Toimintakyky	44
5.3 Case Kuntoutus.....	41
6 LIIKETOIMINTAMALLIEHDOTUS	46
6.1.1 Case Terveystalveiden edistäminen	46
6.1.2 Case Toimintakyky	51
6.1.3 Case Kuntoutus	55
6.2 Kehitysprosessi	59

6.3	Arviointi työn onnistumisesta	60
7	LÄHTEET	62

KÄSITTEITÄ

Aggregaatti: Sivusto, jonka avulla pelaaja voi löytää ja vertailla pelejä esimerkiksi hintatietojen ja arvosteluiden avulla.

Geriatrinen kuntoutus: iäkkäille suunnattu kuntoutusmuoto, jonka tavoitteena palauttaa, korjata tai kompensoida toimintakykyä ja sen vajeita

Huoltotarve: Tuotteen vaatima huolto tai ylläpito, esimerkiksi auton huolto

Itsehoito: Hoitomenetelmät, jotka soveltuvat potilaan itsenäiseen käyttöön esimerkiksi kotiympäristössä

Konseptoida: tapa, jolla tehdään esimerkiksi palvelusta toistokelpoinen

Liiketoimintamalliehdotus: Liiketoiminnan mallintamisesta muodostettu ehdotus, joka esittää vaihtoehtoisia malleja yrityksen tarpeisiin

Markkinatalous: Järjestelmä, jossa hinnat muodostuvat säätelemättömän kysynnän ja tarjonnan kautta

Match making –tapahtuma: Yritykset kohtaavat tapahtumassa, jossa on tarkoitus muodostaa verkostoja ja/tai esitellä oman yrityksen toimintaa.

Operaattori: Digitaalinen jakelukanava esimerkiksi Playkauppa tai AppleStore

Osallistaminen: Yrityksen johto ottaa henkilöstön osia tai koko henkilöstön mukaan esimerkiksi suunnittelemaan liiketoimintamallia

Palautteen kaksisuuntaisuus: Palaute, joka luo arvoa eli tietoa suuntautuessaan asiantuntijalta asiakkaalle sekä toisinpäin

Palveluliiketoiminta: liiketoiminta, jossa palvelu muodostaa toiminnan perustan

Pelillisuus: Pelimekaniikan soveltamista erilaisiin ympäristöihin

Peliproto eli testiversio: Pelin raakaversio, jolla pyritään testaamaan konseptin tai idean toimivuutta

Pelikenttä (tässä): kehitysympäristö, jossa yhteistyöyritykset rakensivat pelillistä sovellusta

Sosiaalinen transaktio: sosiaalinen vaihdanta

SWOT-analyysi: analyysi, jossa keskitytään esimerkiksi yrityksen vahvuuksiin (strength), heikkouksiin (weakness), mahdollisuuksiin (opportunities) sekä uhakuviin (threats)

Työpaja: Ideointitapaaminen, jossa osallistettiin pelikenttien edustajia ja muita asiantuntijoita

Suoramyynti: Yritys myy tuotteen tai palvelun suoraan asiakkaalle ilman välikäsiä

1 JOHDANTO

Health ProPeli -hanke alkoi Itä-Suomen alueella vuonna 2013 ja on osa Tekesin Skene - Games Refueled -ohjelmaa. Hankkeen tavoitteena on luoda ja tukea pelillisten menetelmien käyttöä sekä mallintaa uusia motivoivia menetelmiä terveyden, toimintakyvyn sekä kuntouttamisen kentillä. Yhdistämällä liiketoimintatutkimuksen terveyden ja hyvinvoinnin kentälle hanke pyrkii edistämään Games for Health –tuotekehitystä, kansainvälistä liiketoimintaa sekä kansanterveyttä (Euroopan Unioni, 2013). Tekesin Skene – Games Refueled -ohjelman tavoitteena on vahvistaa Suomen asemaa peli- ja viihdeteollisuuden globaalilla huipulla. Rahoituksen lisäksi ohjelma tarjoaa yrityksille muun muassa matchmaking-tapahtumia, markkinaselvityksiä sekä verkostoitumismahdollisuuksia (Hiltunen, Latva ja Kaleva 2013).

Tässä opinnäytetyössä tarkastelemme Health ProPeli -hankkeessa olevien sovelluksien mallintamista liiketoiminnan näkökulmasta. Käytännössä mallinamme liiketoimintaa hankkeen kautta luoduille testiversioille, joita tarkastellaan myöhemmin työssä kriittisin näkökulmin. Vastaavatko nämä liiketoimintamallit nykyistä markkinatilannetta, kysyntää ja luovatko ne asiakkaille keskeistä arvoa? Toimintaa tarkastellaan laajasta näkökulmasta runsaiden lähteiden avulla, jolloin työhön saadaan vertailukohtia jo olemassa olevista liiketoimintamalleista. Tuomme työssä esiin jo olemassa olevia liiketoimintamalliesimerkkejä, joiden kautta mallin rakentuminen avautuu.

Hankkeessa yhteistyöyritykset jakautuivat kuudeksi kehitysympäristöksi, joita kutsumme työssä pelikentiksi. Pelikentät rakentuvat hankkeessa mukana olleista terveyden ja hyvinvoinninalan yrityksistä, jotka ovat kehittäneet toimintaansa pelillisyyden kautta. Opinnäytetyömme tähtää liiketoimintamalliehdotuksien luomiseen näille kentille. Työn tavoitteena on muodostaa pelikentillä kehitettyjen sovellusten ympärille liiketoimintamalliehdotuksia, joita yritys voi käyttää hyväksi tulevaisuudessa. Opinnäytteemme tuo esiin jo olemassa olevia pelillisyyden liiketoimintamalleja, lisäksi työn tarkoituksena on havainnollistaa lukijalle käsitys liiketoimintamallin perusteista sekä muodostamisesta. Tutkimusongelmamme rajautuu pelikentän kehittämisen pelin liiketoimintamallin muodostamiseen, joten emme avaa pelillisyyttä laajemmin. Tarkoituksena ei ole luoda yritykselle uutta liiketoimintamallia, vaan mallintaa ainoastaan pelin ympärille rakennettua liiketoimintaa. Tutkimuksen aikana olemme pelikenttien kanssa käyneet läpi liiketoiminnan mallintamisen vaihtoehtoja, joita esittelemme myöhemmin työssämme.

Opinnäytetyömme alku tarkastelee työn taustaa ja tarkoitusta. Tästä työ jatkuu kontekstin avauksella, jossa esitellään pelikenttäyritysten toimintaa sekä heidän tarkoituksensa hankkeen osalta. Teoriaosuudessa selvitämme liiketoimintamallintamisen perusteita, mallin

muodostamista sekä työstämistä helpottavia esimerkkipohjia. Samalla tuomme esiin jo olemassa olevia liiketoimintamalleja pelillisyyden näkökulmasta. Tutkimuksen metodiikkaluvussa esittelemme tapoja, joita käytimme kerätessämme aineistoa ja avaamme tutkimusta laadullisesta näkökulmasta. Tämän jälkeen vuorossa on mekaanisen raportoinnin muodostama tulokset -osuus, jonka jälkeen pohdimme tuloksia sekä omaa oppimistamme prosessin aikana.

2 HEALTH PROPELI -HANKE

Health ProPeli -hanke toimii osana kansainvälistä Games for Health -projektia. Hankkeen tavoite määriteltiin kysymyksellä; ”Voimmeko luoda uudenlaisia liiketoimintamalleja terveys- ja hyvinvointipalveluihin käyttäen apunamme erilaisia pelillisiä menetelmiä?”. Hanke lähti liikkeelle resursoinnin tarpeesta, johon terveyden ja hyvinvoinnin alalla havahduttiin. Käyttöön olisi saatava yhä enemmän itsehoitoon tähtääviä menetelmiä esimerkiksi pelillisiä elementtejä. Projektin edetessä on onnistuttu luomaan uusia toimintamenetelmiä terveyden ja hyvinvoinnin alalla sekä fyysisiä että digitaalisia sovelluksia hyväksikäyttäen. Hankkeen teemojen mukaisesti oli tarkoituksenmukaista luoda Kuopion alueelle teeman mukainen foorumi, jossa saatettiin yhteen yksityishenkilöitä, yrityksiä, sisällön rakentajia sekä innovaatioita.

Hankkeessa yhteistyöyritykset jakautuivat kuudeksi kehitysympäristöksi eli pelikentiksi. Pelikenttämme muodostivat Mäntykankaan koulu, Premius, Kunnanpaikka, Neuron, KYS ja Hytke, jotka edustavat terveyden ja hyvinvoinninalan eri toimijoita. Pelikentille asetettiin kolme kysymystä, joiden ratkaisut hahmottuivat hankkeen edetessä. ”Kuinka pelit ja pelillisuus toimivat terveyden edistäjinä?”, ”Millaiset liiketoimintamallit pitäisi rakentaa, jotta uudesta palveluliiketoiminnasta tulee kestävä?” sekä ”Millaisia arvoketjuja Games for Health -liiketoiminnalta löytyy?” (Laitinen ja Itkonen 2013). Täten hankkeesta oli löydettävissä kolme pääasiallista aspektia: terveys- ja hyvinvointipalvelut, liiketoiminta sekä tuotekehitys.

Hankkeen tavoitteena oli jalostaa uusia konseptoitavia toimintamalleja innovaatiotoiminnan keinoin. Realististen tavoitteiden saavuttamiseksi hankkeessa toimi hyvin monialainen työryhmä, joka koostui opiskelijoista, asiantuntijoista sekä sidosryhmien henkilöstöstä. Pelikenttien tarkoituksena oli muodostaa uusia toimintamalleja, joissa hyödynnettäisiin monipuolisesti pelillisyyden eri elementtejä. Nämä elementit koostuvat lähinnä keinoista, joilla pelikenttäyritysten asiakkaat saataisiin sitoutettua esimerkiksi hoitosuunnitelmansa noudattamista. Hankkeen aikana rakennettiinkin peliprototyyppisiä, joiden tarkoituksena oli testata pelillisyyden hyödyntämistä osana eri hoitomuotoja. Tulevaisuudessa näiden prototyyppien jalostetut versiot on tarkoitus kaupallistaa kuluttajamarkkinoille.

2.1 Opinnäytetyö osana hanketta

Opinnäytetyön aihe tuli esille ensimmäisen kerran Games for Health -seminaarissa Kuopiossa 8.9.2013. Tällöin pääasiallisena keskustelun aiheena oli terveys- ja hyvinvoinninpalveluiden pelillistäminen etenkin globaalista näkökulmasta. Games for Health -seminaarissa puhunut professori Kauhanen (2013-09-08) totesi kansanterveyden olevan Suomessa vielä hyvällä tasolla ja ongelmia tulisi katsoa enemmän globaalissa mittakaavassa. Kansanterveyttä ei kuitenkaan tulisi pitää itsestäänselvyytenä vaan keskittyä ennaltaehkäisevään terveydenhoitoon esimerkiksi pelillisin keinoin. Tällöin voisimme vaikuttaa ympäristöön ja sairauksiin ennenaikaisesti, jolloin pitkällä tähtäimellä kerättäisiin huomattavat säästöt. Opinnäytetyömme tähtää hankkeessa mukana olleiden pelikenttien sovellusten liiketoiminnan mallintamiseen, joka on kaupallistamisprosessissa ehdotonta. ”Terveysongelmat ovat globaaleja, joten Suomessa kehitetyt sovellukset ovat hyödynnettävissä myös muualla maailmassa.” (Hara 2013) Tarkoituksena onkin, että opinnäytetyömme mahdollistaa pelikenttäyritysten liiketoimintamallien laajentamisen globaalille tasolle.

2.1.1 Miksi muutosta tarvitaan

Hara (2013) toi esiin elementtejä, joita vaaditaan pelin kaupallistamisen globaaliin onnistumiseen. Onnistuakseen pelin on oltava sekä helppokäyttöinen että reaktiivinen, jolloin käyttäjä pääsee heti toiminnan ytimeen. Käytännössä pelillä on oltava jatkuva innovatiivinen tuotekehitysprosessi, jolloin pystytään vastaamaan nopeasti muuttuviin tarpeisiin. Toiminnan kannalta toinen tärkeä prosessi on löytää uudelle liiketoiminnalle ja/tai tuotteelle liiketoimintamalli, joka tähtää tehokkaan jakelukanavan kautta globaaleille markkinoille. Tähän myös opinnäytteemme tähtää. Pelikenttien liiketoiminta mallinnettiin siten, että yritysten on tulevaisuudessa helpompi lähteä laajentamaan pelillisyyttä hyödyntävää sovellustaan globaalille tasolle. Remes (2013) luonnehti liiketoiminta-alan business-to-business myynnin olleen Itä-Suomen alueella hankalaa. Uusien tuotteiden kehittäminen on ollut aikaa vievä prosessi, jonka lisäksi markkinointi ei ole sujunut toivottuun tapaan. Opinnäytetyömme pyrkii vastaamaan myös tähän ongelmaan liiketoiminnan mallintamisen keinoin.

Terveydenhuollon tulevaisuuden skenaarioissa potilasrakenteen oletetaan olevan yhä monimuotoisempi. Käytännössä palvelurakenne tulee muuttumaan väestön ikääntyessä, jolloin itsenäinen hoitotarve lisääntyy voimakkaasti. Tähän tarpeeseen hanke ja opinnäytetyömme vastaavat. Työssämme on tarkoitus tuoda esille pelillisyyden liiketoiminnallistamista, sillä pelillisyyden merkityksen oletetaan kasvavan tulevaisuudessa osana ”itsehoitoa” eli itsenäistä diagnosointia ja kuntoutumista. Pelillisyyden tuomat ratkaisut vastaavat lisäksi kansanterveydellisten sairauksien, pitkien hoitojonojen ja yleisen

rahoittamisen ongelmiin. Muutostarve itsehoidon mahdollistaville motivoiville teknologioille onkin havaittu. Esimerkiksi pelillisten, hauskojen ja motivoivien menetelmien kautta kuluttaja pystyy preventiivisesti eli ennenaikaisesti huoltamaan itseään, jolloin saatu arvotekijä on hyvin selkeä. Lisäksi hoitotoimenpiteiden murroksessa laitoksista koteihin, on mahdollista tavoittaa suuret kuluttajamarkkinat. Pelillisyyttä hyödyntävän liiketoiminnan mallintaminen havainnollistaa yrityksille keinoja, joiden kautta muutos on mahdollista toteuttaa.

2.1.2 Kuinka muutos resursoidaan

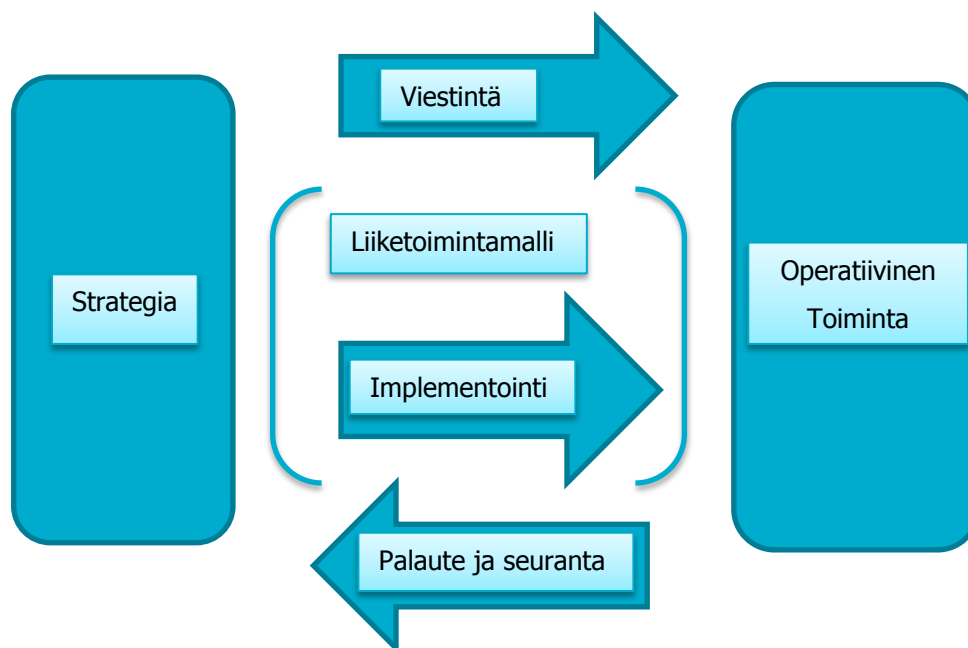
Airaksinen (2013) nosti esille resurssien niukkuuden, jolloin muun muassa kuntoutusta on aliresursoitu. Etenkin kansansairauksien itsenäinen ennaltaehkäisy nousee suurempaan merkitykseen, jolloin luonnollisesti alan ennaltaehkäisevän materiaalin tuottaminen nostattaa asemiaan. Tällä materiaalilla tarkoitetaan terveysvalistukseen sekä elämäntapoihin tähtäävää aineistoa. Potentiaalisia asiakkaita ajatellen kysyntä olisi suurinta juuri itsehoidon alueella. Alueellisesti toiminnan resurssit tulisi järjestellä niin, että säästöjä kertyisi esimerkiksi potilasjonoja lyhentämällä ja etähoitoon keskittymällä. Parhaimmassa tapauksessa asiakkaita ei tuotaisi sairaalaan lainkaan vaan hoito tapahtuisi kotona joko itsehoitona tai etäyhteydellä lääkärin kanssa. Toiminnan tulisi fokuoittaa yhä enemmän henkilöstön vapauttamiseen akuutteja tehtäviä varten, jolloin kansanterveydellisten sairauksien hoitaminen jäisi asiakkaan vastuulle. Kuitenkin Suomessa terveydenhuollon rahoittaminen toimii tyypillisesti niin, että kunnat ovat pääasiallisia ostajia lukuisille terveyspalveluille ja KELA rahoittaa yksityistä puolta. Tuomisen (2013) mukaan kuluttajien rahoitusosuuteen on kuitenkin odotettavissa rajuja muutoksia seuraavina vuosikymmeninä juuri hoitotarpeen kasvun myötä.

Yhteenvetona voimme todeta, kuinka tärkeää on alan toiminnan suhteuttamisen globaaliin mittakaavaan. Terveyden ja hyvinvoinnin alan hoitotoimintaa on muutettava yhä asiakaskeskeisempään suuntaan, jolloin rakennetun itsehoitokonseptin tulee olla selkeä että yksinkertainen. Pelillisen sovelluksen tai muun itsehoitoon tähtäävän materiaalin on oltava konseptoitavaa eli käytännössä markkinoille on rakennettava toistettavissa oleva tuote tai palvelu. Pelikenttäyritysten tapauksessa on luotava tuotesovellus, joka voidaan jakaa samanlaisena maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Sovelluksen ympärille rakennetun liiketoiminnan mallintaminen auttaa yritystä havainnoimaan konseptoinnin keskeisimmät seikat.

2.1.3 Opinnäytetyön prosessit

Kuvasimme opinnäytetyön taustalla olevia prosesseja sekä keskeisiä käsitteitä kaavioina helpottaaksemme kokonaisuuden hahmottamista. Liiketoimintamallin roolin ymmärtämiseksi on tarkasteltava hankkeen kehityksen lähtökohtia. Näiden prosessien kautta siirrymme tarkastelemaan mallien osuutta kokonaisuudessa sekä mallien soveltamista käytännön tasolle.

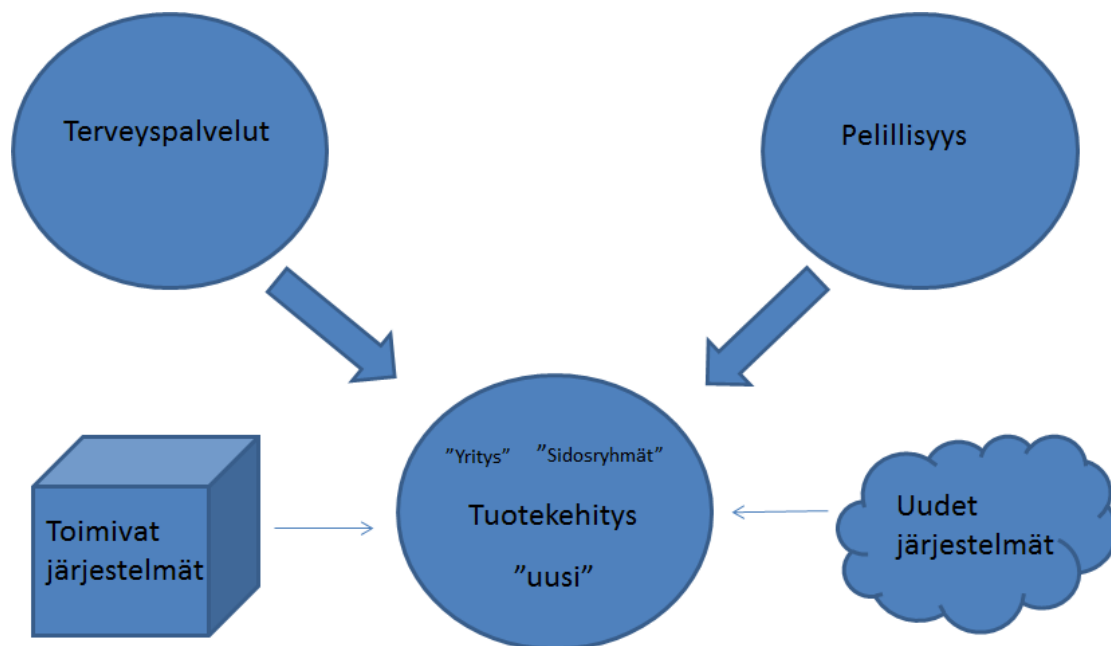
Ensimmäisenä kuvaamme liiketoimintamallin osuutta strategian implementoinnissa eli kuinka liiketoimintamalli auttaa käytännössä toteuttamaan strategisia tavoitteita. Kuten kuvasta 1 näemme, liiketoimintamalli toimii käytännön reittinä operatiiviseen toimintaan. Strategian muutokset vaikuttavat keskeisesti liiketoimintamallin toimivuuteen sekä käytännön operatiivisiin toimintoihin. Hyvä ja dynaaminen liiketoimintamalli toimii eräänlaisena toimintojen suunnitelmana, jolloin toimintojen ymmärtäminen korostuu. Toiminnan välittämiseksi käytäntöön tarvitaan viestintää ja organisaation sisäisiä tavoitteita, joita on pyrittävä seuraamaan säännöllisesti. Parhaimmassa tapauksessa strategian ja operatiivisen toiminnan välillä vallitsee tasapaino, jossa keskeisenä tekijänä on toimiva liiketoimintamalli. Hyvin suunniteltu liiketoimintamalli on usein tuottava.



Kuva 1. Liiketoimintamallin rooli strategian implementoinnissa. (Saarelainen 2013, 16.)

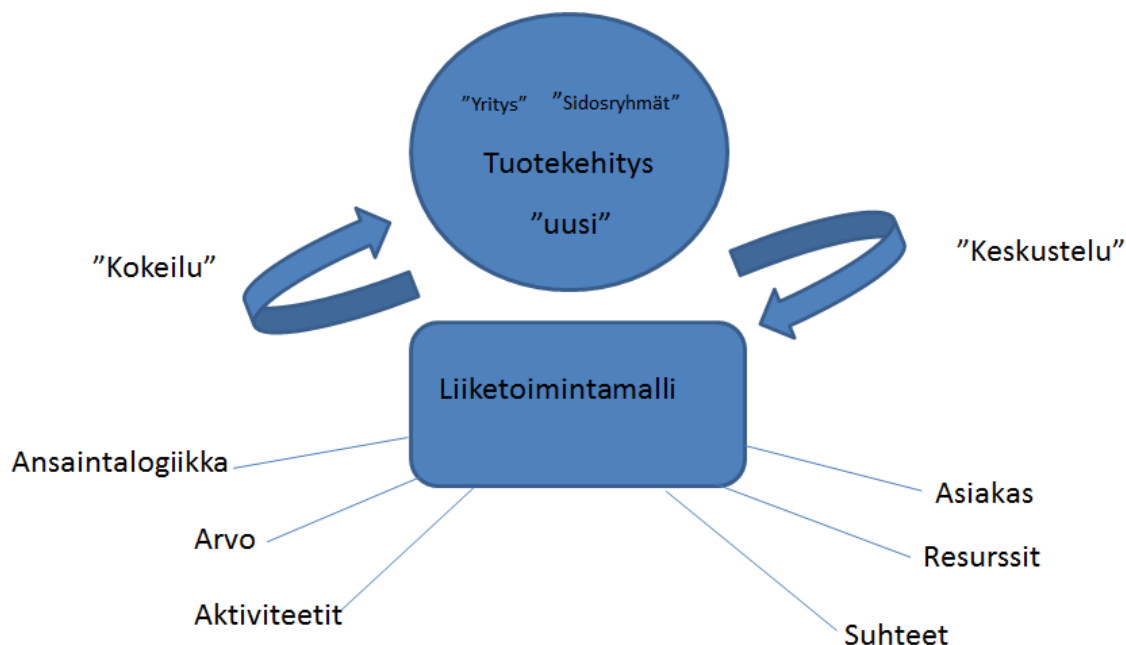
Opinnäytetyön kannalta on ymmärrettävä terveystalouden palvelujen käsitteet. Hankkeessa terveydenhuollon kenttään yhdistetään pelillisuus, jolla tarkoitetaan pelimekaniikkaa hyödyntävien menetelmien tuomista perinteisten toimintamallien rinnalle. Kuvassa 2. on visualisoitu terveystalouden palvelujen ja pelillisyyden lähtökohdat. Näiden teemojen ympärille rakensimme tuotekehitysympäristöjä, joiden tavoitteina oli luoda uusia sovelluksia terveys- ja hyvinvointipalvelujen sektorille. Uusien kehitettävien järjestelmien, sovelluksien ja

palvelujen luomisessa hyödynnettiin olemassa olevia teknologioita ja pelillisiä keinoja. Tässä kappaleessa olevia kokonaisuuksia voidaan kuvata strategisina lähtökohtina.



Kuva 2. Hankkeen teemat ja toiminnan strategiset lähtökohdat. (Laitinen 2013)

Kuvassa 3. kuvataan tuotekehitystoimintaa ja sen liittämistä liiketoimintamallien suunnitteluun. Tärkeää on havainnoida uusien liiketoimintamallien suunnittelu osana tuotekehitystä, lisäksi tämä prosessi edellyttää avointa kommunikaatiota sidosryhmien kesken. Hankkeen yritykset, oppilaitokset ja ulkopuoliset kumppanit toimivat yhdessä, sillä malleista tavoiteltiin luonnollisesti realistisia ja toimivia. Liiketoimintamallien luonteeseen sekä toimivan tuotekehityksen perusteeksi tarvitaan mahdollisimman paljon kokeiluja, joiden perusteella voidaan sulkea pois hypoteeseja. Hypoteesit tarkoittavat tässä tilanteessa oletuksia esimerkiksi ansaintamallien toimivuudesta. Hankkeen tavoitteiden mukaisesti tuotettujen mallien on tarkoitus toimia "born global" -periaatteella eli niiden tulisi soveltua myös kansainväliseen liiketoimintaympäristöön.



Kuva 3. Liiketoimintamallien ja tuotekehityksen yhteys. (Laitinen 2013)

Kun toimivat mallit on kehitetty ja testattu, on tärkeää implementoida ne operatiiviselle tasolle (kuva 4). Tuotteen tai palvelun liiketoimintamalli toteuttaa strategiaa ja tarvitsee toteutuakseen resursseja. Resurssit voidaan kuvata liiketoimintamallissa, mutta mallintajan on lisäksi huomioitava tarve muuttuvaan ympäristöön sopeutumisesta. Operatiivisella tasolla on vastattava markkinatalouden periaatteisiin, kuten kilpailuun, muuttuviin markkinoihin ja liiketoimintaympäristöihin sekä kiihtyvään muutokseen palveluiden osalta. Toimintaympäristöihin pystytään kuitenkin vaikuttamaan esimerkiksi liiketoimintamallin uudelleen muotoilun kautta, mutta se ei ole nopea prosessi (Saarelainen 2013, 17).



Kuva 4. Operatiivinen liiketoimintaympäristö. (Laitinen 2013)

2.2 Pelikenttien esittelyt

Kunnonpaikka

Kuntoutuskeskus ja kylpylähotelli Kunnonpaikka palvelee yksityis- ja yritysasiakkaitaan Siilinjärven Vuorelassa. Monipuolisen ympäristönsä avulla Kunnonpaikka tarjoaa asiakkailleen hotellin ja kylpylän palveluita aktiviteetteineen, mutta itse toiminnan pääpaino keskittyy työikäisten ammatilliseen ja toiminnalliseen kuntouttamiseen. Työkykyä ylläpitävät, geriatriset sekä vaikeavammaisille suunnatut kuntoutukset toteutetaan monialaisen ammattiryhmän kanssa, jonka osaaminen kattaa liikunta-, fysioterapia- sekä toimintateriapalvelut. Täydennyksenä palveluihinsa yritys tarjoaa kokous- ja ravintolatiluja, joita voidaan käyttää esimerkiksi räätälöityihin työhyvinvointipalveluihin (Hast 2013).

Mäntykangas

Kuopiossa sijaitseva oppimis- ja ohjauskeskus Mäntykangas tarjoaa opetusta, kuntoutusta sekä monipuolista asiantuntijuutta. Oppilaitos kuuluu opetushallituksen Valteri-keskuksiin, joiden tavoitteena on tukea lähiopetusta sekä kuntoutusta. Palvelut on suunnattu erityistä tukea tarvitseville, mutta myös heidän avustajilleen sekä läheisilleen. Koulutoiminta kattaa

esi-, perus- ja lisäopetuksenkin, lisäksi yritys tarjoaa tukijaksoja opetuksen tehostamiseen sekä työnohjausta heidän avustajilleen. Mäntykangas mahdollistaa oppilaidensa jatkuvan kehittymisen arjessa sekä lomiaujoilla, sillä koulu mahdollistaa tuetun asumisen koulutuskeskuksessa sekä järjestää vapaa-aikoina aktiviteetteja ja -tapahtumia (Mäntykangas 2013).

Kuopion yliopistollinen sairaala, KYS

Kuopion yliopistollinen sairaala tarjoaa palveluitaan kaikilla lääketieteen erikoisaloilla sekä tuottaa tutkimustietoa lääketieteen saralla. Yhteistyössä Itä-Suomen yliopiston kanssa KYS kouluttaa tulevaisuuden osaajia lääketieteen sekä hammaslääketieteen pariin. KYS tarjoaa asiakkailleen erityisiä yksiköitä, kuten neuro-, sydän- ja syöpäkeskuksen. Keskukset tarjoavat palveluitaan ja tilojaan etenkin kansansairauksien hoitoon. Valtakunnallisesti KYS on erikoistunut vaikean epilepsian diagnostiikkaan ja hoitoon sekä vaikeisiin palovammoihin. Sairaala on saanut ISO 9001:2008 sertifikaatin ainoana yliopistollisena sairaalana (Kanto-Ronkanen 2013).

Premius

Fysioterapiaoasamiskeskus Premiuksen toimipisteet sijaitsevat Kangasalalla sekä Tampereella. Yritys on terveydenhuollon ja kuntoutuksen osaaja, joka tarjoaa fysioterapiapalveluiden lisäksi erilaisia tuoteryhmiä akupunktiosta hyvinvointianalyysiin. Pääosin klinikat palvelevat esimerkiksi KELAn kautta ohjattuja asiakkaita, mutta myös lyhytaikainen täysipäiväinen kuntoutus ja kotikäynnit kuuluvat palveluvalikoimaan. Premius toimii osana Suomen terveydenhuoltojärjestelmää ja toteuttaa toiminnassaan eettisiä ja yhteiskunnallisia periaatteita (Vehkala 2013).

Neuron

Aivotutkimukseen ja neurologisten ongelmien kuntouttamiseen keskittynyt Neuron toimii Kuopion Kortejoella. Kuntoutuksen lisäksi Kortejoella sijaitseva palvelutalo palvelee pitkäaikaisemmalle kuntoutusjaksolle osallistuvia muistisairaita, mutta myös keskustan läheisyydessä toimiva Kupolin poliklinikka palvelee asiakkaita. Pääpaino Neuronin toiminnassa on aivohalvauspotilaiden kuntouttamisessa, avoterapian sekä yksilöllisen kuntoutuksen järjestämisessä, jonka lisäksi tieteellinen tutkimus on tärkeä osa toimintaa. Pelikentän tavoitteena on kehittää uusia neurologisen kuntouttamisen menetelmiä pelillisin menetelmin sekä tutkia näiden vaikuttavuutta osana potilaiden hoitoa (Vehkala 2013).

Hytke

Hyvinvointikeskus Hytke toimii Kuopion keskustan läheisyydessä. Yritys tarjoaa asiakkailleen monipuolisia kuntosali- sekä ryhmäliikuntapalveluita, jotka sisältävät muun muassa joogaa ja trx-tehoharjoittelua. Muut yrityksen palvelut keskittyvät etenkin hyvinvoinnin tukemiseen esimerkkeinä osteopatia, energia- sekä vaihtoehtohoidot sekä fysioterapian eri muodot. Hytkeen tavoitteena on tarjota asiakkailleen kattava psyykkisen, fyysisen sekä sosiaalisen hyvinvoinnin palvelukokonaisuus (Hytke ja Kekäläinen 2013).

2.3 Pelillistäminen terveyspalveluissa

Pelillistämisen käsitteen teoreettinen viitekehys on vielä hajanainen. Pelillisyyden ja digitalisaation tuomat mahdollisuudet ovat kuitenkin jatkuvan tarkastelun alla. Terveys- ja hyvinvointipalveluihin vaaditaan jatkuvaa uudistumista, lisää tehokkuutta sekä uusia hoitomenetelmiä. Liikunnan saralla on käytetty jo vuosia pelillisiä menetelmiä asiakkaiden motivoimiseksi esimerkkeinä Wii -pelikonsoli sekä Playstationin Move -pelit. Perimmäisenä tarkoituksena näissä peleissä on huvin yhdistäminen toimintaan, jonka lisäksi peli antaa välitöntä palautetta suorituksen jälkeen. Pelillisyyttä voidaan myös lähestyä esimerkiksi bonusjärjestelmien kautta, joiden tarkoituksena on palkita asiakas onnistuneesta suorituksesta esimerkiksi kuntoutusprosessissa. Tavoite on tuoda digitaalisin keinoin elämystä sekä mielekkyyttä terveyspalveluissa käytettyihin laitteisiin tai vaihtoehtoisesti hoitomekanismeja digitaalisiin ympäristöihin (Paavola 2011).

Opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena oli luoda liiketoimintaa pelillisten menetelmien ympärille. Tavoitteena oli muodostaa uusia keinoja terveydenhuollon ja hoitotarpeen kasvaviin ongelmiin istuttamalla pelillisiä menetelmiä pelikenttien luomiin sovelluksiin ja työvälineisiin. Pelillistämistä voidaan pitää digitalisaation ja teknologisten mahdollisuuksien tuomana rajapintana, joka yhdistää toimivaksi havaitut menetelmät pelien mekaniikassa ja tuo ne osaksi toimintatapoja. Tätä rajapintaa hyväksikäyttäen terveydenhuollon perinteisiin menetelmiin saadaan uutta näkökulmaa ja menetelmiä. Teknologian ja pelillisyyden käyttö esimerkiksi osana kuntoutusta mahdollistaa asiakkaan motivaation pelien tuoman viihteellisyyden kautta.

Pelillisuus voi olla tulevaisuuden ratkaisu yhteiskunnan terveydellisiin ongelmiin. Pelillisyyden mukanaan tuomat mahdollisuudet voidaan laajentaa itsehoidosta ja -kuntoutuksesta myös terveystalouden projektihallintaan, koulutukseen sekä muihin päivittäisiin toimenpiteisiin. Pelien ja pelillisyyden mahdollistama monipuolinen ja jatkuva motivaatio ei ulottuisi pelkästään loppukäyttäjille vaan myös henkilöstö voisi hyötyä esimerkiksi uusista

koulutusmenetelmistä. Edellä mainittuja elementtejä olisi liitettävä yhä enemmän liiketoimintaan, olemassa oleviin järjestelmiin sekä prosesseihin. (Järvenpää ja Kankare 2013, 236–239) Tarkoitus on tehdä preventiivisestä kuntoutuksesta mieluisampaa sekä parantaa ihmisten omaa käsitystä terveydentilastaan. Keskeistä on huomata pelillisten menetelmien rakentuminen juuri motivoinnin ympärille, jolloin asiakkaiden kokonaisvaltainen stimulointi kuntoutus- ja hyvinvointitarpeen näkökulmasta mahdollistuvat.

3 LIIKETOIMINTAMALLIN PERUSTEET

Mitä on liiketoimintamalli? Kuinka se luodaan? Millainen on menestyvä liiketoimintamalli? Näihin kysymyksiin vastaamme tässä luvussa. Tarkoituksena on luoda artikkeleista, kirjoista sekä nettisivuista koottu kattava näkemys liiketoimintamallien perusteista sekä avata pelillisyyden jo olemassa olevia liiketoimintamalleja. Osuus käsittelee lisäksi keskeiset visuaaliset liiketoimintamalliesimerkit, joiden pohjalta syvennämme tietoa liiketoimintamallin muodostamisesta. Teorian ohella tuomme esiin pelikenttäyrittämämme toimintaa, jolloin olemassa olevat toimintamallit ovat helpommin havainnollistettavissa.

3.1 Liiketoimintamallien perusteita

Liiketoiminta on yrityksen peruslähtökohta. Menestyksekkään toiminnan edellytyksiä ovat asiakkaat, tuotteet ja palvelut sekä liikevaihto, jotka pohjautuvat toimivaan liikeideaan. Usein liiketoimintamallin rakentaminen onkin luonnollinen jatkumo liikeidealta. (Huttunen 2012) Mallintamisen tarkoituksena on jäsentellä sekä suunnitella toiminnan eri osa-alueita, mutta myös määrittellä toimintamalli. Malli, jonka pohjalta liiketoiminta pyörii (Lindblom ja Mitronen 2014).

Liiketoimintamalleja on yhtä monta kuin ideoitakin. Esimerkiksi vertailemalla Premiusta sekä Neuronia, huomaamme kuinka erilaisilla malleilla saman toimialan yritykset toimivat. Premium keskittyy toiminnassaan esteettömiin tiloihin sekä laadukkaaseen, ystävälliseen että joustavaan palveluun, kun Neuronin toiminnan elementeistä on huomattavissa voimavarojen tehokas käyttö, tuloksellisuus sekä panostus tyytyväisiin asiakkaisiin (Premium 2014 ja Neuron 2014). Kuinka tiedämme mikä sopii meidän yrityksellemme? Jokaista liiketoimintaa ja siihen muodostettua mallia kohden täytyy pohtia liiketoiminnan tosiasiallisia elementtejä. Keitä ovat asiakkaamme, mitä he haluavat ja mitä me heille lupaaamme? Mitkä ovat tuotteemme tai palvelumme, mitä ne sisältävät ja kuinka myymme ja markkinoimme ne eteenpäin? Entäpä tulopuoli, mistä se koostuu, kelle me maksamme ja kuka puolestaan maksaa meille?

Liiketoimintamallitermistä on yritetty luoda yksiselitteinen käsite.

“Suunnitelma, jolla yritys luo liikevaihtoa ja luo toiminnallaan voittoa. Malli sisältää liiketoiminnan keskeisiä tekijöitä sekä toimintoja, kuten luomansa rahavirrat sekä sen sisältämät kulut.” (Investopedia 2014)

“Liiketoimintamalli ei ole mitään muuta kuin mallinnus siitä, kuinka yritys aikoo tehdä rahaa” (Osterwalder 2005)

“Liiketoimintamalli luo arkkitehtuurin strategiasta operatiiviselle toiminnalle” (Business Model Shop 2013)

“Liiketoimintamalli kuvaa menetelmät, joilla yritys yrittää saavuttaa arvon liiketoiminnastaan. Liiketoimintamalli voi perustua moneen erilaiseen näkökulmaan yrityksessä, kuten kuinka se luo, jakelee, hinnoittelee tai mainostaa tuotteitaan” (Harding 2014)

Kuten on havaittavissa, liiketoimintamallia ei pystytä selittämään lyhyellä esityksellä. Liiketoimintamalli koostuu lukuisista elementeistä. Toiminnasta riippumatta liiketoimintamallin perimmäisenä tavoitteena on luoda kuva siitä, kuinka yritys muuttaa tuottamansa asiakasarvon liikevaihdoksi. (Osterwalder 2009, 14–15) Kuinka yrityksen välilliset sekä välittömät toiminnot yhtenäistetään kokonaisuudeksi, jonka avulla yritys elättää itsensä? Toisin sanoen liiketoimintamalli on rypäs tiettyjä toimintoja, joiden avulla yritys tyydyttää markkinoiden, kumppaneiden sekä asiakkaiden tarpeita ja edesauttaa omaa pärjäämistään globaaleilla markkinoilla. (Amit, Massa ja Zott 2010, 42) Esimerkiksi pelikenttäyrityksemme Kunnanpaikan liiketoiminnan pohjana on malli, jolla yritys tuottaa kuntoutus- ja hyvinvointipalveluita asiakkailleen sekä toimii yhteistyössä paikallisten yritysten kanssa.

3.2 Liiketoimintamallin muodostaminen

Liiketoimintamallin rakentamisen haasteita ovat mallin muodostaminen yksinkertaiseksi, ymmärrettäväksi sekä asianmukaiseksi. (Osterwalder 2009, 14–15) Riskinä mallia luodessa onkin sen rönsyilevyys, jolloin mallin tarkoitus liiketoiminnan yksinkertaistajana häviää. Mallin muodostamisen merkitys katoaa, sillä keskittyminen toimintokohtaiseen ansaintaan katoaa (Pulkinen, Rajahonka, Tinnilä, Siuruainen, Wendelin 2006, 10). Tämän ovat huomanneet myös useat konsulttiyritykset, jotka ovat nähneet markkinaraon. He ovat konsultoinnin ohessa tuoneet markkinoille erilaisia pohjia, jotka ohjeistavat liiketoiminnan yksinkertaiseen mallintamiseen.

Liiketoimintamalli koostuu useista elementeistä liiketoiminnan tavoin. Saarelaisen mukaan liiketoiminnan mallintaminen lähtee aina asiakkaasta sekä siitä, kuinka toiminnot muokataan asiakkaille sopivaksi ja toimitetaan heille sopimusten mukaisesti. Toisin sanoen kyseessä on arvolupauksen muodostaminen asiakkaalle. (Saarelainen 2013, 10) Keitä asiakkaamme sitten ovat? Asiakkaat muodostavat liiketoiminnan keskiön, joita ilman pitkällä tähtäimellä toimiminen olisi mahdotonta. Palvelun ja tuotteen on vastattava arvolupausta, sillä tyytyväinen asiakas on edellytys kassavirran kasvattamiselle sekä toiminnan jatkuvuudelle. Osterwalderin (2009, 20) mukaisesti tärkeää on määritellä yritykselle kaikkein tärkeimmät asiakkaat sekä heille muodostettu arvolupaus, kuitenkin unohtamatta vastata asiakkaan odotuksiin sekä haluihin. Asiakkaiden lajittelu eli

segmentointi on osaltaan helpottamassa arvolupaukseen vastaamisessa, sillä tuotetta tai palvelua ei kannata markkinoida kaikille (Hirvonen 2010, 2).

Toinen elementti liiketoimintamallia rakennettaessa on itse tuote tai palvelu. Elementti kattaa suuren osan yrityksen kulu- sekä menupuolesta, sillä kokonaisuudessaan tuotteeseen tai palveluun liittyvät niin valmistus-, markkinointi- ja jakelukustannukset kuin myynti-, imago- ja asiakasarvotulot. Jokaisella yksittäisellä tuotteella tulisi olla oma liiketoimintamallinsa tai vaihtoehtoisesti mallia tulisi toteuttaa yhtäaikaaisesti usean eri tuotteen kautta. Selkeä mallinnus tuotteesta tai palvelusta edesauttaa sijoittajien kiinnostusta, sillä malli antaa perustelun miksi yritys myy, jakaa ja markkinoi juuri näitä kanavia käyttäen. (Huttunen 2012) Pelikenttäyritysten tuotteita tai palveluita ajatellessa, huomaa kuinka tärkeää on muodostaa vähintään yritysکوhtainen toimintamalli. Esimerkiksi kuntoutuskeskukset Kunnanpaikka ja Premium toimivat samalla toimialalla, mutta erilaisella toimintamallilla. Premium keskittyy palveluissaan fysioterapian eri muotoihin ja muodostaa liikevaihtonsa näiden asiantuntijapalveluiden kautta. Kunnanpaikka puolestaan tarjoaa kokonaisvaltaista kuntoutusta keskittyen erityisesti pitkäaikaissairaisiin. Tästä huomaamme, kuinka molemmat yritykset tarjoavat kuntoutuskeskuspalveluita erilaista toimintamallia käyttäen (Premium ja Kunnanpaikka 2014-02-17).

Tärkeintä liiketoimintamallia muodostaessa on havaita toiminnan avaintekijät eri osa-alueilla. Verkostosuhteiden ylläpito on yrityksen liiketoiminnan kannalta eilinehto, sillä ilman verkostoja tuotetta on vaikea saada myytyä, markkinoitua tai jaettua. Kuinka sitten tiedämme ketkä ovat avaintekijäasemassa? Luonnollisesti ne, joita ilman yrityksen toiminta ei olisi mahdollista. (Osterwalder 2009, 39) Esimerkiksi Mäntykankaan koulun olisi mahdotonta toimia ilman koulukirjavalmistajia, opetussuunnitelmaa tai opetustilan mahdollistajia. Yhteistyötekijöiden käyttö on kuitenkin voimakkaasti yhteydessä kriittisiin resursseihin. Nämä resurssit sisältävät henkilöstön, aineettoman pääoman, fyysiset puitteet sekä taloudellisetkin resurssit. (Osterwalder 2009, 35) Esimerkiksi kuntokeskus Hytkeen toimintaa ei voitaisi tuottaa ilman asianmukaisia toimitiloja (fyysiset puitteet) tai ilman palvelevaa henkilökuntaa (henkilöstö). Edellä mainitut eivät ole mahdollisia ilman toiminnan rahoitusta (taloudelliset resurssit) ja ammatillista osaamista (aineeton pääoma). Kokonaisuudessaan nämä kriittiset tekijät muodostavat yrityksen keskeisimmät tunnusluvut, jotka viestivät rahoittajille ja asiakkaille yrityksen todellisesta tilasta. Johnson, Clayton ja Kagermann (2008, 61–62) määrittelevät artikkelissaan kriittiset tunnusluvut yhdeksi tärkeimmäksi prosessiksi liiketoimintamallia muodostaessa.

Liiketoimintamallia rakentaessa toiminnan avaintekijöille tulee määritellä vaihtoehtoiset toimintatavat. (Osterwalder 2009, 37) Yrityksen on hyväksyttävä, ettei idea tai toiminto ole aina sellaisenaan käyttökelpoinen. Nopeasti käyttöönotettava vaihtoehtoinen suunnitelma voi olla eilinehto muuttuvilla markkinoilla, joilla kyse on sopeutumisesta. Yrityksen on

tärkeää pyrkiä laajentamaan näkökulmaansa nykyisen tuotteen tai palvelun riskitekijöihin esimerkiksi SWOT-analyysin avulla, jolloin luodaan kuva tuotteen tai palvelun todellisesta tilasta. (Turbostart 2014) Usein ongelmaksi koituvat suurelliset kuvitelmat omasta toimintakyvystä. Esimerkkinä tästä on Nokian siirtyminen lukuisten vaiheiden kautta paperiteollisuudesta elektroniikka- ja matkapuhelinvalmistajien kärkeen. Yrityksen kannalta ei ollut järkevää tuottaa sekä paperia, kumia, kaapeleita että elektroniikkaa vaan menestykseen vaadittiin valinta (Vihma 2008).

”Jakelu- ja palvelumallit viimeistelevät lopulta menestyksen.” (Saarelainen 2013, 62) Jakelua voidaan pitää viimeisenä portaana kohti asiakasta. Yrityksen on mentävä sinne missä asiakas on ja tarjottava hänelle arvolupauksen mukaista yksilöityä tuotetta tai palvelua. (Saarelainen 2013, 62–64) Jakelukanavat ovat lisääntyneet verkkokaupan kasvun myötä. Enää perinteinen myynti ei tapahdu ainoastaan henkilökohtaisten kontaktien kautta vaan asiakkaat käyvät kauppaa vuorokauden ajasta riippumatta. Itsepalvelun osuus on kasvanut, mutta samalla asiakkaat haluavat yhä enemmän räätälöityjä palvelumalleja. Yrityksen haasteena on tasapainotella näiden tekijöiden välillä. (Osterwalder 2009, 27 ja Saarelainen 2013, 63) Yksi keino hallita tilannetta on käydä läpi viisivaiheinen jakeluportaikko kohti onnistunutta palvelumallia. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen on saavutettava varmuus oman tuotteensa tai palvelunsa laatutasosta. Toisessa vaiheessa on muodostettava arvolupaus, jonka kautta asiakastytyväisyys luodaan. Kolmas vaihe on itse myynti, joka suunnataan ennalta määritellyille asiakassegmenteille. Neljännessä vaiheessa yritys toimittaa tuotteen tai palvelun asiakkaalle. Verkkokauppa on osaltaan lisännyt toimivan jakeluverkoston merkitystä, sillä yhä useammin asiakastytyväisyys pohjautuu nopeisiin toimitusaikoihin. Viimeisessä vaiheessa yrityksen tavoitteena on jälkimyynti, joka voi olla esimerkiksi tuotteen huoltoa tai lisäosien myyntiä (Osterwalder 2009, 27).

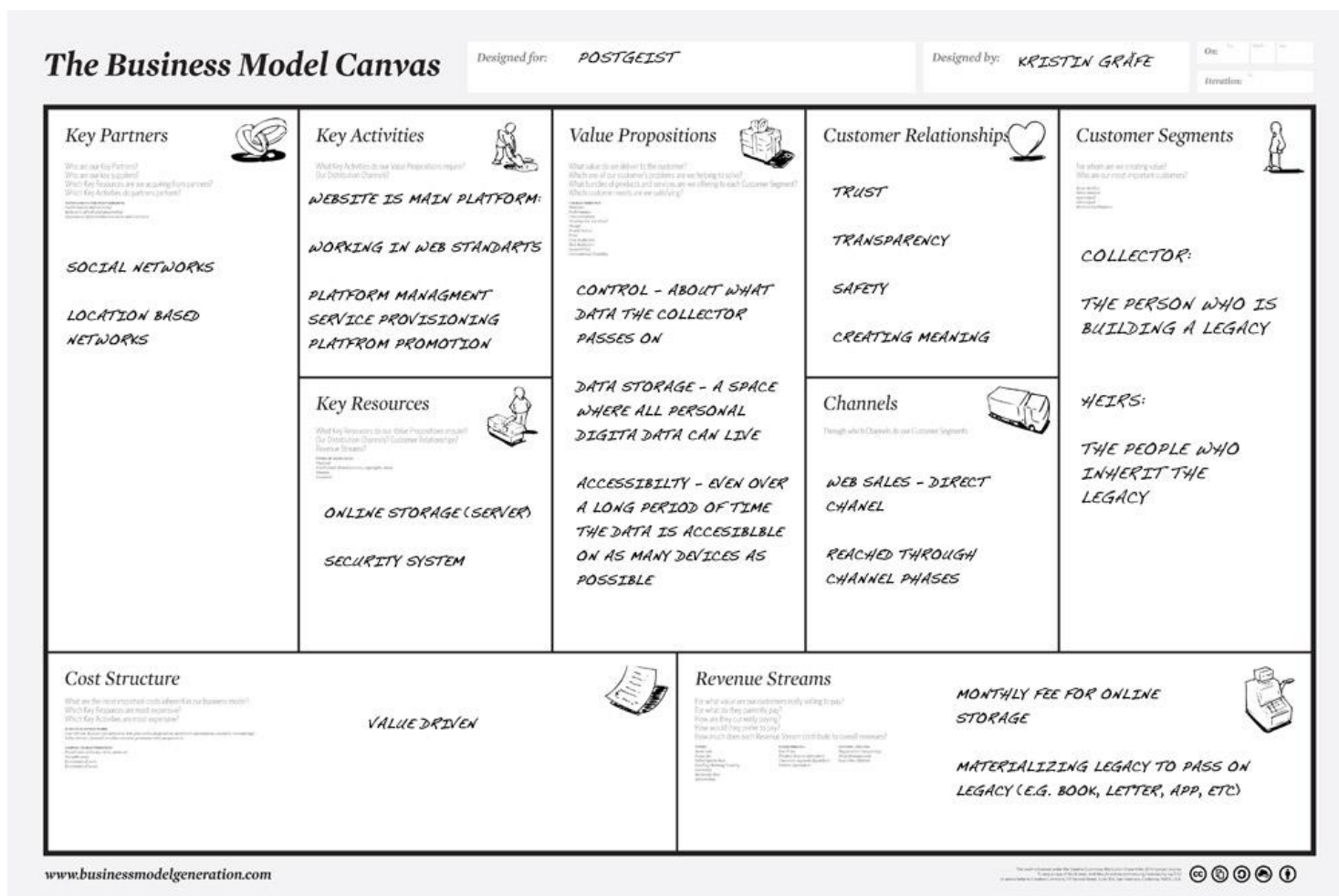
3.2.1 Liiketoimintamalliesimerkkejä

Kuinka liiketoimintamallia lähdetään rakentamaan? Tähän kysymykseen ei ole suoraa vastausta, mutta mallintamisen työkaluista ja asiantuntijapalveluista voi löytää vastauksen ongelmaan. Esittelemme seuraavaksi muutamia liiketoimintamalliesimerkkejä sekä niiden vahvuuksia että heikkouksia. Käytämme näitä pohjia kriittisellä tasolla myös johtopäätöksissä liiketoimintamallien luomisessa.

Business Model Canvas

Pohja tarjoaa visuaalisen mahdollisuuden rakentaa aloittavalle tai jo toiminnassa olevalle yritykselle liiketoimintamalli (Kuva 5). Canvas pohjautuu yhdeksään eri osioon, jotka kaikki tähtäävät liiketoiminnan peruselementtien kiteyttämiseen selkeällä tavalla. Nämä elementit koostuvat asiakassegmentistä, asiakassuhteista, jakelusta, kassavirrasta, kustannusrakenteesta, yrityksen keskeisistä yhteistyökumppaneista, kriittisistä tehtävistä, kriittisistä resursseista sekä arvolupauksesta.

Tarkoituksena on käsitellä liiketoimintamallin muodostamista siten, että asiaan vähemmän perehtyneet voivat osallistua Canvasin täyttämiseen. Tämä on suuri etu esimerkiksi pelikenttäyrityksillemme, joiden toimialat poikkeavat liiketoimintaosaamisen keskiöistä. Canvas pureutuu pelikenttiemme, yritysten sekä erilaisten organisaatioiden liiketoiminnan yhdeksään elementtiin. Näitä tekijöitä avaamalla tarkoituksena on saada muodostettua kohdennettu liiketoimintamalli tai vaihtoehtoisesti selvennettyä nykyistä mallia. (Osterwalder ja Pigneur 2009, 51) Riskinä mallissa on sen täyttämisen helppous ja siitä johtuva mahdollinen ylitsepursuilevuus. Canvasia täyttäessä liiketoiminnan ydin voi ajautua liian laaja-alaiseksi, jolloin tarkkaa liiketoiminnan fokusta ei saada mallinnettua. Ennen täyttämisen aloittamista on tärkeää määritellä haluammeko muodostaa liiketoimintamallin yksittäiselle tuotteelle tai palvelulle vai koko yrityksen toiminnan kattavaksi.



Kuva 5. Business Model Canvas (Osterwalder 2009)

Cone Made

Cone Made on Cone Advisorin luoma sovellus itsenäiseen mallintamiseen. Palvelu tarjoaa mahdollisuuden rakentaa ja havainnollistaa yrityksen toiminnan strategisia sekä analyysoivia tekijöitä itse liiketoiminnan mallintamisen lisäksi. Täysin internetselaimessa toimiva ohjelma koostuu seitsemästä toiminnallisesta välilehdestä ja kahdesta niin sanotusta perustietolehdestä, joiden avulla kokonaiskuva yrityksen liiketoiminnasta on mahdollista luoda (Cone Advisor, 2014).

Välilehdet keskittyvät liiketoiminnan eri elementteihin. Ensimmäisellä ”kojelauta” -välilehdellä määritellään yksityiskohtaisesti kyseessä oleva projekti, tuote tai palvelu. Seuraavilla välilehdillä määritellään liiketoiminnan rakenne, missio, visio, arvot sekä arvolupaus. Näitä tekijöitä pohtimalla yritys luo kuvan omasta liiketoimintamallistaan. Viimeisillä kolmella välilehdellä keskitytään erilaisiin analyyseihin, esimerkiksi SWOT-analyysiin ja yrityksen liiketoiminnallisiin suuntauksiin ja malleihin. Viimeisellä välilehdellä tarkoituksena on muodostaa listoja, kaavioita sekä portfolioita, joiden kautta aiemmin mainitut välilehdet kyetään toteuttamaan myös käytännön tasolla (Cone Advisor 2014).

Pohjan etuja ovat sen yksinkertaisuus ja visuaalisuus, kuten mallitäydennetty kuva 6. selvittää. Selvänä etuna pohjan hyödyntämisessä on sen ketteryys ylläpidon suhteen, sillä malli on mahdollista pitää reaaliaikaisena päivittäjästä, paikasta tai ajasta riippumatta. Mahdollisuus osallistaa koko henkilöstö mallin täydentämiseen tehostaa päivittäistä työskentelyä, sillä silloin keskitymme toiminnan todellisiin avaintekijöihin. (Fernelius 2014-02-11) Kaikki liiketoiminnan elementit tulevat esiin, jos pohjan välilehtiin perehdytään asianmukaisesti. Pohjan käyttäminen vaatii kuitenkin kokemusta liiketoiminnan mallintamisesta, jolloin täyttäminen voi olla aloittelijalle haasteellista.



Kuva 6. Mallitäydennetty ConeMade –malli. (Coneadvisor 2014)

Turbo

Ash Mauryan Lean Canvasiin perustuva malli mahdollistaa liiketoiminnan elementtien monipuolisen jäsentelyn. Verkossa toimivaan pohjaan määritellään ensin kyseessä oleva projekti, tuote tai palvelu, jonka liiketoimintamallia lähdetään muodostamaan. Tämän jälkeen siirrytään täydentämään seuraavat 12 elementtiä: ongelma, ratkaisu, ainutlaatuinen arvolupaus, ainutlaatuinen etu kilpailijoihin verrattuna, asiakassegmentti, olemassa olevat vaihtoehdot, avain tunnusluvut, korkeatasoinen konsepti, jakelu, varhaiset omaksujat, tulo- sekä menorakenne. (Turbo, 2014)

Mallia täydennetään elementti kerrallaan. Esimerkiksi ratkaisuosiointiin ei välttämättä synny alusta alkaen aineistoa, sillä ensin on määriteltävä varsinaiset ongelmat. Pohjaan on

mahdollista lisätä useita liiketoiminnan tekijöitä reaaliaikaisuuden takaamiseksi. Malli antaa myös mahdollisuuden ongelmien, ratkaisujen sekä ainutlaatuisen edun lähempään tarkasteluun. Pohjaan voidaan yhdistää yrityksen kannalta tärkeimpiä kontakteja, jolloin yhteydenotot onnistuvat suoraan palvelun kautta. Esimerkiksi haastatteluosiossa yritys ottaa yhteyden joko olemassa olevaan tai uuteen kontaktiinsa ja käy läpi pohjasta löytyvän haastattelumallin. Haastattelupohjasta löytyvät esimerkit muun muassa tervehdysteksteistä kysy-ja-vastaa -osiosta, joita hyväksikäyttämällä haastattelusta tulee kokonaisvaltainen. (Turbo 2014)

Mallin ehdoton vahvuus on henkilöstön osallistamisen mahdollisuus. Ylläpidon helpottamiseksi etusivulla on reaaliaikainen lista viimeisimmistä muutoksista ja niiden tekijöistä. Kuvassa 7 esitetään mallin monipuolisuutta sekä käytettävyyttä, jotka pohjautuvat pääosin mallin yksinkertaiseen ilmeeseen. Mallin heikkoutena voidaan sanoa sen kehitysaste. Jotkin toiminnot eivät ole vielä käytettävissä, joka osaltaan hidastaa mallintamista.

BUSINESS MODEL

PROBLEM asiakasmäärä Add Problem	SOLUTION markkinointi palvelutarjonta fokusointi Add Solution	UNIQUE VALUE PROPOSITION Add Unique Value Proposition	UNFAIR ADVANTAGE paras asiakaspalvelu Add Unfair Advantage	CUSTOMER SEGMENT Add Customer Segment
EXISTING ALTERNATIVE Add Existing Alternative	KEY METRIC Add Key Metric	HIGH-LEVEL CONCEPT Add High-Level Concept	CHANNEL Add Channel	EARLY ADOPTER Add Early Adopter
COST STRUCTURE Add Cost Structure		REVENUE STREAM Add Revenue Stream		

Kuva 7. Mallitäydennetty Turbo. (Turbo 2014)

Liiketoimintamallin elementit

Saarelaisen (2013, 17) liiketoimintamalli perustuu kymmeneen laajaan elementtiin. Kyseessä on liiketoiminnan arkkitehtuurinen piirros, jossa kuvataan liiketoiminnan keskeiset tekijät sekä niiden välillä vallitsevat yhteydet. Itse liiketoimintamallin takana vallitsee ekosysteemi, johon yritys osallistuu omilla toiminnoillaan. Nämä toiminnot muodostavat liiketoiminnan kymmenen tärkeintä elementtiä: visio sekä strategiset tavoitteet ja mittarit, resurssit ja osaaminen, rakenne ja verkostot, johtaminen ja kehitys,

asiakaslupaus, asiakasryhmät, tuotteet ja palvelut, jakelu- ja palvelumalli, kustannusrakenne ja ansaintamalli.

Liiketoimintamallin elementit pohjautuvat suurilta osin vallitsevaan organisaatiokulttuuriin. Saarelaisen (2014, 17–18) mukaan mallin avulla on mahdollista vaikuttaa valitsevaan toimintaympäristöön, vaikka liiketoimintaa ohjaavat totut toimintaperiaatteet. Näitä kymmentä elementtiä pohtimalla yritys voi luoda realistisen kuvan toiminnoistaan. Tämä on tärkeää, sillä totut toimintaperiaatteet estävät usein meitä näkemästä toimintoja realistisella tasolla. Kattavan kuvan kautta yrityksen on mahdollista muuttaa vakiintuneita tapojaan tähdäten entistä tehokkaampaan ja tarkoituksenmukaisempaan toimintaan.

Pohja etuna on sen kattavuus. Liiketoiminnan elementteihin perehdytään laaja-alaisesti, mutta täydentäminen vaatii käyttäjältä syvällistä liiketoiminta-ajattelua. Suurimpana haasteena mallissa onkin sen täydentäminen. Käyttäjän tulee olla perehtynyt yrityksen toimintoihin laaja-alaisesti, sillä muuten riskinä on mallintamisen vajaavaisuus. Toisaalta mallin elementit voidaan osallistaa yrityksen eri henkilöstöosastoille, jolloin mallista saadaan realistinen.

3.3 Pelillistämisen liiketoimintamalleja

Games for Health -hankkeen tavoitteena oli peleistä lainattujen ominaisuuksien ja teknologioiden soveltaminen terveyden edistämisen tarkoituksiin. (Kuopio Innovation 2014) Opinnäytetyömme pureutuu pelikenttäyritysten pelillistämisen liiketoimintamalleihin, jolloin jo olemassa olevat liiketoimintamallit luovat vertailupohjaa. Tässä kappaleessa esittelemme pelillistämisen sekä pelimekaniikan yksinkertaistamiseksi luotua Gamification Model Canvasia (kuva 8), jonka avulla avaamme hankkeessa rakentamiemme pelien mekaanista suunnittelua. Lisäksi tuomme esiin kansainvälisellä tasolla pelillisyyttä hyväksikäyttäneiden yritysten liiketoimintamalleja, vertailukohdiksi tutkimustamme varten.

Pelillisuus eli pelillisten elementtien hyödyntäminen pelialan ulkopuolisiin tarpeisiin on yhä kasvava ilmiö. (Deterdin, O'Hara, Sicart, Dixon, Nacke 2011) Pelillistäminen ei siis suoranaisesti tarkoita pelien pelaamista, vaan pelillisyyden elementtien hyödyntämistä esimerkiksi osana liiketoimintaa tai oppimisprosessia. Voidaankin kysyä: ”Miksi pelillisuus on todellista liiketoimintaa?” (Ryan, Sleigh, Soh ja Li 2013) Pelillisiä elementtejä kaupallistetaan nykyisin yhä enemmän. Esimerkkinä maksulliset Fold It -virtuaalipalapelit, joita rakentaessa on mahdollista oppia esimerkiksi proteiinin kemiallinen rakenne tai sian elimistön toimintaperiaatteet. Näin peli yhdistää tieteen ja oppimisen. (Ryan, Sleigh, Soh ja Li 2013 ja FoldIt) Toisena esimerkkinä liiketoiminnan ja pelillisyyden yhdistämisestä on Nike+ -tuotesarja. Nike on yhdistänyt tuotteeseensa palvelun, jossa kenkiä käyttävä henkilö voi saavuttaa erilaisia palkintoja juostujen kilometrimäärien

rikkouduttua. Palvelu saavutti nopeasti yleisön suosion ja toi yritykselle 30 % kasvun juoksutuotteiden myynnissä (Ryan, Sleigh, Soh ja Li 2013).









Gamification Model Canvas esittää pelin rakenteen yhdeksän elementtiä. Mallin tehtävänä on selventää pelin rakentamisen mekaniikka yksinkertaisella sekä visuaalisella mallinnuksella. (GameOnLab) Elementit koostuvat pelialustasta, mekaniikasta, dynamiikasta, estetiikasta, pelaajista, pelikäyttäytymisestä, komponenteista, sekä kulu- ja menorakenteesta.

Gamification Model Canvas on esimerkki Business Model Canvas -mallin jatkojalostuksesta (kuva 8). Tällainen Canvas mallin soveltaminen mahdollistaa tärkeiden osatekijöiden huomioimisen erityisesti pelin kehityksessä. Malli huomioi sekä pelimekaniikan että muita pelillisyyden elementtejä, jotka vaikuttavat niin sanottuun peli-ajatteluun tai pelimaailmaan. Tällaista mallia voidaan esimerkiksi hyödyntää tuotekehityksessä, jossa yhdistetään pelillisiä ominaisuuksia reaali maailman tarpeisiin sopiviksi. Tyypillisesti tämän kaltaiseen tuotekehitykseen yhdistetään myös pelillisyyden määritelmä, jolla tarkoitetaan pelimekaniikan ajattelumallien siirtämistä ei-pelilliseen kontekstiin. Käytännössä ajattelun avulla siirretään viihteellisiä ja motivoivia pelillisyyden keinoja reaali maailman toimintoihin esimerkiksi osaksi terveyden ja hyvinvoinnin palveluita.

GAMIFICATION MODEL CANVAS

Design for:
Design by:

On:
Iteration:

PLATFORMS  Describe the platforms on which to implement game mechanics What platforms do we have available for incorporating mechanics? What platforms can we use to bring mechanics to the player? What platforms will the game run on?	MECHANICS  Describe the rules of the game with components for creating game dynamics How will we use the selected components to develop behaviors? How can we explain the mechanics to our players? How can we increase the difficulty of mechanics over time?	DYNAMICS  Describe the run-time behavior of the mechanics acting on the player over time What dynamics will we use to create the aesthetics of our game? What dynamics work best for our players? How will these dynamics work in our game? Some dynamics: Appointment Status Progression Reward Scarcity Identity Productivity Creativity Altruism	AESTHETICS  Describe the desirable emotional responses evoked in the player, when they interact with the game What elements will grab the attention of our players? Why should they play? How can our players have fun? Some aesthetics: Sensation Fantasy Narrative Challenge Fellowship Discovery Expression Submission	PLAYERS  Describe who and what the people are like in whom we want to develop behaviors. Who are our players? What are your players like? What do our players want?													
	COMPONENTS  Describe the elements or characteristics of the game to create mechanics or to give feedback to the players What components will we use to create our dynamics? What components will create game mechanics? What components will be used to provide feedback? Some components: <table border="0"> <tr> <td>Points</td> <td>Progress Bar</td> </tr> <tr> <td>Badges</td> <td>Missions</td> </tr> <tr> <td>Achievements</td> <td>Avatars</td> </tr> <tr> <td>Rewards</td> <td>Virtual Goods</td> </tr> <tr> <td>Leaderboards</td> <td>Real Prices</td> </tr> <tr> <td>Levels</td> <td>Inventory</td> </tr> <tr> <td>Countdown</td> <td>Virtual Currency</td> </tr> <tr> <td>Random</td> <td></td> </tr> </table>		Points		Progress Bar	Badges	Missions	Achievements	Avatars	Rewards	Virtual Goods	Leaderboards	Real Prices	Levels	Inventory	Countdown	Virtual Currency
Points	Progress Bar																
Badges	Missions																
Achievements	Avatars																
Rewards	Virtual Goods																
Leaderboards	Real Prices																
Levels	Inventory																
Countdown	Virtual Currency																
Random																	
COSTS  Describe the main costs or investment for the development of the game What are the main costs of the game? What budget is available for achieving the challenges set? Can we phase costs over time, based on the achievement of objectives?		REVENUES  Describe the economic or social return of the solution with the introduction of gamification What economic or social challenges set out the game? How will we measure the success of the game? What results do we hope to achieve from the game?															

Kuva 8. Business Model Gamification. (Sergio Jiménez 2014)

3.4 Yhteenveto

Lähtökohtaisesti arvon tuottaja on liiketoimintamallin muodostamisen keskiössä. Malli rakennetaan arvon tuottajaa eli asiakasta varten, sillä toiminnan tulisi keskittyä valmiin tuotteen tai palvelun välittämiseen hänelle. Ennen toimittamista on kuitenkin käytävä läpi monivaiheinen liiketoimintamallin muodostamisprosessi, jonka kautta voimme toteuttaa arvolupauksemme asiakkaalle. Liiketoimintamallin perimmäinen ajatus pohjautuu asiakkaan mieltymysten täyttämiseen arvolupausten kautta, toisin sanoen tarkoituksena on yhdistää asiakkaan tarve ja yrityksen tarjoama ratkaisu. (Teece 2007, 1329)

”Liiketoimintamalli rakentaa sillan strategian ja operatiivisen toiminnan välille.” (Saarelainen 2013, 22) Mallin tarkoituksena on selventää yritykselle toiminnan keskeisiä elementtejä, joiden avulla strategia toteutetaan käytännön tasolla. Tämä siksi, että tutkimusten mukaisesti yritykset kokevat yhdeksi suurimmista haasteista juuri strategian käytäntöön viemisen. Liiketoimintamallilla voidaan lisäksi hahmottaa toiminnan avaintekijät, joihin keskittymällä myös työskentely tehostuu (Saarelainen 2013, 22–23 ja Pulkkinen, Rajahonka, Tinnilä, Siuruainen, Wendelin 2006, 10).

4 KVALITATIIVINEN TUTKIMUS

Valitsimme tutkimukseemme kvalitatiivinen tutkimusotteen, jolloin pystyimme tutkimaan työssä olevien kohteiden merkityksiä ja ominaisuuksia kokonaisvaltaisesti (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006). Työn tavoitteena oli luoda laadullisen tutkimuksen keinoin pelikenttäyrityksille jatkojalostukseen soveltuvat liiketoimintamallit, joiden lisäksi toimme esiin näkökulmia, ajatuksia ja tietoja yritysten lähtökohdista. Haastattelujen kautta luodut liiketoimintamallit esitetään tulokset osuudessa ja ne pohjautuvat täysin pelikenttäyritysten omiin näkökulmiin. Mallit toimivat materiaalina, joita analysoimme johtopäätökset kappaleessa liiketoimintamalliajattelun näkökulmasta. Jokaisen mallin rakentamiseen osallistettiin yritysten ja hankkeen edustajia, jotka perehdyttiin liiketoimintamallin elementteihin. Tavoitteena oli rakentaa teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja tutkijan ammatillisesta näkökulmasta toimivat liiketoimintamalliehdotukset.

Metodit kuvaavat tutkimuksessa käytettyjä aineiston keruumenetelmiä sekä analyysiä. Näitä käytettiin tutkimuksessa kerätyn tiedon perustelemiseen eli toisin sanoen metodologia määrittelee ovatko käytetyt metodit perusteltuja. Tieteellinen ajattelu velvoittaa lähtökohtaisesti käsittelemään lähteiden tulkitsemista sekä niiden käyttöä kriittisesti, jolloin oli perusteltua käyttää useita lähteitä niin tutkimusaineiston kuin metodologiainkin osalta. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 13, 17) Viitekehyksessä kuvataan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä. Tieteellinen status saavutetaan tutkimalla jo olemassa olevaa viitekehystä, jossa selvitetään asetettuja tutkimuskysymyksiä. Perehtyminen laajaan teoria- sekä tutkimusaineistoon oli oleellista, sillä kerättyä informaatiota hyödynnettiin liiketoimintamallien rakentamisprosessissa.

Malliehdotuksia voidaan käsitellä abduktiivisen eli vertailevan päättelyn logiikalla. Tällä tarkoitetaan havaintojoukosta ja yleisestä tiedosta kerättyjä keskeisiä havaintoja, joiden kautta johtopäätökset rakennettiin. Käytännössä opinnäytetyössämme mallien vertailu kohdistui jo olemassa oleviin liiketoimintamalleihin, joiden kautta haimme näkökulmaa valinnoillemme. Johtopäätösten tulisikin olla kestäviä ja vaikuttavia, mutta mallimme ovat tässä työssä lähtökohtia erilaisiin tulevaisuuden skenaarioihin (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 97,103).

4.1 Käyttämämme menetelmät aineistonkeruussa

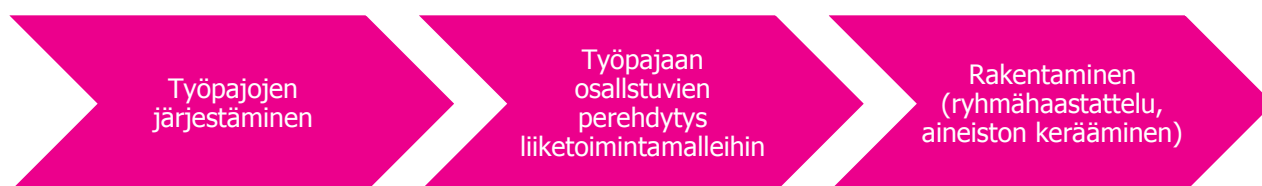
Opinnäytetyössämme aineistonkeruumenetelminä käytettiin laadullisen tutkimuksen vaihtoehtoja. Laadullinen tutkimusote on perusteltu, sillä aineisto muodostettiin avointen kysymysten, strukturoidun liiketoimintamallin (Business Model Canvas) ja keskusteluteemojen kautta. Lisäksi haastattelujen kohdesegmentti oli ennalta valikoitu

hankkeen henkilöstöstä, eivätkä haastattelut perustuneet satunnaisotokseen. (Reijo Kurkela 2006)

Tutkimukselle soveltuvaksi aineistonkeruumenetelmäksi valittiin ryhmissä suoritettava haastattelu, johon osallistettiin pelikenttien henkilöstö sekä hankkeen muut toimijat. Haastatteluiden teoreettisena viitekehyksenä käytettiin Business Model Canvasin -pohjaa, jonka avulla esitettiin avoimia kysymyksiä mallin rakentamiseksi. Tutkija havainnoi taustamateriaalissaan haastateltavalle segmentille liiketoimintamallin elementtejä, jolloin haastattelujen pohjalta saatu aineisto oli realistista. Tapaamisten pohjalta luoduista malleista tuotettiin kirjalliset dokumentit, josta oli havaittavissa pelikentän mielipide oman liiketoimintansa mallintamisesta. Nämä pelkistetyt mallit esitetään tulokset osiossa.

Koimme haastattelut soveliaimmaksi keinoksi tuottaa aineistoa. Valitsimme haastattelut osaksi aineiston keruumenetelmiämme lähinnä sen vuoksi, että pelikenttäyritykset toivat omaa tietoaan terveyst- ja hyvinvointialan parista uudelle alueelle. Tällöin pystyimme varmistamaan haastateltavan tietämyksen aiheesta ja tutkimuksen reaalisuuden. Opinnäytetyömme kannalta oli tärkeää saada asiantuntijoiden tulkintoja, sillä näitä käytettiin pohjana rakennetuille liiketoimintamalliehdotuksille.

Kuvassa 9. on esitetty opinnäytetyöprosessin vaiheet työpajojen järjestämisestä aineiston keräämiseen saakka. Työpajoihin osallistuville havainnollistettiin liiketoiminnan kehitys hankkeen piirissä, jonka jälkeen osallistujat perehdyttiin liiketoimintamallien rakentamiseen. Viimeisessä vaiheessa työpajat rakensivat Business Model Canvasia hyväksikäyttäen oman näkemyksensä sovelluksen ympärille muodostuvasta liiketoimintamallista. Työpajoissa tuotetut mallit toimivat aineistona analysoinnille, johtopäätöksille sekä tutkimuksen jatkojalostusmahdollisuuksille.

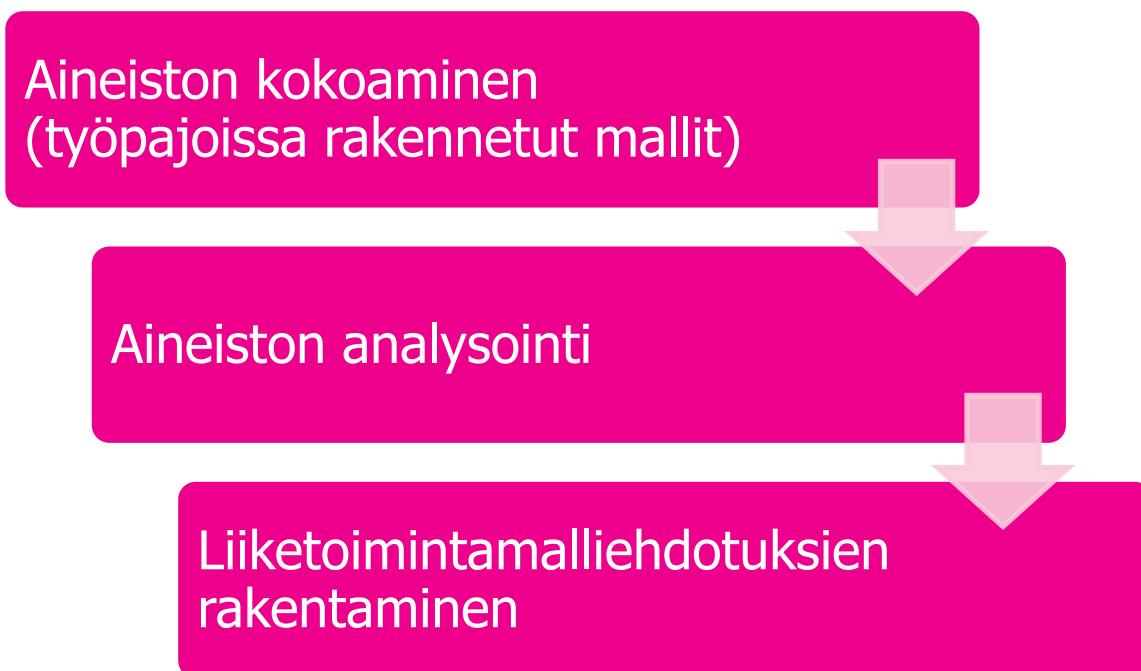


Kuva 9. Tutkimusaineiston kerääminen. (Laitinen, 2014)

Aineiston keräyksen yhteydessä luotiin kirjallista aineiston analyysiä, jonka avulla erotettiin aineistosta tutkimuksen kannalta oleellinen informaatio. Opinnäytetyöprosessin aikana järjestettyjä haastatteluja kutsutaan työssämme työpajatyöskentelyksi. Näillä tarkoitetaan ryhmähaastatteluja, joissa osallistettiin pelikenttäyrityksiä rakentamaan strukturoituja malleja. Tarkoituksena oli kerätä tutkimustavoitteiden mukaista aineistoa sekä varmistaa työprosessin eteneminen. Tutkimusaineistomme koostui laajasta litteroidusta tiedosta, jolloin tärkeäksi tutkimuksen onnistumisen kannalta nousi olennaisen tiedon kokoaminen ja

tutkimuskysymykseen vastaaminen. Litteroitu aineisto purettiin huolellisesti, jonka jälkeen aineisto ryhmiteltiin liiketoimintamallien elementtien mukaisesti. Kerätty aineisto nähdään tulokset osiosta. Aineiston perusteella aloitettiin analysointi ja saadut havainnot käsiteltiin teoreettisen viitekehyksen kautta.

Kuvassa 10 on kuvattu aineiston kokoamista ja sen analysointia jatkojalostustarpeisiin sopivaksi. Aineistosta muodostettiin liiketoimintamalleja sekä digitaaliseen muotoon tallennettuja muistioita, joita analysoitiin liiketoimintamalliteorian näkökulmasta. Analysoinnin jälkeen luotiin kriittinen näkemys liiketoimintamalleista, jotka pohjautuivat alkuperäisiin työpajoissa muodostettuihin malleihin eli tutkimustuloksiin. Työpajoissa tuotetut mallit esitetään tulokset kappaleessa, jossa liiketoimintamallit esitetään Canvas mallin mukaisesti. Johtopäätökset kappaleessa pyritään luomaan syvempi analyysi liiketoimintamallien elementeistä sekä malliehdotuksista.



Kuva 10. Aineiston analysointi ja jatkotoimenpiteet (Laitinen 2014)

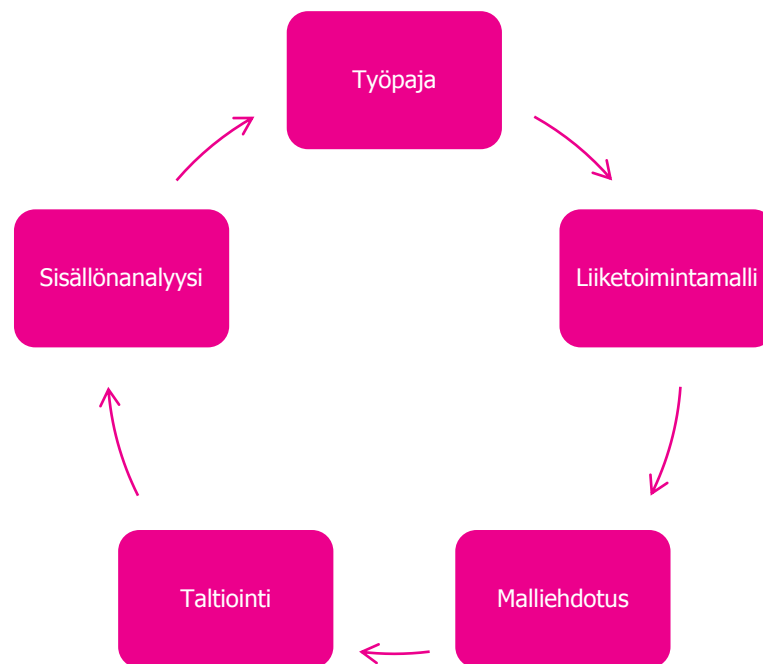
4.2 Työpajojen ja aineiston kuvaaminen

Työpajojen tarkoituksena oli kasvattaa hankkeessa toimineiden yritysten ymmärrystä liiketoiminnallisista realiteeteista sekä kerätä tutkimuksessa hyödynnetty aineisto. Business Model Canvas -mallia hyväksikäyttäen pelikentät nostivat esille keskeisiä kysymyksiä liiketoiminnallisten osa-alueiden huomioista. Tällaista toimintaa voidaan kuvata osallistavana havainnointina, sillä työpajojen muodostamassa yhteistoiminnassa luotiin havaintoja tiedon tuottamisesta. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 82) Tavoittelimme yhteistyöprosessien mukaista oppimista, jossa kaikki osapuolet pyrkivät laajentamaan

ajatteluaan. Työpajojen tarkoituksena oli kokonaisuudessaan tukea ja aktivoida niin sanottujen maallikkojen itsenäistä liiketoiminnallista ajattelua, jolloin ajattelumalli voisi jatkua tulevaisuudessa ilman tutkijan jatkuvaa läsnäoloa.

Työpajatapaamisista keräämämme aineisto litteroitiin mahdollisimman eheäksi. Kerätty aineisto oli pääosin paperisina Canvas malleina, muistiinpanoina työpajatapaamisista, haastattelumuodossa tai asiantuntijalausuntoina, joten koimme tärkeäksi muokata aineistoa selkeämmäksi ja yhtenäisemmäksi tutkimusta varten. Aineistoa jalostettiin tutkimuksen tavoitteisiin sopivaksi, jonka jälkeen se purettiin pelikenttiä vastaaviin ryhmittäisiin. Esimerkkinä järjestelystä oli jokaisen pelikenttäyhteyden liiketoiminnan havainnoiminen Business Model Canvasin kautta, jolloin mallien yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia oli helpompi havainnoida. Ryhmittely auttoi lisäksi havainnoimaan tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon, jonka perusteella yleistykset ja tulokset muodostettiin. Aineiston perusteella loimme lisäksi aineistolähtöistä analyysiä. Aineiston rakentaminen ei ollut sinällään objektiivinen totuus, sillä aineistomme pohjautui omiin tulkintoihimme sekä haastatteluiden pohjalta tehtyihin yleistyksiin. Käsittelimme kerättyä aineistoa teoreettisen viitekehityksen puitteissa, jolloin saimme johdonmukaisemman käsityksen analyysin tuloksista.

Kuvassa 11. kuvataan työpajojen iteraatiota, jossa työvaiheita toistetaan halutun tuloksen saavuttamiseksi. Ensimmäisten työpajatapaamisten yhteydessä aloitettiin vahvan iteraation tukeminen, jolloin osallistujat sekä tutkijat järjestivät hahmotelmansa strukturoidun liiketoimintamallin mukaisesti. Työpajatapaamisten jälkeen ideat koottiin yhtenäiseksi aineistoksi, jonka avulla ensimmäiset versiot liiketoimintamalleista saatiin muodostettua. Tämän jälkeen mallit taltioitiin ja litteroitiin tarpeelliseen muotoon. Liiketoimintamalleja pystyttiin täten hyödyntämään myös seuraavissa tapaamisissa. Jotta pystyimme muodostamaan tutkimuksen mukaiset ehdotemat, teimme työpajoissa luoduista liiketoimintamalleista (osa-alueiden sisällöstä) sisällönanalyysiä. Tällöin saavutettiin yhtenäinen sekä selkeä informaatio, jota voitaisiin käyttää liiketoimintamalliehdotuksissa.



Kuva 11. Liiketoimintamallin iteraatio (Laitinen 2014 ja Osterwalder 2009,)

Sisältöä voidaan analysoida aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Tämän tutkimuksen kannalta toteutettiin abduktiivinen eli teoriaohjaava analyysi. Abduktiivisen analyysin taustalla ajatellaan olevan jokin teoria, malli tai vastaava auktoriteetti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 98-99.) Abduktiivinen analyysi alkoi käytännön empiiristen kokemusten ja havaintojen kokoamisella työpajojen yhteydessä Business Model Canvas –mallia käyttäen. Tämän prosessin jälkeen teoreettisia käsitteitä liiketoimintamallien elementeistä tarkasteltiin ja mallinnettiin ehdotuksiksi. Käytännössä kaikki aineisto oli järjestelty teemoittain liiketoimintamallin taustateorian puitteissa. Täten abduktiivinen päättely ei sulkenut teorian osuutta kaiken tiedon taustana. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2014)

Johtoajatuksena on muotoutunut hypoteesi siitä, että liiketoimintamallin avulla voidaan kuvata idean liiketoiminnallisia edellytyksiä. Tutkijoilla oli teoreettista sekä käytännöllistä esiymmärrystä liiketoimintamalleista, jolloin toimintaa voitiin ohjata tutkimustavoitteiden mukaisesti. Tällöin ei kuvattu ainoastaan havaintoja vaan prosessin aikana valikoitiin aineistosta kaikkein olennaisin tieto. Kaikki liiketoimintamalleissa olevat yhteiset käsitteet jaettiin teemoihin, jolloin saatiin yhteinen kuvaus pelikentittäin. Näiden teemojen jalostus aloitettiin näkemyksien pohjaamisella johtopäätöksiin. Tällä tavoin tulosaineiston ja teorian avulla luotiin laadullista tietoa liiketoimintamalliehdotuksiin. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2014)

4.3 Tutkimus pelikentillä

Kappaleessa esitetään hankkeen aikana rakentuneet alustavat peliversiot. Kokosimme näistä esiin keskeisimmät tekijät ja malliehdotukset, joita hyödynnettiin toiminnan konkreettista rakennusta varten. Mallit huomioivat opinnäytetyössä tarkastelun piiriin kuuluvat seikat, kuten globaalin skaalautuvuuden sekä jatkojalostuksen mahdollisuuden. Mallien tarkoituksena on ehdottaa pelikentille suunta, josta selviävät muun muassa ansaintalogiikka sekä kanavat. Esitysten taustaksi käytettiin Stanford Research Institutun kehittämää NACB -mallia sekä Business Model Canvasia.

Case Terveiden edistäminen

Tämän pelikentän tapauksessa tutkittiin ennaltaehkäiseviä mahdollisuuksia ihmisten kiinnostuksessa elämänlaatuun. Tällä hetkellä ei yleisesti olla kiinnostuneita jokapäiväisistä valinnoista kovinkaan tehokkaasti. Vuorelan Kunnonpaikassa työskentelevä ravinto- ja liikuntaterapeutti Sami Hämäläinen (2013-12-13) kertoi kehittämästään hyvinvointisovelluksesta, sillä hänen mielestään tämän hetkiset kuntoutusvaihtoehdot ovat tehottomia. Hämäläinen on kehittänyt sovelluksen, jonka tarkoituksena on vaikuttaa ihmisten ruokailutottumuksiin ja kehittää niitä yhä terveellisemmille urille. Potentiaalia kansanterveyden parantamiseen löytyy esimerkiksi 2-tyyppin diabeteksen ennaltaehkäisystä, sillä sairaus vie runsaasti resursseja yhteiskunnalta ja aiheuttaa lisäksi kumulatiivisia kustannuksia esimerkiksi vakuutusyhtiöille. Ennaltaehkäisy pyrkisi vaikuttamaan etenkin ylipainon hallitsemiseen sekä ehkäisemään yleisimpiä aineenvaihdunnan sairauksia, jotka ovat yhä suurempi vaiva kehittyneessä maailmassa.

Sovelluksen tarkoituksena on se, että ihmiset kiinnittäisivät entistä enemmän huomiota omaan terveyteensä. Hankkeen aikana kehitettiin konseptia konkreettisesta pelistä, jossa annettaisiin visuaalisia piiloviestejä pelaajan ruokailutottumuksiin liittyen. Tämä toimii pelin niin sanottuna koukkuna, sillä peliin istutetut terveystietoisuudet tähtäävät kohderyhmän käytöksen muuttamiseen. Peli olisi tarkoitettu konseptoida sekä kuluttajien että ammattilaisten käyttöön soveltuvaksi. Kuluttajaversioon haettaisiin yhteistyösopimusta suurimmilta elintarvikealan toimijoilta, jolloin pystyttäisiin kohtaamaan paremmin suuren kokoluokan markkinat. Ammattikäyttöön soveltuva ohjelmisto keskittyisi ohjaamaan ravitsemuksessa, jonka lisäksi palvelua yksilöitäisiin myös kuluttaja-asiakkaiden tarpeisiin. Peliin olisi lisäksi tarkoitettu tuoda mukaan asiantuntijan neuvoja, jotka olisivat osa maksullista kokonaisuutta. Tässä versiossa hyödynnettäisiin asiakkaiden tottumuksia kuntoutuksen sitouttajana.

Case Toimintakyky

Palvelun lähtökohtana on auttaa sosiaalisesti rajoittuneita teknisten ja digitaalisten sisältöjen avulla. Tällä tarkoitetaan konkreettisia laitteita, joiden kautta käytettyjä sovelluksia on tuoteistettu palveluksi. Toimintaperiaatteisiin yhdistetään erilaisia pelillisiä menetelmiä, jolloin dialogia käyvät osapuolet saavat pisteitä toiminnastaan. Näin ollen hoitotoimenpiteitä voidaan arvottaa ja dialogista tulee lähestyttävämpää eri osapuolille. Pelikentän tarkoituksena on helpottaa esimerkiksi Mäntykankaan koulun oppilaita, sillä rakennettu palvelu yksinkertaistaa muun muassa tärkeää yhteydenpitoa perheeseen ja muihin läheisiin. Toimivan palvelun keskeisin hyöty on sosiaalisen transaktion parantaminen erityisesti hoitolaitosten yhteydessä. Palvelun kohteena ovat muun muassa perheet sekä vaikeasti vammaiset, joiden yhteydenpitomenetelmistä kerätään tärkeää tietoa sosiaalisten taitojen kehittämiseksi. Asiakkaan etenemistä seurataan erityisesti mittareilla, jotka koostuvat sosiaalisuuden lisääntymisestä ja sen vaikuttavuudesta.

Tärkeää on todentaa edistyminen pelaajalle sekä luoda tietoa sitä hyödyntäville ammattilaisille. Analysoitu data lähetetään lääkäriosapuolille, kuntoutuskeskuksille ja muille ammattiosapuolille, jolloin dataa hyväksikäyttäen nämä yhteistyötahot voivat suunnitella asiakkaan kohdalle jatkotoimenpiteitä. Uusi palvelukokemus ja datan kerääminen toimivat myös keskeisesti ansainnan perusteena. Ansaintamalleiksi käyvät esimerkiksi todennettu aktiivisuus sosiaalisuudessa ja uuden tiedon ja toimintamallien myynti palvelun muodossa. Ideana pohjautuisi eettisesti kestäviin arvoihin ja pyrkisi vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin innovatiivisella tavalla. Tulevaisuudessa rakennettaisiin uusia hoitomenetelmiä kerätyn tiedon perusteella, jolloin palvelusta tulisi eräänlainen metodinen apuväline. Toimiva infrastruktuuri palvelulle rakennetaan laitteiden esimerkiksi tablettien ja ohjelmistojen ympärille.

Case Kuntoutus

Neuronin ja Premiuksen tilanteessa keskityttiin pelillisyyden elementteihin osana kuntoutusta. Keskeiseksi tarpeeksi muodostui AVH eli aivoverenkiertohäiriöistä kärsivän asiakkaan kuntoutus ja siihen yhdistetty pelillisuus. Markkinatarve olisi selvästi juuri aivoverenkiertohäiriöihin keskittyvää, sillä potilaiden määrä on jatkuvasti kasvussa. Esimerkiksi jo Suomessa AVH:n aiheuttamat kustannukset ovat yhdet suurimmista verrattuna kaikkiin sairauksiin, lisäksi pienenevät terveydenhuollon resurssit kertovat tarpeesta kuntouttaa asiakkaita mahdollisimman itsenäisesti. Pelillisyyden hyväksikäyttäminen olisi ratkaisu yhteiskunnan lisäksi myös potilaille, joiden kuntoutukseen saataisiin lisää mielekkyyttä.

Tällä hetkellä kuntoutuksessa puuttuvat intensiteetti sekä seurannan puute. Palvelussa on huomioitava AVH-asiakkaiden toiminnanrajoitteet, jolloin parhaaksi nähtiin rakentaa isokokoinen kosketustoimintoa hyödyntävä harjoitusalue. Kuntoutus perustuu asiakkaan toimintojen kehittämiseen monipuolisin keinoin esimerkiksi harjoittamalla havaitsemistoimintoja sekä kognitiivista kyvykkyyttä. Palvelun kilpailuetuja ovat helppous, tehokkuus sekä väylä itsenäiseen kuntoutukseen, jonka mahdollistavat alustan motivoivat pelit. Sovelluksen tärkeitä ominaisuuksia ovat palautteen antaminen sekä asiakkaan edistymisen seuranta, jotka osaltaan parantaisivat asiakkaan motivaatiota ja sitä kautta elämänlaatu kohentuisi. Lähinnä alustaa olisi tarkoitus myydä sairaaloihin, hoitolaitoksiin sekä avoklinikoille, mutta myös pienempänä versiona kuluttajamarkkinoita varten. Innovaation vahvuus pohjautuu sen laajennettavuusmahdollisuuksiin kuluttajamarkkinoille, jolloin motivoivaa kuntoutusta suoritettaisiin työpaikkojen ja kuntolaitosten yhteydessä. Peli sisältäisi esimerkiksi kuntouttavaa toimintaa tukevan tuolin, jota käytettäisiin peliohjaimena erilaisiin sovelluksiin. Tähän tuoliin pystyttäisiin liittämään tabletteja sekä muita laitteita, jolloin mahdollistetaan laaja skaalautuvuus.

4.4 Miksi käytimme menetelmiä

Tutkimusotteemme ottaa huomioon pelikenttäyritysten liiketoiminnan. Työpajojen aikana toimimme eräänlaisina fasilitaattoreina, jotka havainnoivat tietämystä aiheesta esimerkiksi lyhyellä johdatuksella käytettävään metodiin (Business Model Canvas). Työpajamenetelmää käytettiin lähinnä sen vuoksi, etteivät pelikenttäyritysten edustajat olleet liiketoimintaosaamisen keskiöstä. Tämän vuoksi tärkeää oli tuoda esille liiketoiminnallisia realiteetteja työpajoihin osallistuville. Työpajoista saatujen liiketoimintamallien pohjalta suoritettiin kriittinen aineiston analysointi ja reflektointi jo olemassa olevaan teoriaan. Vaihtelevan liiketoimintaosaamisen vuoksi oli hyvin tärkeää tarkastella tuloksia kriittisestä näkökulmasta useiden teorialähteiden kautta.

Työpajoissa käytettyjen esimerkkipohjien tarkoituksena oli löytää ratkaisuja pelikenttien liiketoiminnan mallintamiseen. Laajan toimintakentän vuoksi pidimme työpajatyöskentelyä sopivana metodina muodostaa aineisto, sillä samalla mahdollistui saadun informaation analysointi alan asiantuntijoiden kanssa. Tämän vuoksi aineistonkeruumenetelmämme keskittyivät lähinnä asiantuntijoiden sekä pelikenttäedustajien haastatteluihin, jolloin takasimme monipuolisen sekä realistisen kuvan muodostamisen. Pelikenttäyritysten avulla luotiin argumentteja, jotka tuovat osaltaan kestävyyttä sekä syvällisempiä perusteluita liiketoimintamallien valitsemiselle. Näiden haastattelujen sekä muistiinpanojen pohjalta pystyimme rakentamaan uskottavia liiketoimintamalliehdotuksia. Pelikenttäyritysten

kokoaminen työpajatapaamisiin oli tärkeää myös sen vuoksi, että tietoa saatiin kanavoitua paremmin sekä tutkimusta että pelikenttien omaa käyttöä varten.

Tarkoituksena oli ymmärtää liiketoimintamallien käytettävyyttä pelikenttien toiminnassa. Laatumme aineiston tueksi hyödynsimme monipuolisesti kirjallisuudesta sekä internetistä kerättyjä teorialähteitä, joita hyödynnettiin myös tulevaisuuden skenaarioiden hahmottamisessa. Käytännössä pelikenttäyritykset voivat hyödyntää vahvaan teoriapohjaan tukeutuvia johtopäätöksiä suunnitellessaan liiketoimintaa hankkeessa syntyvien protojen ympärille. Lisäksi laajan pohjatyön ja aineistonkeruun ansiosta, opinnäytetyömme tuloksia on helppo jatkojalostaa uusiin tarkoituksiin. Esimerkiksi suoranainen työkirja tai –opas aloittelevalle yritykselle pelillisyyden maailmassa voisi olla mielenkiintoinen jatkotutkimus. Lisätutkimuksen mahdollistaminen olikin yksi tärkeimmistä tavoitteista tutkimusaineistoa kerätessä ja tätä raportoidessa.

4.5 Menetelmällinen kritiikki

Työpajoista saatuihin kommentteihin täytyi suhtautua kriittisesti ja osallistujilta kerätty aineisto oli hyvin subjektiivista. Subjektiivisuus johtui lähinnä osallistujien erilaisista taustoista esimerkiksi koulutuksen ja työasemansa puolesta. Käyttämämme metodien kautta saadut tulokset täytyi analysoida perusteellisesti. Liiketoimintamalliesimerkkien käyttö metodisena välineenä oli järjestelyjen kannalta hyvin haastavaa, sillä työpajoihin kutsuttavien henkilöiden määrä oli runsas. Lisäksi työpajoihin osallistuneet henkilöt perehdytettiin liiketoimintamallin elementteihin asianmukaisen tutkimusaineiston takaamiseksi. Liiketoimintamallien käyttäminen osallistavana työkaluna korostui, jolloin työpajoihin osallistuvilta henkilöiltä vaadittiin tietämystä liiketoiminta-ajattelusta. Tämän ymmärtäminen oli opinnäytetyömme merkittävimpiä havaintoja metodiikan näkökulmasta. Toisaalta työpajatyöskentely painosti meitä keräämään tapaamisten aikana runsaasti materiaalia pelikenttien edistymisestä, jonka kautta muodostimme lopullisen aineiston.

Kriittinen pohdinta liiketoiminta-ajattelun kautta selvitti työpajoissa rakennettujen mallien edellytyksiä. Mallintaminen perustui työpajatapaamisissa esitettyihin oppeihin liiketoimintamallin muodostamisesta, jolloin työpajat saivat perehdytyksen aiheeseen. Kriittinen tarkastelu täytyi tämän vuoksi suorittaa huolella. Subjektiiviset näkökulmat toivat hieman ristiriitaisiakin tuloksia, jolloin tulososion hahmottaminen hankaloitui. Käytännössä kaikki kerätty informaatio ei vastannut realistisesti liiketoimintamallien elementtejä. Toisaalta tutkimuksen tarkoituksena oli esittää työpajoissa rakennettuihin malleihin pohjautuvia edistyksellisempiä versioita, joissa korostuvat omat ammatilliset näkemyksemme sekä perehtyminen aiheeseen.

Loimme tutkimusolosuhteet, jossa aineistoa rakennettiin onnistuneesti liiketoimintamallien muodostamiseen. Aineiston suuruus oli riittävää ja myöhemmän analyysin pohjalta pystyttiin rakentamaan johtopäätöksiä. Analysoitua aineistoa voidaan pitää validina, sillä aineisto kerättiin pelikenttien liiketoimintamallin elementeistä pitkällä aikavälillä. Työpajoista saatu tieto ei ollut yksittäisestä tietolähteestä saatua ja siihen kohdistettiin myös menetelmällistä kritiikkiä. Rakentaessamme johtopäätöksiä huomioimme lisäksi teoreettisen viitekehyksen, jolloin tutkimusta voidaan pitää onnistuneena.

4.6 Työnjako

Työ jaettiin selkeästi tutkimusaineiston keräyksen, teoreettisen käsittelyn ja ideoinnin pohjalta. Tutkimuksen onnistumisen kannalta oli tärkeää, että opinnäytetyön tekemiseen osallistui kaksi henkilöä. Tällöin toinen tutkija pystyi keskittymään tiedon keräämiseen sekä metodeihin ja toinen teoreettisen viitekehyksen luomiseen ja purkamiseen. Työssä tapahtuneet toiminnalliset työpajat ja haastattelut olivat pääosin Matti Laitisen järjestämiä ja teoreettisen viitekehyksen rakensi Annina Koskinen. Kummankin osa-alueen ja yhteisen kuvan hahmottamiseksi opinnäytetyöprosessi oli keskustelevaa, jolloin kyseenalaistettiin toisen tekijän olettamuksia aiheesta. Tämän vuoksi itsessään työn tekeminen oli hyvin opettava prosessi.

Työpajojen teemat valmisteltiin etukäteen ja kaikki materiaalit olivat saatavilla myös työpajojen jälkeen. Tulokset taltioitiin digitaaliseen muotoon, erilaisiin dokumentteihin ja kuviin, jotka litteroitiin aineiston analysointia varten. Tausta-aineiston muodostamiseksi tarvittiin perehtymistä liiketoimintamallien muodostamiseen, siinä tapahtuviin prosesseihin ja toimintatapoihin. Tausta-aineistoa valmisteli kumpikin tutkija, jolloin materiaali perustui näkemyksiimme liiketoimintamalleista. Käytimme valmisteluun teoriaosuudessa esitettyjä liiketoimintamalliesimerkkejä.

Työpajat järjestettiin yhteisissä tiloissa, jossa jokaisella osallistujalla oli mahdollisuus vaikuttaa tuotettuun sisältöön sekä tuoda esille kritiikkiä menetelmävalinnoista. Mallien jalostus suoritettiin työpajoissa tapahtuneen perehdytyksen myötä, jolloin myöhempiin työpajoihin osallistuneet henkilöt pystyivät tulkitsemaan aihetta syvällisemmin. Matti Laitinen toimi työpajoissa fasilitaattorin asemassa ja Annina Koskinen kokosi tuotetun materiaalin yhteen.

5 TULOKSET

Tässä luvussa esitetään pelikenttien luomat näkemykset sovellustensa liiketoiminnan elementeistä. Tarkoitus on esittää työpajoissa luotu aineisto järjestelmällisesti listauksena Business Model Canvasia hyväksikäyttäen, kuitenkin tulosten numerointi ei kerro priorisointijärjestystä. Hankkeen aikana pelikentät yhdistyivät pareiksi samankaltaisen sovelluksen ympärille, joten nämä tapaukset käsitellään luonnollisesti yhden väliotsikon alla. Case Terveiden edistämisen muodostivat Hytkeen ja Kunnonpaikan pelikentät, Case Toimintakyvyn Mäntykankaan koulu ja KYS sekä Case Kuntoutuksen Premium ja Neuron.

5.1 Case Kuntoutus

Arvolupaus

- 1) Helppo, tehokas ja innostava väylä ohjattuun kuntoutukseen
- 2) Itsenäisen kuntoutumisen mahdollisuus
- 3) Elämänlaadun kohentuminen
- 4) Terveystieteiden resurssitarpeen pieneneminen

Kriittiset tehtävät

- 1) Jatkuva seuranta
- 2) Kuntoutuksen sitouttaminen
- 3) Monialainen yhteistyö eri toimijoiden kesken

Kriittiset resurssit

- 1) Teknologia
- 2) Huolto ja tuki

Asiakassuhteet

- 1) Kuntoutusyksiköt
- 2) Terveystieteiden huolto
- 3) Pelitapahtumat

Jakelu

- 1) Hoitolaitokset
 - a. kuntoutusjaksot
- 2) Kuluttajamarkkinat
 - a. itsenäisiin kuntoutusjaksoihin
- 3) Roadshow eli esittelykierros kriittisille yhteistyökumppaneille

Keskeiset yhteistyökumppanit

- 1) Laittevalmistajat
- 2) Operaattorit
- 3) Avh-kuntoutuskeskukset
- 4) Sairaalat
- 5) Avoklinikat

Asiakassegmentti

- 1) Kuntoutujat
- 2) Ikääntyneet
- 3) Suomessa n. 41 000 avh:ta sairastavaa henkilöä
 - a. n. 10 000 hyötyisi pelillisyyttä hyödyntävistä kuntoutusmenetelmistä

Tulo- ja menorakenne

- 1) Teknisten laitteiden kustannukset,
 - a. huolto
 - b. tuki
 - c. suunnittelu
- 2) Palvelusta kerättäisiin kuukausi- tai kertamaksu
- 3) Leasingsopimukset

5.2 Case Terveyden edistäminen

Arvolupaus:

- 1) Oman terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitäminen ja ennaltaehkäisy
- 2) Viihdyttävä ja motivoiva lähestymistapa terveyteen ja hyvinvointiin
- 3) Hyödyttää markkinoita asiakasmäärien ja kuluttajien sitouttamisella
- 4) Hyödyttää yhteiskuntaa pienentämällä terveydenhuollon kustannuksia pitkällä aikavälillä

Kriittiset tehtävät

- 1) Testaaminen potentiaalisten asiakkaiden kesken
- 2) Käyttäjien mielenkiinnon herättäminen parempiin valintoihin ruokavalion ja liikunnan suhteen
- 3) Asiakkaiden sitouttaminen pelin pariin

Kriittiset resurssit

- 1) Sovellusalusta
 - a. kuluttajalle ilmainen

Asiakassuhteet

- 1) Luodaan suhde, jossa asiakkaat itse tekevät
 - a. päätöksen pelaamisesta
 - b. vaikuttavat ruokailutottumuksiinsa vapaaehtoisesti

Kanavat

- 1) Ammatilliseen tarjotaan peliä erityisessä pelitilassa
- 2) Digitaaliset kauppapaikat
- 3) Omaehtoinen jakelu verkossa

Keskeiset yhteistyökumppanit

- 1) Potentiaaliset yhteistyökumppanit S- ja K-ryhmä
 - a. integroivat sovelluksen omaan toimintaansa
- 2) Terveyttä edistävät tahot
 - a. 2-tyyppin diabeteksen hoidosta vastaavat
 - b. ylipainoa ja siitä johtuvien aineenvaihdunnan sairauksia hoitavat
- 3) Sovelluskehittäjät

Asiakassegmentti

- 1) Ammattiryhmät
 - a. yritykset
 - b. lääkärit
 - c. terveys- ja hyvinvointipalveluiden tarjoajat
 - d. kuntoutuslaitokset
- 2) Kuluttajat
 - a. perusjumppaajat
 - b. kuntoutujat
 - c. uudet asiakkaat
 - d. ryhmät

Tulo- ja menorakenne

- 1) Rahoitus yhteiskunnalta ja mainostajilta
- 2) Freemium-tulomalli
- 3) Lisäpalvelutulomalli
- 4) Terveyspalveluiden tuottajat
- 5) Markkinointi-, kehitys- ja ylläpitokustannukset

5.3 Case Toimintakyky

Arvolupaus

- 1) Kyky toimia sosiaalisissa tilanteissa paranee
- 2) Yhteydenpito tuttuihin ja perheeseen helpottuu
- 3) Tiedonkerääminen
- 4) Yhdessä pelaamisen mahdollisuus
- 5) Sosiaalisen transaktion lisääminen

Kriittiset tehtävät

- 1) Seurataan pelaajien kehitystä pelidatan avulla
- 2) Datat hyötykäyttö
- 3) Viestiä pelaajan kehityksestä hoidosta vastaaville tahoille
 - a. lääkärit
 - b. kuntoutuskeskukset
 - c. Kela (tieto hoitosuunnitelmien etenemisestä)
- 4) Pisteiden kerääminen

Kriittiset resurssit

- 1) Ammattimainen hoitosuunnitelma ja
- 2) Sovellusta ohjaavien ammattitaito
- 3) Toimiva infrastruktuuri sovellukselle
- 4) Kehitys ja ylläpito

Asiakassuhteet

- 1) Sähköiset välineet
- 2) Kouluympäristöt
- 3) Hyväntekeväisyysjärjestöt

Jakelu

- 1) Koulut
- 2) Hoitolaitokset
- 3) Sosiaalinen media
- 4) Appstore, Playkauppa, Nokiastore

Keskeiset yhteistyökumppanit

- 1) Terveystieteiden ammattilaiset
- 2) Hoitajat
- 3) Erityisoppilaitokset

Asiakassegmentti

- 1) Erityisapua kaipaavat nuoret
 - a. Helpotusta sosiaaliseen kanssakäymiseen

Tulo- ja menorakenne

- 1) Yksityiset laitokset sekä rahoittajat
- 2) Hankkeet
- 3) Kela maksaa kuntoutujan edetessä

6 LIKETOIMINTAMALLIEHDOTUS

Tässä kappaleessa keskitymme liiketoimintamalliehdotusten luomiseen tulosten pohjalta. Tuloksia jalostettiin realistisemman ja kattavamman kuvan aikaansaamiseksi, sillä tulosten jatkojalostaminen mahdollisti tulosten kriittisen tarkastelun. Analysoimme kerättyjä tuloksia, jotka sovitimme uudestaan jo olemassa oleviin esimerkkipohjiin. Jokaisen alaluvun lopussa on tiivistetty ehdotelma kyseisen pelikentän liiketoimintamalliksi. Havainnollistamme valitsemaamme liiketoimintaehdotelmaa siten, että suosittelemme jotakin aiemmin esitellyistä esimerkkipohjista kullekin pelikentälle.

6.1.1 Case Terveyden edistäminen

Pelikentän arvolupaukseksi määrittyi asiakkaan terveyden ja hyvinvoinnin ylläpito. Toteutuessaan tämä tarkoittaisi asiakkaan käyttäytymisen muutosta entistä terveellisempään suuntaan, jolloin onnistuttaisiin ennaltaehkäisemään mahdollisia terveysongelmia. Käytännössä arvolupauksen toteuttaminen vaatii pelikentältä sovelluksen hiomista käyttökelpoiseksi kuluttaja- että ammattikäyttöön. Haasteena arvolupauksen muodostamisessa ovat sovelluksen erottautumispaineet, jotka vaativat erityistä huomiota selkeyden ja suoraviivaisuuden saralla. Sovelluksen on oltava käyttökelpoinen laajoilla markkinoilla, mutta samalla sen tehtävä on houkutella asiakkaita sitoutumaan terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen. Palvelun haasteena on vastata laaja-alaisesti terveydellisiin ongelmiin niin, ettei sen viihteellinen markkinapotentiaali katoa. Tämän vuoksi sovelluksen testaaminen on tärkeää, jolloin kansainvälisille markkinoille on helpompi lähteä laajentamaan. Menestyäkseen sovelluksen on selviydyttävä kansainvälisessä kilpailussa eli esimerkiksi brändiarvo on oltava kiinnostava kaikkialla maailmassa. Tasapainoinen ratkaisu näiden haasteiden ja arvolupausten välille syntyy sovelluksesta, joka sitouttaa asiakkaita motivoimalla heitä terveysvalituksen piiriin.

Arvolupauksen toteuttamiseksi sovellusta testataan valitun asiakassegmentin kautta. Pelikentän on muodostettava asianmukainen segmentti, jolla sovelluksen ja sovellusalustan testaus sekä palautteen kerääminen onnistuvat realistisissa olosuhteissa. Palautteen kautta asiakkaita toisin sanoen osallistetaan sovelluksen kehittämiseen, jolloin peli on käyttökelpoinen muuttuvissa toimintaympäristöissä. Tärkein tehtävä on sitouttaa asiakkaat sovelluksen pariin, jolloin liiketoiminnallisesta näkökulmasta pystytään toteuttamaan pelikentän etuja. Sitouttamalla suljetaan riski sovelluksen valmistumisesta niin sanotuille tyhille markkinoille. Tarkoituksen mukaista on lisäksi testata sovellusta realistisissa toimiympäristöissä esimerkiksi Kunnonpaikan Elmo-projektin kautta. (Kunnonpaikka 2014) Testaamisella varmistettaisiin sovelluksen markkina-arvo, sillä pelikentän kannalta koodikieli, toteutus sekä muuntautumiskykyisyys ovat tärkeitä. Pelikentän on huomioitava se, että sovelluksen on oltava käyttökelpoinen usealla eri

digitaalisella alustalla. Ratkaisuna kriittisiin tehtäviin ja resursseihin olisi alustan monipuolinen testaus asianmukaisessa ympäristössä, niin että arvolupaus pystyttäisiin toteuttamaan.

Määritelty asiakassegmentti kattaa suurilta osin pelikenttäyritysten oman asiakassegmentin. Pelikenttä käyttää luonnollisesti asiakkaitaan sovelluksen testaamiseen sekä palautteen keräämiseen. Asiakkaita tavoitellaankin aluksi yrityksen oman asiakaskannan kautta, jonka jälkeen sovellusta esitellään erilaisille kuntoutuslaitoksille ja osaksi ryhmäliikuntatuokioita. Yrityksen nykyisistä asiakkaista koostuvan testiryhmän perusteella pystytään tunnistamaan kehitystarpeita, asiakkaiden käyttäytymistä sekä sovelluksen käyttökelpoisuutta massamarkkinoille. Tämän kehitysprosessin jälkeen sovellusta on helpompi markkinoida kohderyhmälle kuitenkin niin, että asiakkaalla on mahdollisuus päättää itse sovelluksen käyttämisestä. Kriittisesti ajateltuna tämä tulos mahdollistaisi sen, ettei sovelluksella olisi käyttäjiä. Siksi pelikentän on tärkeää markkinoida sovellusta sellaisena, että sen luoma arvo on asiakkaalle selvästi havaittavissa. Asiakkaiden segmentointi on siis suoritettava huolellisesti. Sovelluksen tarkoituksena ei ole kattaa vain ammatillisiin tarkoituksiin käytäviä tahoja, vaan myös kotijumppaajat, kuntoutujat sekä erilaiset ryhmät. On kuitenkin tärkeää pohtia kuinka näihin segmentteihin säilytetään kontakti. Tapahtuuko se sovelluksen vai henkilökohtaisten tapaamisten kautta? Luonnollisesti osa asiakkaista kohdataan pelikentällä henkilökohtaisesti ammatillisissa tarkoituksissa, kuten esimerkiksi erilaisissa kuntoutuksissa tai luentotilaisuuksissa. Pelikentän on tärkeää kouluttaa sovellusta hyödyntävät tahot perusteellisesti, sillä käyttökokemuksesta viestiminen on osa markkinointiprosessia.

Kuluttajille palvelua tarjotaan digitaalisten kanavien kautta ja ammattikäyttöön sovellusta jaetaan erillisessä pelitilassa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että pelikentän on rakennettava toimiva jakelukanava esimerkiksi nettisivujen muodossa. Sovellus täytyy myydä suurimmille digitaalisille kauppapaikoille eli operaattoreille tai vaihtoehtoisesti erillisen aggregaatin kautta operaattorin käyttöön, jolloin kuluttajamarkkinoiden tavoittaminen onnistuu. (Pelialan vientistrategia 2006, 4) Digitaalisia jakelukanavia käytettäessä pelikentän on huomioitava jakelukanavien jatkuva muutos sekä tehtävä valinta suurimpien alustojen välillä. Kentän on myös pohdittava kanavien kehityssuuntia, sillä mobiilimaailman jakelukanavat tulevat olemaan yhä monimuotoisempia. Sovelluksen on sovittava valittuihin jakelukanaviin sekä muuttuviin tarpeisiin. Riskinä digitaalisten jakelukanavien laajassa tavoitavuudessa on se, ettei sovellus onnistu erottumaan kilpailijoiden versioista. Sovelluksen myyminen suurimmille kauppaketjuille tai alan hoitolaitoksille voisi olla ratkaisu jakelukanavien ongelmiin. Kuluttajamarkkinoiden tavoittaminen olisi näiden kanavien kautta helpompaa, lisäksi sitoutettaisiin suuri yhteistyökumppani sovelluksen ympärille. Lisäksi on huomioitava kuinka ammatilliset

toimijat kiinnostuvat sovelluksesta eli sovelluksen hyödyt nähdään osana kuntoutumisprosessia.

Tulorakenne muodostuu hinnoittelusta, jossa sovelluksen omistusoikeus myydään asiakkaalle kohdennettuun hintaan. Vastaavasti yritysmyyntissä pelikenttä myy sovelluksensa esimerkiksi kuntoutuslaitoksille, jotka maksavat kertakorvauksen sovelluksen rajattomasta käyttämisestä. Vaihtoehtoisesti suoramyyntiä ei olisi lainkaan vaan sovellus myytäisiin ainoastaan digitaalisia julkaisukanavia käyttäen. Riskinä on kuitenkin se, etteivät asiakkaat löydä digitaalista jakelukanavaa. Luonnollisesti liikevaihtoaakaan ei tällöin syntyisi. Kolmas vaihtoehto olisi käyttää joukkorahoitusta. Tämä rahoituksen muoto ei varsinaisesti ole itsessään ansaintamalli vaan rahoituksen ja ansaintamallin välimuoto. Joukkorahoituksessa sovelluksen kehitys rahoitetaan ihmisiltä lahjoituksena saadulla pääomalla. (Steinberg 2012, 2) Eräs keino rahoitukseen olisi Freemium-versio eli on versio, jonka rajoitettu versio tuotteesta annetaan vapaasti ladattavaksi. Tuotetta voidaan rajoittaa esimerkiksi lukitsemalla ominaisuuksia tai asettamalla käytölle aikarajoja. Jos asiakas haluaa saada täyden version käyttöönsä, täytyy hänen ostaa pelin maksullinen versio. (Tolvanen, 2007) Nämä kaikki neljä rahoitusmallia ovat käyttökelpoisia pelikentän ansaintalogiikkaa ajatellen, mutta pelikentän tulisi testata näistä jokainen. Tulopuoli kattaisi lähinnä ylläpito- ja kehitysvaiheista aiheutuvia kustannuksia. Näitä kustannuksia rajataan huolellisella suunnittelulla sekä asiakkaiden että kuntoutuslaitosten osallistamisella, jolla taataan pelin kehityksen oikea suunta.

Case Terveyden edistämisen tapauksessa päädyimme luomaan liiketoimintamalliehdotelman Business Model Canvasin kautta. Päädyimme tähän ratkaisuun, sillä pelikentän liiketoimintamallin elementit rakentuvat vahvasti Canvasin elementtien tapaan. Alun perin loimmekin kaikki malliehdotelmat juuri tämän mallin kautta, jolloin huomasimme sen hyvän soveltuvuuden tälle pelikentälle. Esimerkiksi Turbon ja Cone Made -mallin käyttäminen ei olisi ollut tämän kentän tapauksessa käytännöllistä, sillä elementit koostuvat pikemminkin fyysistä kuin yksinkertaisista ongelma-ratkaisutekijöistä. Saarelaisen malli ei mielestämme soveltunut tämän tyyppisen liiketoimintamallin rakentamiseen, sillä malli keskittyy jo olemassa oleviin tutkimustietoihin sekä pelikenttien organisaatiokulttuuriin. Business Model Canvasia (kuva 12) hyväksikäyttäen loimme liiketoimintamallin pelikentälle.

Arvolupaus:

- 1) Motivoiva sovellus, jonka kautta asiakas kiinnostuu terveyden edistämisestä
- 2) Asiakkaita sitouttava sovellus, joka mahdollistaa yritykselle laajan käyttäjäkunnan

Kriittiset tehtävät:

- 1) Sovelluksen testaaminen
- 2) Palautteen hankinta
- 3) Asiakkaiden sitouttaminen

Kriittiset resurssit:

- 1) Monipuoliset digitaaliset alustat
- 2) Sitoutuneet testaajat
- 3) Sitoutuneet palvelun kehittäjät

Asiakassegmentti:

- 1) Terveysten edistämisestä kiinnostuneet henkilöt
- 2) Terveysvalistamista käyttävät ammatilliset tahot

Asiakassuhteet:

- 1) Annetaan asiakkaan päättää itse palvelun käytöstä
- 2) Sitoutetaan asiakkaita palvelun käyttöön esimerkiksi osallistamalla hoitosuunnitelma sovelluksen piiriin
- 3) Asiakkaiden kohtaaminen sovelluksen sekä pelikentän kautta

Keskeisimmät yhteistyökumppanit

- 1) Kuntoutuslaitokset
- 2) Palvelun kehittäjät
- 3) Kauppaketjut esimerkiksi K- tai S-market

Jakelu

- 1) Digitaaliset jakelukanavat
- 2) Suoramyynti alan laitoksille
- 3) Myynti kauppaketjun kautta

Tulorakenne

- 1) Suoramyynti kertakorvauksella alan laitoksille
- 2) Freemium-versio
- 3) Joukkorahoitus

Menorakenne

- 1) Ylläpito- ja kehityskustannukset
- 2) Markkinointi

The Business Model Canvas

Keskeisimmät yhteistyökumppanit: 1) Kuntoutuslaitokset 2) Palvelun kehittäjät 3) Kauppaketjut esimerkiksi K- tai S-market	Kriittiset tehtävät: 1) Sovelluksen testaaminen 2) Palautteen hankinta 3) Asiakkaiden sitouttaminen	Arvolupaus: 1) Motivoiva sovellus, jonka kautta asiakas kiinnostuu terveyden edistämisestä 2) Asiakkaita sitouttava sovellus, joka mahdollistaa yritykselle laajan käyttäjäkunnan	Asiakassuhteet: 1) Annetaan asiakkaan päättää itse palvelun käytöstä 2) Sitoutetaan asiakkaita palvelun käyttöön esimerkiksi osallistamalla hoitosuunnitelma sovelluksen piiriin 3) Asiakkaiden kohtaaminen sovelluksen sekä	Asiakassegmentti: 1) Terveyden edistämisestä kiinnostuneet henkilöt 2) Terveysvalistamista käyttävät ammatilliset tahot
	Kriittiset resurssit: 1) Monipuoliset digitaaliset alustat 2) Sitoutuneet testaajat 3) Sitoutuneet palvelun kehittäjät		Jakelu: 1) Digitaaliset jakelukanavat 2) Suoramyynti alan laitoksille 3) Myyntikauppaketjun kautta	
Menorakenne: 1) Ylläpito- ja kehityskustannukset 2) Markkinointi		Tulorakenne: 1) Suoramyynti kertakorvauksella alan laitoksille 2) Freemium-versio 3) Joukkorahoitus		

Kuva 12. Liiketoimintamalliehdotelma Case Terveyden edistäminen (Osterwalder 2009)

6.1.2 Case Toimintakyky

Arvolupaus määriteltiin sosiaalisen kanssakäymisen parantamiseksi kohderyhmille. Tällä tavoitteellaan asiakkaiden yhteydenpidon helpottamista läheisiin sekä itsenäisen toiminnan kehittämistä. Tärkeää pelikentän kannalta on kerätä tietoa asiakkaan kehitymisestä, jolloin asiakkaalle muodostettu arvolupaus toteutuu. Arvolupaus sisältää tavoitteen sosiaalisten taitojen kehitymisestä, joka mahdollistuu sosiaalisen transaktion ja monipelaamisen kautta. Kriittistä arvolupauksen muodostamisen kannalta on se, että pelaaja kokee sovelluksesta saatavan hyödyn henkisenä kehityksenä. Ratkaisulla pyritään rakentamaan uusi humanikeino, jolla mahdollistetaan asiakkaan oppiminen ja hoitolaitosten vastuun keveneminen. Arvolupausta toteutetaan siten, että pelaaja sitoutetaan osaksi jatkuvaa kuntoutumisprosessia. Tavoitetuloksena on asiakkaan oppiminen sekä itsenäinen kehitys.

Alustaratkaisun täytyy tukea pelaajien kehittymisen seuraamista. Pelin arvolupauksen kannalta on tärkeää pelaajan kehityksen havainnoiminen esimerkiksi graafisia kuvaajia hyväksikäyttäen. Vaiheen toteuttamisessa on kriittistä löytää sellainen alustaratkaisu, joka tukee seurannan merkitystä osana viihteellistä sovellusta. Sovelluksen olisi lähetettävä itsenäisesti kehitysdataa laitoksiin, jossa tietoa analysoitaisiin ja sovellettaisiin osaksi asiakkaan hoitosuunnitelmaa. Pelikentän tulisi kasata sovellusta varten testaajaryhmä niin, että se sisältäisi monipuolisesti rajoittuneita henkilöitä. Testauksella kenttä keräisi tietoa pelin kehitystarpeista ja muista kriittisistä resursseista, mutta samalla testihoitolaitokset ja –asiakkaat osallistettaisiin pitkäaikaisempaan yhteistyöhön. Sovelluksen käyttö edellyttää asiakkaan tukihenkilön perehtymistä, jolloin hän osaisi ohjata asiakasta sovelluksen käyttämisessä. Kriittisesti ajateltuna pelikentän tulisi käytännössä muodostaa hyvin monipuolinen pelialusta, joka sopisi useille eri kehitysvamma-asiakkaille. Tämä on luonnollisesti hyvin haastava prosessi, jonka rakentamiseen tarvitaan useiden yhteistyötahojen työtä.

Palvelua, toimintatapoja ja sovelluksen eri versioita esiteltäisiin sähköisesti tai fyysisesti kohdennettuihin ympäristöihin. Nämä ympäristöt koostuvat tärkeistä tukielementeistä, kuten koulu- ja hoitolaitosympäristöistä. Hanketta esiteltäisiin kansainvälisellä tasolla esimerkiksi hyväntekeväisyysjärjestöille, jotka voisivat osaltaan levittää tietoutta pelillisyyden soveltamisesta alan toimintatapoihin. Metodisesti palvelu tuli siirtää siis yksikkökäytöstä laajalle yleisölle. Itse asiakkaat muodostuisivat lähinnä erityistä tukea vaativista nuorista, joille pelillisyyden hyödyntäminen osana perinteisiä hoitomenetelmiä mahdollistaisi kuntoutuksen viihtyvyys-akselin kasvamisen. Tuote olisi kuitenkin markkinoitava suoraan laitoksille, joissa erityistä tukea tarvitsevat asioivat. Tärkeää on se, että palvelun hyödyt jäsenellään niin, että kaupallistaminen mahdollistuisi. Palvelusta on tehtävä sellainen konsepti, jota voitaisiin esitellä kotimaisilla ja kansainvälisillä markkinoilla ratkaisuna sosiaalisesti rajoittuneiden syrjäytymisen estämiseen.

Jakelu on vahvasti suoramyyntipainotteinen ja vaatii yhteydenpidon taktisiin asiakkaisiin. Tietoisuutta lisättäisiin esimerkiksi sosiaalisen median ja verkkosivujen kautta, joiden välityksellä markkinointia suunnattaisiin myös kansainvälisille markkinoille. Pelikentän tulisi rakentaa palvelu, johon liitettävät sovellukset olisivat mahdollisuuksien mukaan ladattavissa digitaalisilta jakelijoilta tai suoraan verkosta. Pääpiirteissään palvelu myytäisiin ja markkinoitaisiin alan asiantuntijalaitoksille ja -kouluille, sillä tällaisen palvelun käyttöönotto vaatii ostajalta kokeilumahdollisuutta. Palvelun hyödyntäminen esimerkiksi osana opetus- ja hoitosuunnitelmaa olisi myös tarkastettava. Kriittisesti tärkeintä jakelun kannalta olisi kuitenkin se, että palvelu olisi mahdollista konseptoida. Hyvällä testauspohjalla pelikentän on helpompi todentaa palvelun toimivuutta.

Käytännössä palvelu on myytävissä julkisille sekä yksityisille laitoksille. Lähtötilanteessa mukana olisivat vahvasti hankkeet ja erilaiset rahastot (joukkorahoitus) sekä hyväntekeväisyysjärjestöt. Osittain pelikentän on mahdollista hyödyntää julkisia tukitoimia, joiden rahoitus perustuu asiakkaan kehitykseen. Palvelu mahdollistaa uusien mitattavien mallien luomisen, joita voitaisiin hyödyntää hoitotiedon analysoinnissa sekä arvottamisessa. Tärkeää olisi lisäksi huomioida sidosryhmäsuhteiden luominen testausvaiheesta lähtien. Tällöin rahoitustarpeen tueksi saataisiin reaalista näyttöä palvelun hyödystä asiakkaille. Kehityksen ja seurannan ylläpito muodostavat suurimmat kuluerät palvelusta. Seuranta tulisikin sisällyttää sovellukseen mahdollisimman tiiviisti, jolloin ylimääräisiä kuluja ei syntyisi. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että hoitosuunnitelma ja/tai opetussuunnitelma olisi tuotava osaksi sovellusta.

Turboa käyttämällä pelikentän liiketoimintamalli saadaan kuvattua monipuolisesti. Päädyimme valitsemaan tämän esimerkkipohjan, sillä kyseessä oli lähinnä palvelun ja tuotteen muodostama kokonaisuus. Turbo soveltuu pelikentän liiketoiminnan mallintamiseen hyvin, sillä muodostettu palvelu on keskustelevalta. Tällöin kenttä pystyy käyttämään hyväksi mallin kontaktiosiota. Vaihtoehtoisesti pelikentän malliehdotelman olisi voinut muodostaa Cone Made –mallin avulla, mutta mielestämme se keskittyi liikaa strategiaan tekijöihin itse käytännön sijaan. Alle on raportoitu liiketoimintamalliehdotuksemme, jonka lisäksi kuva 13 havainnollistaa mallia.

Ongelma

- 1) Heikot sosiaaliset taidot omaava henkilö syrjäytyy nyky-yhteiskunnassa
- 2) Sosiaalista kanssakäymiseen valmentavia palveluita ei juuri ole

Ratkaisu

- 1) Palvelu, jossa sosiaaliset taidot kehittyvät pelillisten menetelmien kautta

Ainutlaatuinen arvolupaus

- 1) Sosiaalisten taitojen kehittyminen
- 2) Yhteydenpito läheisiin helpottuu

Ainutlaatuinen etu (kilpailijoihin verrattuna)

- 1) Muita vastaavia palveluita ei ole
- 2) Mahdollista yhdistää osaksi opetus- tai hoitosuunnitelmaa
- 3) Pelillinen näkökulma perinteisten hoitokeinojen rinnalle

Asiakassegmentti

- 1) Heikot sosiaaliset taidot omaava henkilö
- 2) Kehitysvamma-asiakkaat

Olemassa olevat vaihtoehdot

- 1) Jakelukanavien monipuolinen käyttö
- 2) Soveltaminen erilaisille kehitysvamma-asiakkaille

Avaintunnusluvut

- 1) Sosiaalisen kanssakäymisen kehittyminen
- 2) Palvelun käyttöaste osana opetus- tai hoitosuunnitelmia

Korkeatasoinen konsepti

- 1) Tarjotaan mahdollisuus kaksisuuntaiseen palautteeseen
- 2) Graafinen kehityksen seuraaminen
- 3) Asiakkaan sosiaalisten taitojen kehittyminen erilaisissa tilanteissa

Jakelu

- 1) Suoramyynti erityistä tukea tarvitsevien kouluille ja hoitolaitoksiin
- 2) Digitaaliset jakelukanavat lisätukena suoramyynnille
- 3) Markkinointi sosiaalisen median kautta
- 4) Testikäyttäjien kautta

Varhaiset omaksujat

- 1) Testikäyttäjät
- 2) Testiryhmäkoulut tai -laitokset

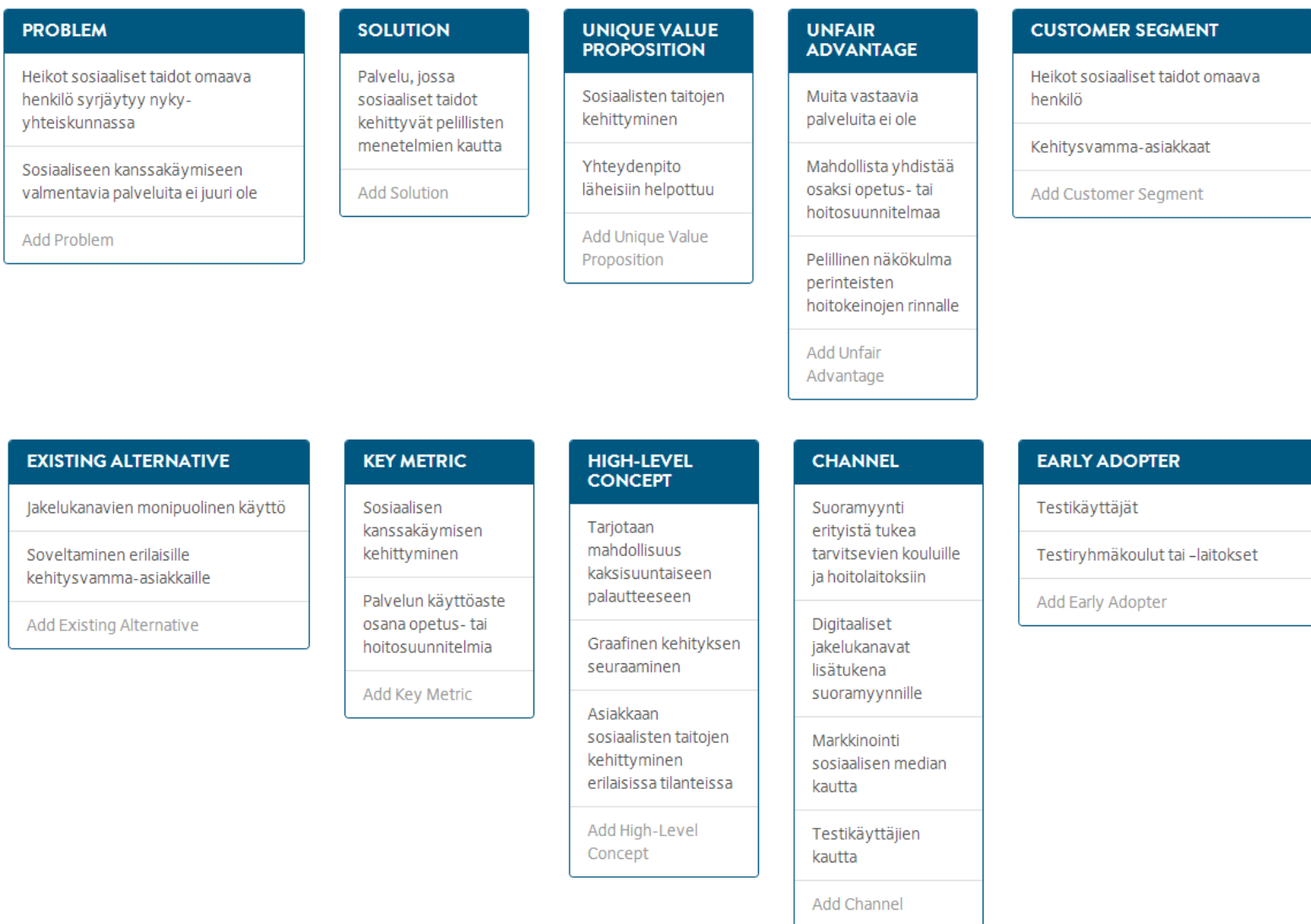
Kulurakenne

- 1) Kehityksen seuranta
- 2) Palvelun kehittäminen ja ylläpito
- 3) Markkinointi
- 4) Laittevalmistus

Tulorakenne

- 1) Suoramyynti
- 2) Julkiset tukitoimet
- 3) Kela rahoittaa asiakkaan edistymisen mukaisesti
- 4) Hankkeet ja säätiöt

BUSINESS MODEL



Kuva 10. Liiketoimintamalliehdotus Case Toimintakyky (Turbo 2013)



6.1.3 Case Kuntoutus

Arvolupaus pohjautuu palvelun ja tuotteen yhdistelmään. Asiakas saa näiden tekijöiden kautta tehokkaan ja motivoivan tavan itsenäiseen kuntoutukseen, jos arvolupaus onnistutaan toteuttamaan asianmukaisella tavalla. Lisäarvon muodostaa datan keruu, jonka kautta kuntoutuksen ohjaajat sekä itse kuntoutuja saavat arvokasta tietoa edistymisestä. Keskeinen tekijä arvolupauksen onnistumiseksi on pelikentän kyky luoda palvelu, jonka tuloksia pystytään realisoimaan kehitystarpeita varten. Tällä tarkoitetaan sitä, että pelikentän on pystyttävä tiedonkulun takaamiseen itse palvelun ja asiantuntijoiden välillä. Arvokas tieto potilaiden tuloksista, kuntoutusmenetelmistä ja metodeista on tärkeää, sillä saadun tiedon avulla asiakkaita voidaan kuntouttaa henkilökohtaisen edistymisen ja tarpeiden mukaisesti. Kriittisesti ajateltuna massiivinen tieto voi aiheuttaa haasteita tietoa analysoidessa. Pelikentän tulisikin keskittää tiedon välittäminen graafisiin kuvioihin, josta asiakkaan kehittyminen on nähtävissä.

Tärkeää on tehdä työtä useiden sidosryhmien kesken. Pelikentän tulisi laajentaa yhteistyökumppaniensa osaamista teknologian ja ohjelmoinnin pariin, jolloin palvelun nykyaikaisuus taattaisiin. Kriittistä arvolupauksen toteuttamiseksi on testiryhmien käyttö palvelun kehitysvaiheessa. Pelikentän tulisi hyödyntää jo olemassa olevaa asiakaskuntaansa testiryhmiä muodostaessa sekä palautetta kerätessä. Oleellisia seikkoja palvelun arvolupauksen toteuttamiseksi ovat myös jatkuva seuranta sekä tutkimus, jotka on mahdollistettava teknologian avulla. Palvelun kehitys vaatii myös kehityspääomaa, jolloin rahoittajien roolit kasvavat. Riskinä sovelluksen kaupallistamisessa on potentiaalisten yhteistyökumppanien puute ja toimimaton huoltoketju, jolloin sidosryhmien merkitys kasvaa riskien minimoijana. Pelikentän on osallistettava liiketoimintaansa teknologia-, huolto- ja tukipalvelut, joiden kautta varmistetaan palvelun kehitys pitkällä aikavälillä. Keskeisinä tekijöinä pelikentän kannalta ovat toimivat sidosryhmäsuhteet asiantuntijoiden sekä teknologian saralta, palvelun testikäyttö ja palautteen kaksisuuntaisuus.

Asiakassuhteet hoidetaan kehitysvaiheessa erilaisten kuntoutuslaitosten ja testiympäristöjen kautta. Pelikentän on pyrittävä monipuoliseen keskusteluun sidosryhmiensä kanssa, sillä jatkuvan kehityksen ja liiketoiminnan kannalta sidosryhmien on oltava ajan tasalla palvelun eri kehitysvaiheista. Tätä voidaan kutsua myös yhteiseksi arvon luomiseksi. Tuotteiden kehittäjä saa tällä keinoin palautetta suoraan asiakkailta ja kuntoutuslaitos saa itselleen käyttökelpoista dataa kuntoutusmetodeja ajatellen. Pelikentän tapauksessa asiakkaiden segmentointi on yksinkertaista. Suuri potentiaali löytyisi aivoverenkiertohäiriöstä kärsivistä henkilöistä, jotka tarvitsivat uusia menetelmiä kuntoutukseensa. Asiakkaita löytyisi Suomesta noin 10 000 ja maailmanlaajuisesti kuntoutuslaitoksista satojatuhansia. Pelikentän on lisäksi huomioitava tarve ikääntyneiden yksinkertaistettuihin palvelumalleihin. Asiakkaiden tavoittamisen kannalta on huolehdittava julkisen verkon kanavista, joita kautta esimerkiksi tilauskyselyt lähetettäisiin. Pelikentän

tulisi kontaktoida sidosryhmiä mahdollisimman kattavasti, sillä onnistuneet sidosryhmäsuhteet tuovat näkyvyyttä myös itse palvelukonseptille. Markkinoinnin tehostamiseksi ja asiakkaiden yhteydenpidon vuoksi pelikentän on harkittava erilaisten pelillisten kuntoutustapahtumien järjestämistä. Tällöin kuntoutuslaitokset sekä yksityiset henkilöt saisivat pelikentältä arvokasta tietoa itsenäisen kuntoutuksen vaihtoehtoista.

Palvelun jakelu kohdistettaisiin ensisijaisesti kuntoutuskeskuksiin. Tavoitteena on ensimmäisten ammatillisten asiakkaiden kiinnostuksen herättäminen palvelun kehittämiseen, jolloin pelikenttä onnistuisi laajentamaan näkemystään kehitystarpeista. Myöhemmin tarkoituksena olisi palvelun ja siihen liitettävien tuotekokonaisuuksien siirrettävyys palvelutarjoajien omien jakelukanavien kautta. Yhteistyökumppanuudet muodostuvat pääasiassa tärkeimpien laitevalmistajien sekä operaattorien kesken. Pelikentän on huolehdittava laitevalmistajien kapasiteetin riittävydestä sekä toimitusvarmuudesta, jotta pystytään rakentamaan toimiva jakeluketju. Kriittinen tekijä onkin se, kuinka sidosryhmäsuhteet pystytään hoitamaan näin kattavasti. Pelikentän on luotava suhteet taktisesti tärkeisiin alueisiin, kuten kansallisesti toimiviin jakelijoihin ja palvelun kehittäjiin. Säätiöiden ja yhteisöjen kautta mahdollistettaisiin lopullisen kohderyhmän eli kuntouttajien tavoittaminen. Kuntoutuskeskukset sekä erilaiset tutkimusyksiköt, ovat avainasemassa tuottaessaan tutkimusmateriaalia todennetuista hyödyistä. Sairaalat sekä klinikat ovat lisäksi potentiaalisia ensiasiakkaita, joiden kautta tavoitellaan kuntoutettavia kuluttaja-asiakkaita. Pelikentän on kerättävä vaikutteita sekä kommentteja mahdollisimman laaja-alaisesti, jolloin palvelusta rakentuu monipuolisempi ja kansainvälisesti kilpailukykyinen. Esimerkiksi kuntoutusta uudistavien tahojen aktiivinen hakeminen on erityisen tärkeää, jotta tuote saadaan heidän sisäisten prosessien yhteyteen. Tällöin palvelu vakiinnuttaisi nopeasti asemaansa kuntoutuksessa. Käytännössä palvelua esiteltäisiin roadshow tyyppisesti, jonka kautta palvelu tuotaisiin yritysasiakkaiden tietoisuuteen. Pelikenttä pystyisi tällöin herättelemään myös median kiinnostusta, jolloin tietoisuus palvelusta tavoittaisi myös kuluttaja-asiakkaat.

Tulovirrat koostuvat alkutilanteessa säätiöiden ja hankkeiden rahoituksesta. Toimivan palvelun kautta muodostunut ansainta koostuu pääasiassa suoramyynnistä, jossa siirrettäisiin tuote- ja palvelukokonaisuus asiakkaalle. Palvelusta pyritään rakentamaan kuukausimaksullinen versio, johon lisätään tiedon analysointi- sekä kommentointimahdollisuus. Palvelua ja siihen liitettäviä tuotteita voitaisiin myydä myös lisenssin alla, jolloin palvelu vietäisiin kansainvälisille markkinoille. Kriittisellä tasolla pelikentän on pyrittävä muodostamaan kuva keskeisimmistä kustannuksista, eli huolto- ja ylläpitokustannuksista, sekä vaikuttamaan näihin tekijöihin laskevasti. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi palvelutarjoajien kilpailuttamista, jolloin pelikenttä toimisi kustannustehokkaasti. Tämän tulorakenteen toimivuuden kannalta on kriittistä se, että yhteistyötekijät ja rahoittajat saadaan sitoutettua palvelun ympärille. Ratkaisuna voitaisiin

pitää kehitys- ja yhteistyösopimuksen muodostamista yhteistyökumppaneiden välille ja palvelun sisällyttämistä asiakkaan hoitosuunnitelmaan.

Päädyimme muodostamaan tämän pelikentän liiketoimintamalliehdotelman Esa Saarelaisen malliin pohjautuen. Valintamme oli suhteellisen helppo, sillä Saarelaisen mallissa tarkoituksena on organisaatiokulttuurin kehittäminen osana liiketoimintaa. Pelikentän tapauksessa tarkoituksena oli luoda palvelu aluksi lähinnä omaan käyttöön, jolloin luonnollisesti yritys osallistuu mallin toteuttamiseen myös käytännön tasolla. Tämä on myös Saarelaisen mallin peruseräite. Jätimme muiden mallien vaihtoehdoisen vertailun vähemmälle, sillä malli oli kaikkein käytännöllisin toteuttaa juuri tällä järjestelmällä.

Liiketoimintamalliehdotelma Case Kuntoutus

Visio, strategiset tavoitteet ja mittarit

- 1) AVH-potilaiden itsenäinen kuntoutuminen
- 2) Potilasjonojen lyhentäminen
- 3) Sairaaloiden/laitosten vapauttaminen akuutteihin tilanteisiin

Resurssit ja osaaminen

- 1) AVH-asiiantuntijuus
- 2) Olemassa olevat hoitomenetelmät
- 3) Hoitolaitokset

Rakenne ja verkostot

- 1) Keskitytään AVH-potilaisiin
- 2) AVH-kuntoutuslaitokset ja –osastot
- 3) Säätiöt ja hankkeet

Johtaminen ja kehitys

- 1) Asiakkaalta suora palaute kehittäjälle
- 2) Testiryhmien hyväksikäyttö
- 3) Palvelun johtaminen keskitetään pelikenttäyrityksiin

Asiakaslupaus

- 1) Palautetta antava palvelu, joka mahdollistaa asiakkaan itsenäisen kuntoutumisen
- 2) Kehityksen jatkuva seuranta ja sen hyväksikäyttö esimerkiksi hoitosuunnitelmassa

Asiakasryhmät

- 1) AVH-potilaat

- 2) AVH-asiantuntijuuteen keskittyneet hoitolaitokset

Tuotteet ja palvelut

- 1) Itsenäiseen kuntoutumiseen tähtäävä kosketusnäyttösovellus
- 2) Älytuoli

Jakelu- ja palvelumallit

- 1) Suoramarkkinointi AVH-hoitolaitoksiin
- 2) Alan tapahtumat
- 3) Road-show kuluttaja-asiakkaille alan tapahtumissa

Ansaintamalli

- 1) AVH:ta tukevat hankkeet ja säätiöt
- 2) Suoramyynti
- 3) Kuukausimaksu
- 4) Lisensointi

Kustannusrakenne

- 1) Ylläpito- ja kehityskustannukset
- 2) Palautejärjestelmä
- 3) Markkinointi

6.2 Kehitysprosessi

Liiketoimintamalliajattelu on monipuolinen tapa tarkastella liikeidean kypsyyttä. Mallintaminen mahdollistaa lisäksi uudenlaisen tavan osallistaa henkilöstöä strategian käyttöönottamisessa. Ilman asianmukaista suunnittelua mallien hyödyntäminen ei kuitenkaan luo välitöntä menestystä, jolloin kokeilun merkitys korostuu. Uusia mallintamismenetelmiä rakennetaan jatkuvasti ja ymmärtääkseen syvällisemmin malliajattelua on haettava aktiivisesti tietoa näistä käytännöistä. Mallien etuja ovat muun muassa visuaalisuus, dynaamisuus sekä osallistaminen. Mallin nopeus ja helppous puolestaan tarkoittavat tässä tapauksessa liiketoiminnallisten ja operatiivisten tekijöiden välisen sidoksen ymmärtämistä, ilman suurta strategista ajatteluketjua. Nykymaailman kompleksisuuteen on tarjottava työkaluja sekä pohjia, joiden viitekehukseen on mahdollista tukehtua. Parhaimmassa tapauksessa liiketoiminnan avainelementtejä pystytään muokkaamaan reaktiivisesti ja ennustamaan tulevia tekijöitä preventiivisesti. Esimerkkipohjien käyttöön on kuitenkin suhtauduttava kriittisesti, sillä pelkkä mallin täydentäminen ei luo yritykselle täydellistä taktiikkaa tai ansaintamallia. Avaintekijä tehokkaan liiketoimintamallin rakentamiselle syntyy metodiikan ymmärtämisestä sekä konkreettisesta osallistamisesta. Tiivistettynä voitaisiin sanoa teoreettisen viitekehysten sekä käytännön liiketoiminnan yhdistämisen vaativan konkreettisia kokeiluja sekä toimintakulttuuria, jossa oppimista pidetään tärkeänä.

”Ymmärrän suuremman kokonaisuuden merkityksen liiketoimintamallin avulla. Mallit paljastavat monet haasteet ja kysymykset, joihin on vastattava konseptin elinkelpoisuuden varmistamiseksi. Liiketoimintamalli on hyvin hyödyllinen työkalu liiketoiminnallisen ajattelun kehittämisessä.” –Työpajassa annettu kommentti. Mallien liiketoiminnallisten elementtien havainnointi täytyi olla selkeää, jotta keskittyminen olennaisiin tekijöihin mahdollistui. Nostimme esille priorisoinnin merkityksen elementtejä tarkastellessa, sillä esimerkiksi terveydenhuollon alan ja teknologian arvoketjujen ymmärtäminen sekä oikeisiin kanaviin kontaktointi vaatii priorisointia. On ymmärrettävä, että toimiva järjestelmä perustuu harkittuihin valintoihin eikä pelkästään listattuihin toteamuksiin. Tämä tarkoittaa esimerkiksi keskeisen arvon löytämistä uudesta tuote- tai palveluinnovaatiosta, jonka lisäksi on muistettava kumppanien arvottaminen suhteessa palveluideaan.

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli todella opettavainen prosessi sekä tiedollisesti, että taidollisesti. Aloittaessamme työn haastavaa oli käsittää kuinka laajasta aiheesta on oikeastaan kyse. Tutkimusongelman muotoutuessa saimme useaan otteeseen selvyden siitä, mitä liiketoimintamalleilla lähtökohtaisesti tarkoitetaan, mikä on niiden hyöty reaali maailman tasolla ja kuinka voimme soveltaa malleja pelikentille. Oppimme yrityskentän kriittisestä tarkastelusta syvensi ammatillista osaamistamme ja toi esiin merkittäviä havaintoja esimerkiksi siitä kuinka suhtautua tilanteisiin, jolloin pohjamateriaali

koostuu hajanaisesta aineistosta. Toimialan tuntemus sekä menetelmien käytön selventäminen toivat lisäarvoa sekä tutkijana että käytännön toimijana. Pelikenttien liiketoimintamallien analysointi toi esiin haasteita, jotka selvittämällä onnistuimme luomaan käyttökelpoiset liiketoimintamallit. Merkittävää tutkimuksessa oli se, että kehitystä tulisi jatkaa myös tulevaisuudessa.

Lukijan kannalta on tärkeää ymmärtää Health ProPeli -hankkeen tuoma toimintakenttä ja sen rajaus. Liiketoimintamallien soveltaminen oli yksi merkittävimmistä osa-alueista tuotekehitys- ja innovaatiotoiminnassa, jolloin suurimman arvon muodostaa liiketoimintamallin soveltaminen uusien palveluliiketoimintojen kehitykseen. Tärkeää oli lisäksi oppia ajattelumalleja, joiden avulla tunnistettiin asiakkaalle tuotettu arvo sekä ansaintalogiikat. Opinnäytetyössä käsitellyt mallit kuvaavat tärkeimpiä osa-alueita liiketoiminnan kannalta, jolloin tarkempi implementointi sekä toimenpiteet vaativat oman toteutuksensa. Hankkeen kannalta oli huomioitava liiketoimintamallien merkitys osana kokonaisuutta. Työmme realistisuuden varmistamiseksi oli perehdytettävä jokainen malleja rakentava yksilö malliajatteluun sekä metodisiin valintoihin. Toinen huomionarvoinen prosessi oli epäonnistumisien noteeraaminen ja onnistumisista oppiminen. Jokainen signaali onnistuneesta työpajasta dokumentoitiin, sillä tällä keinoin pystyimme liikuttamaan työpajatyöskentelyä kehittyneemmälle tasolle. Epäonnistuneiden tekijöiden taustat selvitettiin, jolloin havainnollistimme myös toimimattoman mallin muodostusvaiheet. Tällä keinoin saimme lisäarvoa tutkimukselle etenkin sen jatkojalostusta ajatellen. Tarkoituksena olikin muodostaa työstämme pohja, josta seuraavan tutkijan on helppo jatkaa omaa työtään.

6.3 Arviointi työn onnistumisesta

Työ tarjosi haasteellisen mahdollisuuden tutustua keskeisiin liiketoiminnallisiin kysymyksiin hyvinkin monimuotoisessa hankkeessa. Työn onnistumisen kannalta oli tärkeää sitouttaa itseään sekä hankkeen toimintaan, että tutkimuskysymyksen syvälliseen pohdintaan. Työn onnistuminen oli todella riippuvainen aikaikkunasta, sillä hankkeen sisäinen organisaatio oli hyvin dynaaminen ja tietoa täytyi kerätä monen eri yksittäisen lähteen perusteella. Toimijat olivat hyvin erillään ja ohjaaminen olikin riippuvainen omasta roolistamme organisoijana. Tiedon perustaminen oli haasteellista puhtaasti pelikenttäyritysten näkökulmista, sillä saatua aineistoa oli tutkittava hyvinkin kriittisestä näkökulmasta. Mielestämme työn suurin onnistuminen tuli esiin etenkin metodiikan, tausta-aineiston ja onnistuneiden havaintojen kautta.

Kriittisenä tarkasteluna työssämme oli mallien soveltuvuus tulevaisuudessa. Tämä oli osaltaan haastavaa, sillä toimintaympäristöjen ja strategian muutokset vaikuttavat

keskeisesti mallin toimivuuteen. Mielestämme onnistumme kuitenkin kuvaamaan mallintamisen kohtalaisen tarkasti ja ehdottamamme liiketoimintamallit ovat sellaisenaan käyttökelpoisia. Toisaalta mallien toimivuus voidaan todeta vain testaamalla niitä, joko markkinaehtoisesti tai teoriapohjaa hankkimalla. Kaikkein optimaalisin vaihtoehto olisi ollut, jos olisimme pystyneet testaamaan mallien toimivuutta pelikentillä lyhyellä aikavälillä. Päädyimme kuitenkin suhteuttamaan saamamme tulostiedon teorialähtöiseen mallintamiseen. Itse teoriapohjan rakentamisen kannalta oli haasteellista toteuttaa työpajoja, joissa rakennetaan malliehdotuksia. Henkilökohtaisesti tutkijoina koimme suurimman oppimisen tapahtuneen juuri työpajatyöskentelyssä. Näissä tapaamisissa meille muodostui käsitys liiketoiminta-ajattelusta usean eri yrityksen kautta. Teoriapohjan kerääminen sekä metodisiin työkaluihin tutustuminen antoi lisäksi keinoja tulevaisuuden tieteellisiä raportteja varten. Suurimman hyödyn saavutimme juuri näitä kahta elementtiä raportoidessa, sillä nämä kappaleet vaativat todellista paneutumista tieteelliseen ajatteluun. Johtopäätös osio oli opettavainen, sillä tutkijoina meidän oli pystyttävä perustelemaan valintamme. Tämän kappaleen raportointi oli yksi haastavimmista, sillä meidän oli sovellettava teorian tietoa keräämäämme aineistoon. Mielestämme onnistuimme tässä prosessissa kohtaisesti, sillä oppinen oli luonnollinen osa raporttiamme.

7 LÄHTEET

- AIRAKSINEN, Olavi 2013-09-08. Yliääkäri Kuopion yliopistollinen sairaala. [Esiintyminen] Games for Health –seminaari Kuopio: Muotoiluakatemia.
- AMIT, R., CHRISTOPH, Z. 2012. Creating Value Through Business Model Innovation. MIT Sloan Management Review.
- BUSINESS MODEL SHOP 2013. Liiketoimintamalli luo arkkitehtuurin strategiasta operatiiviselle toiminnalle. Saatavissa: <http://www.businessmodelshop.fi/>
- CONEADVISOR 2014. Ideointi ja liiketoiminnan kuvaaminen visuaalisesti ja osallistavasti. [Viitattu 2014-02-17]. Saatavissa: <http://www.coneadvisor.fi/index.php/fimodeling>
- DETERDING Sebastian, O'HARA Kenton, SICART Miguel, DIXON Dan ja NACKE Lennart 2011. Gamification: Using Game Design Elements in Non-Gaming Context. May 2011. Saatavissa: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.186.3039&rep=rep1&type=pdf>
- EUROOPAN UNIONI 2013. Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) rahoittaman projektin kuvaus. [viitattu 2014-09-09] Saatavissa: <http://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat-ja-verkostot/skene/>
- FERNELIUS Ville 2014-02-11. ConeMade [sähköpostiviesti]. Vastaanottajana Annina Koskinen.
- FOLDIT 2014-02-27. Solve Puzzles for Science. [viitattu 2014-02-27] Saatavissa: <http://fold.it/portal/>
- GAMEONLAB 2014. Gamification model canvas. Saatavissa: <http://www.gameonlab.com/>
- HARA, Veikko 2013-09-08. Tutkimusjohtaja Rovio Entertainment Ltd. [Esiintyminen] Games for Health –seminaari Kuopio: Muotoiluakatemia.
- HARDING Robin. Definition of Business Model [Viitattu 2014-17-02] Financial Times. Saatavissa: <http://lexicon.ft.com/term?term=business-model>
- HAST Verner 2013. Kunnanpaikka. [Esiintyminen] Pelikenttätapaaminen
- HILTUNEN, KooPee, LATVA Suvi ja KALEVA Jari-Pekka 303/2013. Peliteollisuus – kehityspolku. [viitattu 2013-01-10] Saatavissa: http://www.tekes.fi/Julkaisut/peliteollisuus_kehityspolku.pdf
- HIRVONEN Saku 2010-11-16. Markkinoinnin perusteet: segmentointi ja asemointi. [Luento]
- HUTTUNEN, Juha 2012. Liiketoimintamalli. [Viitattu 2014-02-02] Saatavissa: <http://onnistamo.fi/blog/liiketoimintamalli-lts>
- HYTKE 2014. Hytke [Viitattu 2014-02-02]. Saatavissa: www.hytke.fi
- INVESTOPEDIA. Business model. [Viitattu 2014-02-17]. Saatavissa: <http://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp>
- ITKONEN Teemu ja LAITINEN Matti 2013. Health ProPeli hankkeen pelikentät ja pääasialliset tutkimuskysymykset. Games for Health –esite.
- JIMÉNEZ Sergio 2014. Gamification model canvas [kuva]. Saatavissa: <http://www.gameonlab.com/>
- JOHNSON Mark, CLAYTON Christensen, and HENNING Kagermann 2008. Harvard Business Review: Reinventing Your Business Model

- JÄRVENPÄÄ Tapio ja KANKARE Ilkka 2013. Veikö Moolok Vallan, Vapauta projektisi tuhlaajakultista. Helsinki: Talentum.
- KAJAANIN AMMATTIKORKEAKOULU 2014. Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. [Viitattu 2014-02-27] Saatavissa: <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta>
- KANTO-RONKANEN Anne 2013. Kuopion yliopistollinen sairaala. [Esiintyminen] Pelikenttätapaaminen
- KAUHANEN, Jussi 2013-09-08. Kansanterveystieteen professori Itä-Suomen yliopisto. Games for Health –seminaari Kuopio: Muotoiluakatemia.
- KEKÄLÄINEN Tarja 2013. Hytke. [Esiintyminen] Pelikenttätapaaminen
- KUNNONPAIKKA 2014. Elmo-projekti. [viitattu 2014-03-03] Saatavissa: <http://www.huoltoliitto.fi/elmoprojekti/>
- KUNNONPAIKKA 2014. Kunnanpaikka [viitattu 2014-02-02]. Saatavissa: <http://www.kunnonpaikka.com/fi/kunnonpaikka/>
- KUOPIO INNOVATION 2014-02-27. Games 4 Health Finland. [viitattu 2014-02-27] Saatavissa: <http://www.kuopioinnovation.fi/yritys/hankkeet/games-4-health>
- KUOPIO YLIOPISTOLLINEN SAIRAALA 2014. Ammattilaiset [Viitattu 2014-02-02]. Saatavissa: <https://www.psshp.fi/ammattilaiset>
- KURKELA Reijo 2006. VIRSTA – Tilastollinen tiedonkeruu –verkko-oppimateriaali. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [viitattu 2014-03-25] Saatavissa: <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07//>>.
- LAITINEN 2013. Metodiset kanavat opinnäytetyössämme [Kuva]
- LAITINEN 2014. Tutkimusaineiston kerääminen opinnäytetyössämme. [Kuva]
- LINDBLOM Arto ja Mitronen Lasse 2014. Kaupan liiketoimintamallit ja markkinointi. Aalto-yliopisto: avausluento.
- MÄNTYKANGAS 2014. Oppimis- ja ohjauskeskus Mäntykangas [Viitattu 2014-02-02]. Saatavissa: <http://www.mantykankaankoulu.fi/>
- NEURON 2014. Me pidämme laatuna. [Viitattu 2014-02-17] Saatavissa: <http://www.neuron.fi/fi/page/31>
- NEURON 2014. Neuron [Viitattu 2014-02-02]. Saatavissa: www.neuron.fi
- OSTERWALDER Alex 2005. What is a business model. [Viitattu 2014-02-02] Saatavissa: <http://businessmodelalchemist.com/blog/2005/11/what-is-business-model.html>
- OSTERWALDER Alex ja YVES Pigneur 2009. Business Model Generation Preview
- PAAVOLA Juho-Matti 2011. Elämä pelissä, peli elämässä. Tampereen ylioppilaslehti Aviisi 04/2011. [Viitattu 2014-02-15] Saatavilla: <http://www.aviisi.fi/artikkeli/?num=04/2011&id=8c12f9d>
- PREMIUS 2014. Palvelut [Viitattu 2014-02-02]. Saatavissa: <http://premium.fi/palvelut>
- PREMIUS 2014. Tietoa [Viitattu 2014-02-17] Saatavissa: <http://premium.fi/tietoa>
- PULKKINEN, M., RAJAHONKA, M., TINNILÄ, R., SIURUAINEN, M., WENDELIN, R. 2006. Liiketoimintamallit arvonluojina: ketjut, pajat ja verkot. Teknologiainfo Teknova Oy.
- RECKLIES Dagmar 2001. Boston Box. [Viitattu 2014-02-02] Saatavissa: <http://www.themanager.org/models/BostonBox.htm>

REMES, Arto 2013-09-08. Toimitusjohtaja Mega Elektroniikka Oy. [Esiintyminen] Games for Health –seminaari Kuopio: Muotoiluakatemia.

RYAN Marco, SLEIGH Andy, SOH Kai Wee ja LI Zed 2013. Why Gamification is serious business 02/2013. Saatavissa: <http://www.accenture.com/us-en/outlook/Pages/outlook-journal-2013-why-gamification-is-serious-business.aspx>

SAARANEN-KAUPPINEN Anita ja PUUSNIEKKA Anna 2006. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [Viitattu 2014-03-25] Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

SAARELAINEN Esa 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Suomen liikekirjat

STEINBERG Scott 2012. The Crowdfunding Bible. How to Raise Moneys for Any Startup, Video Game or Project.

TEECE David 2007. Explication Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundation of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal 28 (13).

TOLVANEN Perttu 2007-11-26. Freemium-markkinointistrategia. [Viitattu 2014-03-03] Saatavissa: <http://sogiving.wordpress.com/2007/03/26/freemium-markkinointistrategia/>

TUOMI, Jouni. SARAJÄRVI, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

TUOMINEN, Juha 2013-09-08. Sisätautien erikoislääkäri, johtava ylilääkäri Terveystalo Oy. [Esiintyminen] Games for Health –seminaari Kuopio: Muotoiluakatemia.

TURBOSTART 2014. Business Model [Viitattu 2014-02-22]. Saatavissa: <https://turbostart.co/t/project/kZxKThuNFuctwepjq/businessmodel>

TURBOSTART 2014. Turbostart your business. [Viitattu 2014-02-24]. Saatavissa: <https://turbostart.co/>

VEHKALA Heli 2013. Neuron ja Premium –pelikentät. [Esiintyminen] Pelikenttätapaaminen

VIHMA Päivi 2002. Suorat sanat Nokiasta. [viitattu 2014-02-27] Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/kirjat/suorat+sanat++nokiasta/a2055152>