



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Merja Sironen

Liiketoimintamallin uudelleenmuotoilu

Hintakilpailusta kohti palvelukilpailua.

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Kasvuyrityksen johtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Merja Sironen		
Tutkielman nimi:	Liiketoimintamallin uudelleenmuotoilu : Hintakilpailusta kohti palvelukilpailua.		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Kasvuyrityksen johtaminen		
Työn ohjaaja:	Anne Söderman		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	94

TIIVISTELMÄ:

Vakiintuneet liiketoimintamallit natisevat liitoksissaan, markkinahäiriköt sekä uudet toimijat polkevat hintoja. Hintakilpailu on ansa, johon useat pk-yritykset ajautuvat. Hintakilpailun sijaan tulisi oivaltaa uutta. Asiakaskäyttäytyminen on murroksessa, on tarve tehdä nopeita muutoksia ja luoda tarpeita jopa innovatiivisemmille liiketoimintamalleille. Myös palveluliiketoiminnan oppeja kannattaa hyödyntää, sillä ne voivat saada aikaan uusiutumista ja siirtymän verkostoyhteistyön suuntaan, jolloin yritysten omaa tärkeää osaamista kyetään samalla ylläpitämään.

Tämän opinnäytetyön kysymyksenasettelu lähtee siitä, mitkä tekijät vaikuttavat liiketoimintamallin taustalla ja mitä nämä tekijät tarkoittavat kohdeyrityksen liiketoimintamallin kehittämisessä ja johtamisessa. Tutkimus keskittyy pääpiirteissään uudempiin Business Model Canvas ja Value Proposition Canvas- malleihin sekä Jobs To Be Done -ajatteluun, joka liikkuu asiakkaan ongelman äärellä.

Tutkimus on laadullinen case-tutkimus, joka on toteutettu puolistrukturoituna haastatteluina tarkoin valituille yritysostajille sekä yrityksen omille halliasentajille. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on saada syvälinen ja monipuolinen kuva tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelut on analysoitu laadullisen sisällönanalyysin avulla mutta myös teorian kautta. Aineisto on aluksi teemoiteltu, hienojaoteltu ja aineistosta on etsitty yhtenevyyksiä ja erilaisuuksia. Lopuksi luokiteltu aineisto on tiivistetty synteetiksi.

Tämä opinnäytetyö osoittaa, että asiakas, arvo, organisaation toiminta sekä taloudelliset näkökohdat ovat liiketoimintamallin taustatekijöinä tässä tutkimuksessa, kuten kirjallisuus sen vahvasti myös viitoittaa. Tutkimus on tunnistanut liiketoimintamallin liikehdinnän perinteisestä mallista palvelujen suuntaan. Palveluliiketoiminnan ideologiaa kannattaa siis hyödyntää matkalla verkostoitumiseen. Tutkimus ehdottaakin arvoverkostoajattelusta liikkumista kohti arvopaja-ajattelua.

Johtopäätöksenä yrityksen tulee tunnustaa liiketoimintamallin muuttuminen ja valmistaa yrityksen sisäinen maailma ja asenteet ennen palveluihin keskittymistä. Strategisella tasolla tehtävänä on huolehtia, miten asiakkaan arvo käytännössä luodaan ja miten asiakkaan toiminta tämän johdosta muuttuu. Yritystä tulee kehittää eteenpäin ja arvon luomiseen tulee ottaa myös asiakas mukaan. Asiakkaan tarpeisiin tulee vastata mahdollisimman hyvin ja hänen ongelmaansa tulee paneutua. Jatkossa tulisi pystyä havainnoimaan se, mitä asiakkaat eivät tiedä tarvitsevansa. Toimittajan ja asiakkaan työntekijöiden tulisi luoda arvoa ja tehdä työtä yhdessä. Asiakkaiden osallisuus parantaa tuotteiden ja palvelujen markkinoimista. Osallisuus myös sitouttaa asiakkaat.

AVAINSANAT: Arvo, Business Model Canvas, Job To Be Done, liiketoimintamalli, palveluliiketoiminta, Value Proposition Canvas, yritystenväliset asiakkaat

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tausta ja tarkoitus	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	8
1.3	Tutkimuskysymykset	9
1.4	Tutkimuksen toteutus ja rakenne	10
2	Liiketoimintamallia koskeva tutkimus	12
2.1	Liiketoimintamallin määritelmät, taustat ja rakenne	12
2.2	Perinteisen liiketoiminnan ja palveluyritystoiminnan eroavaisuus	19
2.2.1	Strategian merkitys liiketoimintamallissa	20
2.2.2	Arvoinnovaatiomalli	22
2.3	Arvoehdotus, arvonluominen, toimittaminen ja kaappaaminen	23
2.4	JTBD – Job To Be Done – mitä ongelmaa asiakas yrittää ratkaista?	26
2.5	Value Proposition Canvas ja Business Model Canvas	27
2.6	Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto	32
3	Metodologia	35
3.1	Tutkimuskohteen esittely	35
3.2	Metodologiset valinnat	36
3.3	Teemahaastattelu	38
3.4	Tutkimusaineiston hankinta	40
3.5	Tutkimusaineiston analyysi	42
4	Tutkimustulokset	47
4.1	Nykyisen liiketoimintamallin piirteitä haastattelujen valossa	47
4.1.1	Yritysasiakkaiden haastattelut	47
4.1.2	Halliasentajien haastattelut	49
4.2	Asiakassuhteet, asiakaskokemukset ja havaittu sitoutuminen	51
4.3	Arvoehdotus, tuotteet ja palvelut, koettu lisäarvo	53
4.4	Organisaatio, johto ja strategisten valinnat	55
4.5	Taloudellisten näkökohtien vaikutukset	58

4.6	Yhteenveto	59
5	Johtopäätökset ja tulosten pohdinta	64
5.1	Asiakkaaseen ja arvoon vaikuttavat tekijät	64
5.2	Business Model Canvas hallitoimittaja	66
5.3	Tieto, ratkaisut, kehittäminen ja muotoilu	70
5.3.1	Arvokäyräajattelu ja arvoinnovaatiot	70
5.3.2	Liiketoimintamalli arvoketjusta arvopajaksi?	71
5.3.3	Liiketoimintamallin kehittämiseen vaikuttavat tekijät	72
5.3.4	Palvelutoimintamalli ja strategia	75
5.4	Pohdinta	76
5.5	Ehdotukset jatkotutkimuksille	80
5.6	Tutkimusprosessin luotettavuus	80
5.7	Rajoitteet	83
	Lähteet	84
	Liitteet	94
	Liite 1. Kysymyslomake	94

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen vaiheet ja eteneminen.	11
Kuvio 2. The Value Proposition Canvas.	28
Kuvio 3. The Business Model Canvas.	29
Kuvio 4. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen.	44
Kuvio 5. Business Model Canvas hallitoimittaja.	67

Taulukot

Taulukko 1. Eri kirjoittajien määritelmiä liiketoimintamallista.	14
Taulukko 2. Haastateltavien tiedot ja haastattelujen kestot.	41
Taulukko 3. Liiketoimintamalli asiakkaan näkökulmasta.	48
Taulukko 4. Asentajien näkemykset kohdeyrityksen liiketoimintamallista.	50
Taulukko 5. Asiakasnäkökohdat.	60
Taulukko 6. Arvonäkökohdat.	61
Taulukko 7. Organisaation ja johdon näkökohdat.	62
Taulukko 8. Taloudelliset näkökohdat.	63
Taulukko 9. Kohdeyrityksen liiketoimintamalliin vaikuttavat tekijät.	73

Lyhenteet

BMC	Business Model Canvas
B-TO-B	Business to business
CVP	Customer Value Proposition
JTBD	Job To Be Done
Tukes	Turvallisuus- ja kemikaalivirasto
VPC	Value Proposition Canvas

1 Johdanto

Ensimmäiset alaluvut käsittelevät ensin tutkimuksen taustaa, tarkoitusta ja tavoitteita. Lisäksi perehdytään varsinaisiin tutkimuskysymyksiin sekä tutkimuksen toteutukseen ja rakenteeseen.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Tutkimuksen aiheena on liiketoimintamalli ja sen muotoilu. Suomalainen muovituotealan pk-yritys on tämän tutkimuksen kohde ja sen toimeksiantaja. Aiheen valinta tuli ajankohtaiseksi pienyrityksen tarpeista ja keskusteluista yrityksen johdon kanssa. Tutkimuksen tueksi tehtiin haastatteluja, joiden avulla mm. ostavien asiakkaiden ääni saatiin paremmin kuuluviin.

Yritys on aikanaan luonut tulevalle yritystoiminnalleen suunnitelman. Mutta aika usein aloitteleva valmistava yritys, tehdystä liiketoimintamallista huolimatta saattaa aloittaa toimintansa ja markkinointinsa hieman haparoiden, kokeillen aluksi eri tuotteilla, palveluilla, hinnoitteluilla, tavoitellen kilpailuasemaa ja markkinaosuuksia.

Myöhemmin tuotannon ja myynnin vakiintuessa tulee varmasti tarpeen tarkentaa tai päivittää liiketoimintamalleja. Varsinkin silloin, kun tuotteeseen liittyy myös erilaisten palvelujen myyminen asiakkaalle. Toimeksiantajayrityksen tarkoituksena oli saada syvällisempi ymmärrys mitä liiketoimintamalli teoriasta johdettuna tarkoittaa, ja miten liiketoimintamallia voi nykyisin helpommin muotoilla ja kehittää muuttuviin tarpeisiin.

Kiinnostus tähän tutkimukseen lähti liikkeelle juuri liiketoimintamallin selkiyttämisestä ja uudelleenmuotoilun tarpeesta muutama vuosi sitten toimintansa käynnistäneelle yritykselle. Tutkija työskentelee näköalapaikalla kyseisessä yrityksessä ja mielenkiinto tutkimuksen tekemiseen virisi puolin ja toisin, pikkuhiljaa yrityksen toiminnan lähdettyä

kasvuun. Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus keskittyä PVC-hallivalmistukseen, pk-yritykseen sekä liiketoimintamallin muotoiluun yritysasiakas huomioiden.

Tarkoituksena oli selvittää, löytää ja yhdistää liiketoimintamallin eri osa-alueiden nivoutuminen toisiinsa. Miksi yritys tarvitsee hyvän ja mietityn liiketoimintamallin? Miksi hyvät ja laadukkaat tuotteet eivät yksin riitä? Toisaalta haluttiin saada tietoa siitä, kuinka merkityksellinen liiketoimintamalli on yleensä teorian osoittamana yritykselle.

Tutkimus on yksi osa liiketoiminnan kehittämistä toimeksiantajan yritystoiminnassa. Tarkoitus liiketoimintamallin selkeyttämisen myötä on, että käytettävissä olevia voimavaroja voidaan kohdentaa ja suunnata paremmin jatkossa niille osa-alueille, jotka nähdään tärkeinä yrityksen ostavan asiakkaan ja yrityksen koko liiketoiminnan kannalta.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli haastattelujen avulla saada ensin ymmärrys siitä, mitä asiakas pyrkii ao. tuotteen ja palvelun hankkimisella saavuttamaan. Ja selvittää samalla oleelliset ostopäätöksen syntymiseen vaikuttavat taustatekijät. Kokeeko asiakas mahdollisesti saavuttavansa hankinnallaan arvoa ja missä kohtaa tuotteen tai palvelun hankintaa arvo syntyy. Lisäksi tavoitteena oli selvittää yritysten välistä viestintää, kumppanuuksia, arvonmuodostusta, strategiaan valintoihin ja organisaatioon liittyviä näkökohtia. Sekä saada mahdollisesti myöskin taloudellisiin näkökohtiin liittyviä seikkoja esille.

Tutkielmassa tarkastellaan yrityksen kilpailuetua, joka ei nykyisin perustu enää pelkästään tuotteisiin. Gassmann ja muut (2014, s. 5) toteavatkin, että huomisen kilpailuetu perustuu enemmän innovatiivisiin liiketoimintamalleihin kuin innovatiivisiin tuotteisiin tai prosesseihin. Tutkielman toimeksiantajalla ja kohdeyrityksen johdolla on kiinnostusta ja aitoa tarvetta löytää eväitä uuden ja ehkä innovatiivisemman

liiketoimintamallin rakentamiseen. Juuri tästä kumpusi tarve tutkia asiaa juuri tämän tutkimuksen avulla.

Asiakkaiden tarpeet ja niiden muuttuminen olivat myös yksi syy tämän tutkimuksen tekemiseen haastattelujen avulla. Lemon ja Verhoef (2016, s. 88) viittaavat asiakaskokemukseen, milleniaalien haluun sähköisiin palveluihin ja muiden sukupolvien henkilökohtaisen palvelun tarpeisiin. Milleniaaleilla tarkoitetaan siis noin 22–38-vuotiaita henkilöitä, jotka tunnetaan myös nimellä Y-sukupolvi.

Liiketoimintamallin uudelleenmuotoilun kannalta on hyvä selvittää, mitä tarvetta asiakas tyydyttää tai mitä ongelmaa (Leavy, 2010; Christensen ja muut, 2016) hän yrittää hankinnallaan ratkaista. Ja mitä kautta ja miten asiakas tämän tiedonjanssa täyttää. Osterwalderin ja muiden (2014, s. 144) mukaan asiakkaan tarpeen tunnistamisen kautta yritys voi kokea, että se tuottaa enemmän arvoa. Myös tutkimuksen kohdeyritystä kiinnostaa arvon luominen ja ennen kaikkea sen kasvattaminen. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda tutkimusretki liiketoimintamallin sisältöön, rakenteeseen, toimintaan, kehittämiseen ja ylläpitämiseen asiakas ja arvon luominen huomioiden.

1.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen pääkysymykset liittyvät liiketoimintamalliin muotoiluun yritystenvälisissä asiakkuuksissa tutkimuskirjallisuuden näkökulmasta ja mitä nämä tekijät tarkoittavat kohdeyrityksen liiketoimintamallin muotoilussa. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- A. Mitkä tekijät vaikuttavat liiketoimintamallin muotoiluun yritystenvälisen asiakkaiden kohdalla ?
- B. Mitä nämä tekijät tarkoittavat kohdeyrityksen liiketoimintamallin kehittämisessä ja johtamisessa?

Ensimmäinen tutkimuskysymys liittyi liiketoimintamallin osatekijöihin, jotka ovat tärkeitä liiketoimintamallin muotoilun kannalta. Kysymyksellä pyrittiin selvittämään liiketoimintamallin eri osatekijöitä ja muuttujia tutkimuskirjallisuudessa.

Ensimmäinen tutkimuskysymys keskittyi eri tekijöihin, jotka vaikuttavat nykyisen liiketoimintamallin taustalla. Kysymyksellä pyrittiin löytämään ja tuomaan esille seikkoja ja näkökohtia, jotka toimivat mahdollisina ponsina uuden liiketoimintamallin muotoilussa yritysten välisten asiakkaiden kohdalla kohdeyrityksessä. Keskityimme tutkimuksessa pelkästään siis yritysasiakkaisiin ja yksityisasiakkaat valikoituivat tässä tapauksessa tehdyn rajauksen ulkopuolelle.

Toinen tutkimuskysymys liittyi siihen, mitä nämä tekijät tarkoittavat kohdeyrityksen liiketoimintamallin kehittämisessä ja johtamisessa. Tämän kysymyksen avulla selvitettiin millaista liiketoimintamallia käytetään tällä hetkellä. Samalla tutkittiin ja kartoitettiin myös uusia, hieman innovatiivisempia ja ehkä erilaisiakin liiketoimintamalleja tutkimuskirjallisuuden kautta kohdeyrityksen toiminta huomioiden.

Tarkentavina kysymyksiä esitettiin lisäksi asiakkaaseen, asiakasarvoon, organisaation johdon toimintaan liittyviä kysymyksiä sekä kulurakennetta ja tuottovirtoja kartoittavia kysymyksiä. Näiden pohjalta koostettiin tuloksia, taulukoita ja kuvioita tukemaan tehtyjä johtopäätöksiä.

1.4 Tutkimuksen toteutus ja rakenne

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus ja tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua yksilöhaastattelua puhelinhaastatteluina. Haastateltavien tiedot saatiin toimeksiantajan asiakasrekisteristä.

Tutkimusaineisto koostui yritysasiakkaiden eli ostajien ja yrittäjien teemahaastatteluista, joissa haluttiin saada esille heidän näkemyksiään ja kokemuksia ao. tutkimuskysymyksiin

liittyen. Haastattelukysymykset nousivat tutkimuksen teoreettisesta osuudesta ja osin myös toimeksiantajayrityksen toiveista.

Tutkimus toteutettiin ensin tutkimusaiheen valinnalla. Sen jälkeen lähdettiin laatimaan teorian kautta ja toimeksiantajan tarpeiden pohjalta tutkimuskysymyksiä. Myös toimialan taustoja ja vaikuttimia selvitettiin. Teorian pohjalta tehtiin valintaa ja syvennettiin ajattelua. Kun tutkimuskysymykset olivat valmiit suoritettiin koehaastattelu, jonka jälkeen kysymyslomake todettiin sopivaksi haastattelujen tekemistä varten.

Tehtyjen haastattelujen ja tutkimuksen suorittamisen jälkeen saadut tulokset analysoitiin ja lopuksi niistä koostettiin johtopäätökset, pohdinta ja jatkotutkimuksen aiheet.

Seuraavassa kuviossa 1. on kuvattu vielä pääpiirteissään tutkimuksen vaiheet :



Kuvio 1. Tutkimuksen vaiheet ja eteneminen.

2 Liiketoimintamallia koskeva tutkimus

Seuraavat kappaleet sisältävät liiketoimintamallia koskevaa aiempaa tutkimusta. Keskeisistä tutkimuksen aihealueista on lähempään tarkasteluun valittu arvo eli arvoehdotus (*value proposition*), arvon luominen (*value creation*), arvon toimittaminen (*value delivery*) ja arvon kaappaaminen (*value capture*) sekä asiakkaan *Job To Be Done*-ajattelu (JTBD). Liiketoimintamallin suunnitteluun ja rakentamiseen käytetyistä työkaluista on valittu käyttöön uudemmat mallit *The Value Proposition Canvas* (VPC) ja *The Business Model Canvas* (BMC).

2.1 Liiketoimintamallin määritelmät, taustat ja rakenne

Liiketoimintamallin (*business model*) määritelmä on ollut tutkimuksessa pitkään hajanainen, vaikka liiketoimintamalli on Wirtzin ja muiden (2016, s. 37) mukaan ollut tieteellisessä keskustelussa yli 50 vuotta. Porter (2001, s. 73) väittää liiketoimintamallin määritelmän parhaimmillaan viittaneen löyhään käsitykseen yrityksestä harjoittaa liiketoimintaa ja tuottaa tuottoa. Osterwalder ja muut (2005) havaitsivat, että liiketoimintamalleja ymmärretään edelleen tutkimusalueena tosiasiallisesti huonosti ja alue vaatii selventämistä.

Teecen (2010, s. 174–175) mukaan liiketoimintamallin käsitteellä ei ole ollut vakiintunutta teoreettista perustetta taloustieteen tai liiketalouden opinnoissa. Magretta toi esiin liiketoimintamallien nousua merkittäviksi hallintatyökaluiksi yrityksen menestyksen kannalta (Magretta, 2002). Johnson ja muut viittasivat liiketoimintamalliin ja sen elementteihin erityisesti saavutettavan kilpailuedun valossa (Johnson ja muut, 2008).

Monenlaisia määritelmiä liiketoimintamalleista on julkaistu pitkän ajan kuluessa, vaikka varsinainen tutkimusryntäys ajoittui 90-luvun loppupuolelle ja 2000-luvun alkuun. Internetin ilmaiset hakukoneet ilmestyivät vuosina 1993–1994 ja Rindova ja Kotha (2001, s. 1264–1265) painottavat niiden luovan strategista vetovoimaa ja kykyä kilpailla

ylivoimaisella hakukyvyyllä. Hamel toi esiin sen, että yritysten kilpailutilanteen kuvaaminen on ollut hyvin yleistä liiketoimintamaleista puhuttaessa (Hamel, 2000).

Porter (2001, s. 73) huolehtii johtajia tarkastelemaan juuri internetiä, joka saattaa olla erillään muusta liiketoiminnasta ja johtaa lisääntyvään kilpailun jäljittelemiseen. Edellisen mukaan perustetut yritykset epäonnistuvat integroimaan internetin strategioihinsa, eivätkä siten koskaan pysty hyödyntämään niiden tärkeimpiä hyötyjä. Grönroos ja muut (2007, s. 145) tuovat esiin verkko-, mobiilipalvelut ja -tuotteet, joilla ei ole aiempia ja vakiintuneita hinnoittelumalleja, toisin sanoen näiltä puuttuu ”liiketoimintamalli”. Rindova ja Kotha (2001, s. 1270) puolestaan havaitsivat, että mm. internetyritykset Yahoo ja Excite uudistavat merkittävästi palveluitaan juuri uusien kumppanuuksien avulla.

Liiketoimintamallien strategisia komponentteja pidetään tärkeinä 2000-luvun jälkeen (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Hamel, 2000). Liiketoimintamallielementtejä halutaan mukauttaa ja laajentaa eri tarkoituksiin ja yhteyksiin kuten teknologiaan, innovaatioihin ja strategiaan (Fieldt, 2013, s. 85). Myös sähköisen liiketoiminnan vaikutuksia arvonluontiin tuodaan esille (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Fieldt, 2013). Liiketoimintamalli ja sen lähestymistavat johtamisessa eivät kuitenkaan näytä kovin yhteneviltä. Uuden talouden nousun myötä jopa liiketoimintamalli sanana kärsi liiallisesta käytöstä.

Liiketoimintamallit keskittyvät Wirtzin ja muiden (2016, s. 37) mukaan vuosien 2000–2002 välillä sähköisen liiketoiminnan ympärille ja 2002 lähtien strategiaan näkökohtiin. Edellisen mukaan muutamia organisaatiokeskeisiä artikkeleita on mukana, mutta vain vähän. Zott ja Amit (2010, s. 194–195) viittaavat tutkimatta jääneeseen liiketoimintamallin suunnitteluun eri organisaatiomuotojen ja rajat ylittävän organisaation tutkimuksessa (ks. Zott & Amit, 2007), joilla painotetaan liiketoimintasuunnitelman eri suunnittelelementtien hahmottamista (vrt. Rindova & Kotha, 2001).

Johnson ja muut (2008, s. 54) näkevät liiketoimintamallin sisältävän neljä elementtiä: asiakasarvoehdotuksen eli luoda arvoa asiakkaalle, tuottomallin, sekä avainresurssit ja

avainprosessit. Yrityksen tasolta, liiketoimintatasosta ja yritystasosta alkaa liikehdintä yhä enemmän kokonaisvaltaisempaan suuntaan.

Wirtz ja muut (2016, s. 37) havaitsivat, että liiketoimintamalli tietotekniikan kontekstissa nähdään ensin staattisena prosessimallina, seuraavina vuosina operatiivisen toiminnan ja toiminnallisten näkökohtien mallinnuksena, ja sähköisen liiketoiminnan kehittyessä saaden yhä suuremman merkityksen. Edellisen mukaan liiketoimintamallista kehittyi yrityksen organisaatioesittely, jolla saattoi edistää päätöksenteon johtamista ja jaotella yrityksen rakennetta ja arkkitehtuuria osiin.

Gassmann ja muut (2014, s. 308) viittaavat puolestaan liiketoimintainnovaatioon, joka sisältää vähintään kaksi (kuka-mitä-kuinka-miksi) liiketoiminnan ulottuvuutta ja menestyksenkäs liiketoimintainnovaatio luo ja kaappaa arvoa yritykselle. Tätä käsitellään hieman lisää myöhemmin. Seuraava taulukko 1 kuvaa taustoja ja liiketoimintamallin tutkimuksen esiin tuomia määritelmiä eri tutkijoiden ja vuosilukujen valossa:

Taulukko 1. Eri kirjoittajien määritelmiä liiketoimintamallista.

Tekijä	Vuosi	Aihe	Määritelmä
Timmers	1998	Business Models for Electronic Markets	Liiketoimintamalli määritellään tuotteen, palvelun ja informaatiovirtojen arkkitehtuurina, sisältäen kuvauksen eri liike-elämän toimijoista ja niiden rooleista, mahdollisista hyödyistä toimijoille ja kuvauksen tulonlähteistä. (s. 4)
Rindova & Kotha	2001	Continuous "Morphing": Competing through Dynamic Capabilities, Form, and Function	Dynaaminen kilpailu voidaan ehkä paremmin ymmärtää avautuvaksi prosessiksi, joka käsittää sarjan ulkoisia ja sisäisiä toimia. Internetin hakukoneiden tultua havaittiin painopisteen siirtyvän hallinnasta (resurssien ja vallitsevien rakenteiden kautta) kohti opportunistista evoluutiota ja kokeilua. Tuli yksilöidä prosessit, joiden kautta yritykset kilpailevat näillä uusilla aloilla (s. 1277–1278).

Osterwalder, Pigneur & Tucci	2005	Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept	Liiketoimintamalli on käsitteellinen työkalu, joka sisältää joukon elementtejä, niiden osia ja antaa mahdollisuuden ilmaista tietyn yrityksen liiketoimintalogiikkaa. Se on kuvaus arvosta, jonka yritys tarjoaa asiakkaille sekä yrityksen ja sen kumppaniverkoston arkkitehtuurille, ja luomalla, markkinoimalla ja toimittamalla tätä arvoa ja luoden suhdettä omaa, aikaansaaden kannattavat ja kestävät tulovirrat (s. 10).
Johnson, Christensen & Kagermann	2008	Reinventing Your Business Model	Tunnistamalla systemaattisesti kaikki liiketoimintamallin osat, avainhenkilöt voivat ymmärtää, kuinka malli täyttää potentiaalisen arvoesityksen kannattavasti käyttämällä tiettyjä avainresursseja ja keskeisiä prosesseja (s. 54)
Teece	2010	Business Model, Business Model strategy and innovation	Liiketoimintamalli ilmaisee logiikan ja tarjoaa tietoja ja muita todisteita, jotka osoittavat miten yritys luo ja tuottaa arvoa asiakkaille (s. 173).
Chatterjee	2013	Simple Rules for Designing Business Models	Liiketoimintamalli on kokoonpano (toimintajärjestelmät) siitä, mitä yritys tekee (eri toiminnot) ja mihin se sijoittaa (resurssit) logiikan perusteella, joka ohjaa tietyn yrityksen voittoja. Artikkelissä esitetään järjestelmällisen prosessin liiketoimintamallin suunnitteluun tunnistamalla keskeiset tavoitteet, jotka parantavat kannattavuutta (s. 97)
Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith & Papadacos	2014	Value Proposition Desing	Jotta voisit luoda arvoa yrityksellesi, sinun on luotava arvoa asiakkaallesi. Jotta voisit luoda kestävä arvoa asiakkaallesi, tarvitset luoda lisäarvoa yrityksellesi (s. 144) Liiketoimintamallin suunnitteluun: Value Proposition Canvas (s. 61) ja Business Model Canvas (s. 194–195).
Gassmann, Frankenberger & Csik	2014	The business Model Navigator. 55 Models That Will Revolutionise Your Business	Liiketoimintamalli määrittelee, mihin asiakkaisiin toiminnot kohdennetaan, mitä tarjotaan, miten tuotteet ja palvelut luodaan ja miten voitot syntyvät. Nämä neljä ulottuvuutta - kuka-mitä-miten-miksi - määrittävät liiketoimintamallin (s. 360). Business Model Navigator koostuu 55 onnistuneesta liiketoimintamallikuvista innovaatioita varten (s. 21–22).

Kuten yllä oleva taulukko osoittaa, liiketoimintamalli on liikehtinyt arkkitehtuurin ja tulonlähteiden (Timmers, 1998, s. 4) käsittelystä prosesseihin ja kyvykkyyksiin (Teece, 2010), käsitteelliseen työkaluun, liiketoiminnan logiikkaan ja tulovirtoihin. Liiketoimintamalliin tulee mukaan yhä kiinteämmin arvo ja arvoehdotus (Teece, 2010; Johnson ja muut, 2008). Puhutaan enemmän liiketoimintamallin uudelleen löytämisestä sekä muotoilusta

pelkän kaavion, mallin tai prosessin sijasta. Havaitaan, että tuottamalla arvoa asiakkaille, yritys voi menestyä ja luoda ns. lisäarvoa (Osterwalder ja muut, 2014).

Uusin liiketoimintamalli-tutkimus tuo esiin myös markkinahäiriköt ja ns. heikot signaalit. McGrathin (2020) mukaan uuden häiriöryhmän tullessa markkinoille tuotteilla ja palveluilla, jotka ovat aivan yhtä hyviä kuin vanhojen yritysten tarjoamat tuotteet, perinteisten yritysten on entistä vaikeampaa kilpailla. Edellisen mukaan uusimmat liiketoimintamallit perustuvat ns. ennakolta saatuihin heikkoihin signaaleihin ja uusiin asiakasvaatimuksiin. Siksi nähdään tärkeänä kuunnella asiakkaita ja olla tietoinen kilpailijoista.

McGrath (2020) väittää myös säännöistä keskusteltavan laajasti ennen kuin ne ovat lopulta hyväksytyjä, ja disruptiivisen eli häiritsevän tekniikan kehityksen olevan seurausta monivuotisesta tutkimuksesta. Usein asiakkailta saatavat heikot signaalit tai viestit ja asiakasvaatimusten muutokset ovat kuitenkin nopeammin ja ehkä helpommin saatavilla ja markkinoilla, kuin monivuotisen uutteran tutkimustyön tulokset tai pitkälliset insinööriyöt ja testaukset. Ketteryys, oikea ajoitus ja nopeus ovat nykyisin valttia uusien liiketoimintamallien rakentamisessa. Grönroos ja muut tuovat esiin sen, että kilpailu tapahtuu siis aiemman tuotteiden ja palveluiden lisäksi hyödyntämällä eri liiketoimintamalleja (Grönroos ja muut, 2007, s. 146).

Kuten jo edellisessä kappaleessa tulee ilmi, kiinnostusta liiketoimintamallin rakentamiseen, elementteihin, sen verkostosuhteisiin ja taustoihin on ollut monilla tutkijoilla. Kirjallisuuden määrä aiheesta onkin kasvanut vuoden 1995 jälkeen. Timmers (1998, s. 4) toi päivänvaloon liiketoimintamallin arkkitehtuurin (vrt. Teece, 2010, s. 175 mainitsema käsite arkkitehtuurista), Hamel (2000) liiketoimintamallin komponentit, Zott ja Amit (2010, s. 222) toimintajärjestelmän arkkitehtuurin, ydinlogiikan ja liiketoimintamallin jatkuvan kehittämisen ja Chesbrough ja Rosenbloom (2002) viittasivat puolestaan toimintoihin. Wirtz ja muut (2016) mainitsivat strategian lisäksi aineelliset ja aineettomat resurssit sekä ydinosaamiset ja -varat liiketoimintamallin tärkeinä osina. Verkostojen merkitystä korostivat mm. Hamel (2000) ja Osterwalder ja muut (2005).

Chatterjee (2013, s. 97) esitti mm. yksinkertaiset suunnittelusäännöt ja neljä yleistä liiketoimintamallia, joista yritys voisi valita itselleen sopivan. Samoilla linjoilla oli Johnson ja muiden (2008, s. 52–55) esittelemä ”The four-box business model”. Ja uudemmassa tutkimuksessa Osterwalder ja muut (2010) tuovat esille erilaiset liiketoimintamallin rakennusosaset, joista liiketoimintamalli koostuu.

Liiketoimintamalli-termiä ei ole ilman yleisesti hyväksyttyä määritelmää käytetty aina johdonmukaisesti. Aluksi liiketoimintamalli kuvasi ehkä enemmän esitystä yrityksestä tai kilpailutilannekuvaa (Hamel, 2000). Liiketoimintamallista on käytetty mm. muotoja ”liikeidea” tai ”tuotto- tai talousmalli” (Magretta, 2002; Fieldt, 2013).

Strategian ja kilpailun rakenteen eri näkökohdat alkoivat vaikuttaa kuitenkin yhä enemmän 2000-luvulla liiketoimintamallien ymmärrykseen pelkkien prosessimallien sijaan (Hamel, 2000; Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Pulkkinen ja muut (2005) näkevät liiketoimintamallin arvon luomisen ja arvon ansaitsemisen yhdistävänä rakenteellisenä ratkaisuna. Edellisen mukaan vaihtoehtoiset arvonluonnin mallit ovat arvoketju, arvoverkko ja arvopaja. Zott ja Amit (2010) vertaavat yrityksen liiketoimintamallia toimintajärjestelmäksi, joka sisältää riippumattomia toimintoja, eli sisällön, rakenteen ja hallinnon, jotka kuvaavat arvon luonnin lähteet.

Porterin (1985) esittämässä arvoketju-mallissa arvoa luodaan muuntamalla panoksia tuotteiksi ja palveluiksi peräkkäisten vaiheiden avulla. Tämä malli alkoi hiljalleen laajenemaan. *Arvoehdotus* alkoi näkyä tutkimuksessa laajemminkin (Johnson ja muut, 2008, s. 52–53). Fieldt (2013, 86) päätelee, että liiketoimintamalli voidaan määritellä organisaation arvologiikaksi, miten se luo ja tallentaa asiakasarvoa ja joita voivat edustaa ytimekkäästi toisiinsa liittyvät elementit, jotka käsittelevät asiakasta, arvoehdotusta, organisaatioarkkitehtuurin ja taloustieteen ulottuvuuksia.

Johnson ja muut (2008, s. 54) tuovat esiin onnistuneen liiketoimintamallin elementit, joita ovat arvon luominen asiakkaalle, voiton tuottaminen, avainprosessien ja -resurssien

kautta. Yritys tarvitsee edellisen mukaan mietityn ja toimivan liiketoimintamallin, joka sisältää edellä mainitut elementit. Kun avainresursseja ja -prosesseja käytetään arvoa tuottavasti ja arvoa luovasti, myös itse liiketoimintamalli voi luoda arvoa asiakkaalle ja lopulta yritykselle. Johnsonin ja muiden (s. 52) pohtimana ymmärtäen ensin nykyinen liiketoimintamalli ja keksimällä se sitten uudelleen.

Grönroos ja Tillman (2009, s. 56) painottavat, että yhä useammat alat ja yritykset ovat nykyään kilpailutilanteessa, jota voi nimittää palvelukilpailuksi eli olisi opittava ymmärtämään palvelujen johtamisen luonnetta: ”Asiakkaan ongelmiin kehitetystä ja kokonaisvaltaisena palvelutarjoomana tarkasteltavasta ratkaisusta tulee palvelu” (s. 56).

Porter (1985) näkee geneeristen strategioiden mukaan yritysten kilpailukyvyn perustuvan lähinnä differentointiin eli erilaistamiseen ja kustannustehokkuuteen, tiettyihin asiakkaisiin ja keskittymisenä arvoon, jonka asiakas on valmis tuotteesta maksamaan. Grönroos ja muut (2007, s. 148) viittaavat puolestaan Tinnilän (2006) esiin tuomiin palvelun liiketoimintamallin osatekijöihin, joita ovat palvelu ja tuotteet, sekä hinnoittelu- ja rahoitusmalli eli ansaintamalli, arvontuotanto, asiakkaat, markkinointi, jakelukanavat, arvoverkko, resurssit sekä innovaatiomalli.

Geneerinen liiketoimintamalli sisältää Grönroosin ja muiden (2007, s. 148) esittämänä yleistä kuvausta yrityksen palveluliiketoiminnan mallista, eri palvelujen ja niiden liiketoimintamallin yhteisiä piirteitä. Edelliset viittaavat sen määrittävän peruslinjat, joista poikkeavuudet kuvataan sitten erikseen, tarpeellisella tasolla. Geneerinen liiketoimintamalli on Grönroosin ja muiden (s. 148) mukaan siten ns. ”ylätason” kuvaus, miten palveluliiketoiminta on määritelty ja organisoitu.

Kirjallisuudessa uudemmat liiketoimintamallit keskittyvät enemmän asiakkaaseen, asiakaslähtöisyyteen ja arvoon. Kuin perinteisiin tuotteisiin, hintaan ja niillä kilpailemiseen. Liiketoimintamallin tulisi perustua asiakkaaseen, ja asiakkaalle tarjottaviin tuotteisiin ja palveluihin. Ja liiketoimintamallit kuuluvat osaksi yritysten välistä kilpailua. Grönroos ja

Tillman (2009, s. 56) väittävät, että perinteisestä tuotokeskeisyydestä on siirrytty enemmän palvelukilpailuun.

2.2 Perinteisen liiketoiminnan ja palveluirtytoiminnan eroavaisuus

Edellä tutkimuksen taustaa käsitelleessä luvussa 1 kerrottiin toimeksiantajayrityksen tarpeesta tarkentaa ja päivittää nykyistä liiketoimintamallia, koska tarjottavaan tuotteeseen liittyy nykyisin myös erilaisten palvelujen myyminen asiakkaalle. Toisaalta esiin tulee myös hyvin tavallinen ongelma, kova hintakilpailu.

Martinsuo ja Kohtamäki (2014, s. 60) tuovat esiin sen, että tuotokeskeisessä liiketoimintamallissa hinnalla kilvoitellaan eikä asiakkaan asemalla arvon muodostumiseen ole ollut juuri merkitystä. Mutta tie on usein aika lyhyt. Grönroos ja Tillman (2009, s. 26) väittävät, että monet yritykset lankeavat hintakilpailuunsa: ”Hintakilpailu voi joskus olla tehokas keino, mutta useimmiten se merkitsee vain luopumista kipeästi tarvittavista tuotoista, joilla voitaisiin kehittää ja ylläpitää muista erottumisen takaavaa kilpailuetua” (s. 26).

Grönroosin ja muiden (2007, s. 31) mukaan on olemassa toinen looginen vaihtoehto, hintakilpailun sijaan eli palveluirtykseksi muuntautuminen, vaikkakin se tarkoittaa isoa muutosta, palveluun keskittymistä, strategioita ja ennen muuta asennemuutosta. Palvelukeskeisemmässä ajattelumallissa keskeinen tekijä on tehdä yhdessä asiakkaan kanssa. Martinsuo ja Kohtamäki (2014, s. 60) väittävät asiakkaan osallistumisen itse palvelun tuotantoon luovan uusia haasteita valmistusyriykselle, jolloin hintaa tärkeimmiksi arvoiksi nousevat muut tekijät.

Yritys pyrkii Grönroosin ja muiden (2007, s. 60) esittämänä strategisella tasolla palvelukeskeisessä mallissa kehittämään uudenlaisia tarjoomia, ymmärtämällä asiakasta, arvonluomista sekä toiminnan muuttumista. Edelliset pohtivat, että liiketoimintaprosessien tasolla palveluprosessit luovat arvoa yhdessä asiakkaan kanssa ja operatiivisella tasolla asiakkaan tarpeita ja ongelmia pyritään ratkaisemaan, ja toimittajan sekä asiakkaan työntekijät tekevät yhdessä yhteistyötä.

Grönroos ja muut (2007, s. 9) tuovat esiin näkökohdan, jossa yritykset uusiutumalla ja siirtymällä vahvasti palveluliiketoimintaan ja hyvin hallittuun verkostoyhteistyöhön, valmistaa ne samalla ylläpitämään teknologista osaamistaan. Yritysverkostojen kautta voidaan tasapainottaa esim. yritysten ennakoimattomien taloudellisten mahdollisuuksien synnyttämää halua irtautua ja toisaalta spesifisten investointien edellyttämää tarvetta sitoutua (Nurmilaakso, 2000).

Tässä pro gradu – tutkielmassa liiketoimintamallin kehittämisen lähtökohtana käytetään palveluliiketoimintamalli-lähestymistapaa. Liiketoimintamalleja voidaan aika vapaasti nykyään käyttää eri aloilla (Grönroos ja muut, 2007) ja tämä tulee hyvin esiin em. määritelmistäkin. Malleista on tullut yleisiä ja yhä enemmän alasta riippumattomia. Toisaalta pelkkä hinnalla kilpailu on havaittu riittämättömäksi. Siksi näistä em. syistä tutkielma keskittyy ja rajautuu luontevasti juuri palveluliiketoimintamallin ympärille.

2.2.1 Strategian merkitys liiketoimintamallissa

Yrityksen strategiaa voidaan puolestaan kuvata eräänlaisena karttana tai suunnitelmana tiettyä päämäärää kohti pyrittäessä tai vastaavasti eräänlaisena toimintaohjeena. Porter (1996) tuo esiin yrityksen strategisen aseman lähinnä eri toimintojen suorittamisen kanalta ja liiketoimintamallin ns. toimintajärjestelmänä. Hamel (2000) määritteli ydinstrategian liiketoimintamallin keskeiseksi osaksi. Juuti ja muut tuovat esiin ajatuksen punaisesta langasta (Juuti ja muut, 2007, s. 13). Liiketoimintamallin ja strategian havaittiin olevan hyvin lähellä toisiaan, vaikka eivät täysin samat (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).

Juuti ja Luoma (2009, s. 26–27) tunnettuun tutkimusjohtaja Henry Mintzbergiin (1987) viitaten tuovat esille sen, miksi strategiaa tarvitaan: 1) strategia antaa suunnan 2) sitä tarvitaan kohdistamaan ja yhtenäistämään organisaation tekemisiä ja 3) määrittelemään organisaatiota ja rakentamaan sille identiteettiä sekä 4) tuomaan johdonmukaisuutta organisaation toimintaan.

Juuti ja Luoma (2009, s. 26) tiivistävät, että organisaatiot mitä ilmeisimmin näyttävät joko hyötyvän strategiasta tai pitävät sitä niin tärkeänä asiana, että eivät katso mahdolliseksi toimia ilman sitä. Ilmeisesti strategian syvin olemus on jokin vahva linjaus, johon sitoudutaan ja joka lopulta johdattaa joukot kohti tavoiteltua ja haluttua päämäärää.

Muiden tutkijoiden mielestä strategia sisältyi jollain tapaa liiketoimintamalliin tai oli keskeinen liiketoimintamallin komponentti (Hamel, 2000; Hedman & Kalling, 2002). Porterin (2001, s. 72) mukaan strategia menee kuitenkin huomattavasti pidemmälle kuin pelkkä parhaiden käytäntöjen noudattaminen. Strategia on ollut aika vähäisen kiinnostuksen kohde johtotiimeissä ja työntekijöiden ymmärryksessä. Kaplan ja Norton (2000, s. 167) väittävät, että avain strategian jalkauttamiseen on se, että työntekijät ymmärtävät strategian pohjimmaisena ideana.

Strategia on nähty yrityksen tehtävän ja vision määrittelynä (Hämäläinen & Maula 2004, 16). Eli strategia on nähty eri keinoina yrityksen tavoitetta kohti. Aineelliset sekä aineettomat resurssit, sekä sisäiset ja ulkoiset resurssit, kuten ydinosaaminen ja oppiminen (Valpola ja muut, 2010) on nähty usein ns. panostekijöinä samoin kuin mm. Valkokari ja muut (2009) tuovat esiin kumppanuudet, verkostot ja jopa ekosysteemit.

Yritysten muutosvauhdin kasvaessa ja maailman ympärillä muuttuessa, myös strategia on voitava saada käyttöön entistä nopeammin. Kehusmaa (2010, s. 6) väittää, että laatimisen yhteydessä viedään parhaimmillaan strategiaa jo käytäntöön. Hämäläinen ja muut (2016, s. 190) viittaavat myös ketterään strategiaprosessiin, jossa strategia nähdään tekemisenä. Tällaista ketterämpää tekemistä hyödynnetään jo varsin paljon digitalisoituvassa yhteiskunnassa, jossa ratkaisut muokkautuvat rakentamisen ohella. Voidaan sanoa, että perinteinen malli myös strategian tekemisestä on voimakkaassa murroksessa.

Casadesus-Masanell ja Ricart (2010, s. 204) panivat merkille tietyt erot strategian, liiketoimintamallin ja taktiikoiden välillä: eli strategia ja liiketoimintamalli ovat eri asia, liiketoimintamalli on suora seuraus strategiasta, mutta ei ole itsessään strategia.

Strategia on Casadesus-Masanell ja Ricartin (2010, s. 204) mukaan suunnitelma siitä, minkä liiketoimintamallin yritys valitsee, koska yrityksellä voi tarpeesta riippuen olla erilaisia liiketoimintamalleja jopa useita. Taktiikat taas ovat edellisen mukaan kilpailuvalintoja, jotka jokainen liiketoimintamalli mahdollistaa. Liiketoimintamalli tulisi siten valita asiakkaan ja tarjottavan arvoehdotuksen mukaan (Johnson ja muut, 2008).

Osterwalder ja muut (2010, s. 187) väittävät strategian ajavan liiketoimintamallia eteenpäin. Jos haluat kasvaa 20 prosenttia uusilla markkinasegmenteillä, tämän tulisi heijastua myös liiketoimintamalliisi uusina asiakassegmentteinä, kanavina tai avaintoimintoina.

2.2.2 Arvoinnovaatiomalli

Casadesus-Masanell ja Ricart (2011, s. 3) mukaan ns. liiketoimintamalli-innovaatiot ovat tulleet jäädäkseen, ja talouden hidastuminen kehittyneissä maissa pakottaa yrityksiä muuttamaan liiketoimintamallejaan ja luomaan uusia. Liiketoimintamalli määrittelee Gassmann ja muiden (2014, s. 7) mukaan ketkä (who?) ovat asiakkaitasi (kohderyhmä, segmentti), mitä (what?) olet myymässä, kuinka (how?) tuotteita tarjoat ja miksi (why?) liiketoimintasi on kannattavaa. Kuka? mitä? kuinka? ja miksi? -kysymykset kuvaavat edellisen mukaan liiketoimintamallia, jossa kaksi ensimmäistä (kuka ja mitä) osoittavat ulkoisia ja seuraavat kaksi (kuinka ja miksi) sisäisiä ulottuvuuksia. Vähintään kaksi näistä ulottuvuuksista tulisi Gassmannin ja muiden (2014, s. 9) mielestä sisältyä menestyvään liiketoimintainnovaatioon.

Myös Gassmannin ja muiden (2014, s. 7) esiin tuomassa arvoinnovaatiomallissa (vrt. Osterwader ja muut, 2014) löytyvät käsitteet arvoehdotus (value proposition) eli mitä tarjoa asiakkaalle, arvoketju (value chain) eli kuinka arvo luodaan ja tuottoja kuvaava tuottomalli (profit mechanism). Tuottomalli kuvaa sitä, miten tuotot ja kulut näkyvät ja kuinka arvo lopulta luodaan.

2.3 Arvoehdotus, arvonluominen, toimittaminen ja kaappaaminen

Arvo ja arvon luominen (Prahalad & Ramaswamy, 2004) ovat usein hyvin keskeistä termistöä puhuttaessa liiketoimintamallista. Porterin (2001, s. 72) mukaan strategia sisältää räätälöidyn arvoketjun, jonka avulla yritys voi tarjota ainutlaatuisen arvon. Myös teknologinen ja innovatiivinen ote tulivat mukaan luomaan kasvua ja lisäarvoa, samoin internetin vaikutus arvoketjuun (Porter, 2001, s. 72). Myös ero arvon luomisen ja kaappaamisen välillä tuli Bowman ja Ambrosinin (2000, s. 1) mukaan erottaa. Arvo kaapattiin edellisen mukaan (s. 2) valtasuhteissa ja taloudellisten toimijoiden välillä.

Fieldt (2013, s. 85) määrittelee liiketoimintamallin organisaation arvologiikan esittämis-mallina, miten se luo ja tallentaa asiakasarvon. Osterwalder ja muut (2014, s. 29) keho-tavat järjestämään tiedon siitä mitä asiakkaat haluavat yksinkertaisella tavalla, joka tekee puolestaan arvonluontimallit helposti näkyviksi. Arvo, arvoehdotus ja asiakasarvo tule-vat esille määritelmänä useita kertoja (ks. Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Johnson ja muut, 2008; Osterwalder ja muut, 2005; Osterwalder ja muut, 2010; Prahalad & Ramas-wamy, 2004; Teece, 2010.)

Asiakas määritellesään tietyn tuotteen tai palvelun arvoa perustaa sen joko Bowman ja Ambrosini (2000, s. 2) mukaan aikaisempiin uskomuksiin, tiettyihin tarpeisiin, erityiseen kokemukseen, omiin tai toisten haluihin, toiveisiin tai muihin olettamuksiin. Käyttöar-volla eli tuotteen käytettävyydellä tai toimivuudella ja vaihtoarvolla eli maksettavalla hin-nalla on selvä ero. ”Asiakas voi arvottaa vain sitä mitä he kokevat” (Bowman & Ambrosini, 2000, s. 4.)

Verkostoilla ja kumppanuuksilla voi olla vaikutusta arvonluomiseen (Hamel, 2000, Stabell, 1998) tai yhteisarvolla luomiseen (Barney, 1995). Teece (2010) näkee kyvykkyyden ky-kynä aistia uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Söderman (2014, s. 25) huomauttaa, että verkostokyvykkyys voi olla yritysten välisiin suhteisiin liittyvä yrityksen kriittisesti tärkeä resurssi tai kyvykkyys, joka edistää yrityksen menestymistä. Valkokari ja muut (2009)

mainitsevat verkostot tietoa sisältäviksi ekosysteemeiksi, joita voi hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä.

Myös asiakkailla on merkitys ja arvoehdotus (Teece, 2010; Johnson ja muut, 2008) kuvaa juuri sitä hyötyä tai arvoa, jonka liiketoimintamallin avulla voi saada aikaan, tehtyä markkinatarjousta (Gassman ja muut, 2014) ja sen esiin tuomisessa käytettäviä eri kanavia. Myös tulomalli sisältyy liiketoimintamalliin, jonka sisällä Osterwalder ja muiden (2010) mukaan tulorakenne ja tulovirrat määritellään.

Osterwalder ja muut (2010, s. 19) tuovat esille, sen kuinka yritys luo, toimittaa ja kaappaa arvoa. Leavy (2010, s. 7) väittää, että vasta kun asiakkaan ”tehtävät” on selvästi tunnistettu voi yritys tarjota ja täyttää tarjouksen ainutlaatuisella tavalla kohtuulliseen hintaan. Eli tarjottu työ ja tehty tarjous ovat yhdessä ns. asiakasarvoehdotus (Gassman ja muut, 2014). Teece (2010, s. 175) painottaa, etteivät asiakkaat tahdo vain tuotteita, he haluavat ratkaisun ongelmiinsa ja (s.192) sen täytyy vastata tiettyjä asiakkaiden tarpeita.

Näihin arvon eri käsitteisiin (value proposition, value creation, value delivery, value capture) syvennyttään vielä enemmän seuraavissa kappaleissa.

Arvoehdotus (value proposition) kuvaa Osterwalder ja muiden (2014, s. 277) esittämänä niitä hyötyjä, joita asiakas voi odottaa tuotteiltasi ja palveluiltasi. Eli se Osterwalder ja muiden (2010, s. 24) mukaan perustuu valikoituihin tuote- ja palvelunippuihin, joita yritys tarjoaa kullekin asiakassegmenteille luoden arvoa. Edelliset väittävät, että tuotteet ja palvelut ovat se syy, miksi asiakas kääntyy eli valitsee toisen yrityksen toisen sijaan.

Osterwalder ja muut (2010, s. 24) toteavat työn ja tarjouksen voivan olla innovatiivinen tai edustaa uutta häiritsevää tarjoustyyppiä. Muut arvoehdotukset voivat edellisiin (s. 63) viitaten olla kuten jo olemassa olevat, mutta lisätyin piirtein ja ominaisuuksin varusteltuja. Arvoehdotus luo Osterwalder ja muiden (s. 63) esittämänä arvoa kolmella alueella,

houkutellen käyttäjäryhmiä, eri asiakassegmenttien välillä tai vähentäen kuluja kanavoimalla transaktiot esim. alustan läpi.

Arvonluonti (value creation) tapahtuu avainresurssien, -toimintojen ja avainkumppanuuksien avulla, joita tarvitaan yrityksessä arvon luomiseen (Osterwalder ja muut, 2014, s. 195) tai, että niihin on olemassa pääsy. Casadesus-Masanell ja Ricart (2011, s. 8) ehdottavat puolestaan kääntämään kilpailijat täydentäjiksi, ja siten kilpailevista liiketoimintamalleista voi tulla arvonluonnin kumppaneita.

Arvon toimittaminen (value delivery) tapahtuu asiakassegmentoinnin, kanavien ja asiakassuhteiden avulla. Arvon toimittamiseksi tarvitaan asiakkaiden segmentointia, erilaisia kanavia ja asiakassuhteita, ja se sisältää Osterwalder ja muiden (2010) pohtimana edellä kuvatut resurssit, toiminnot ja kumppanuudet. Arvon toimittaminen voi toteutua markkinaa tutkimalla, innovatiivisesti, uuden markkinapotentiaalin tai vaikkapa jonkin ns. kanavakuninkuuden kautta. Tai uusien asiakas- tai voimasuhteiden tai asiakkaiden lukitsemisen kautta (ks. Gassmann ja muut, 2014, s. 208–211).

Arvon kaappaaminen (value capture) tapahtuu usein vasta, kun itse tuote tai palvelu on myyty. Kustannus- tai kulurakenteella (cost structure) kuvataan puolestaan liiketoiminnan pyörittämisestä aiheutuvia ja siihen tarvittavat kuluja. Eli Osterwalderin ja muiden (2010, s. 41–42) pohdinnan mukaan tuottoja voidaan saada aikaan, vaikka kuluja syntyy yritystä pyöritettäessä.

Tulovirrat (revenue streams) kuvaavat puolestaan, miten tuottoja voidaan synnyttää asiakkaiden avulla. Tuottoja voi Osterwalderin ja muiden mukaan syntyä perinteisen omistusoikeuden myymisellä tai kuukausimaksuun perustuvalla palvelulla, käytön mukaan veloittamalla tai lainaamisen, vuokrauksen tai leasing-tuottojen kautta (Osterwalder ja muut 2010, s. 32–33).

Bowman ja Ambrosini (2000, s. 5) muistuttavat, että arvon kaappaaminen tiedetään vasta vaihdon tapahduttua eli myyntihetkellä (ks. edellä 2.3 käyttöarvo ja vaihtoarvo). Ja edellisen (s. 13) mukaan neuvottelusuhteet määrittävät arvon kaappauksen, eli lopulta ostaja ja myyjä.

2.4 JTBD – Job To Be Done – mitä ongelmaa asiakas yrittää ratkaista?

Christensen ja Raynor (2003) väittävät, että kun asiakas ostaa tuotteen, hän itse asiassa ”vuokraa” sen auttamaan tietyn työn tekemisessä. Edellisen mukaan, jos tuote saa aikaan huonoa jälkeä, asiakas ”erottaa” sen ja etsii tilalle toisen vaihtoehdon.

Christensen ja muut (2016, s. 5) kuvaavat asiakkaan tehtävät eli ”Jobs to Be Done” idean tiivistetyksi eli mitä olisi pitänyt tehdä toisin. Osterwalder ja muut (2014, s. 12) ovat hahmottaneet nämä asiakkaan tehtävät, jotka ovat erilaisia toiminnallisia, sosiaalisia, henkilökohtaisia, emotionaalisia haasteita, ongelmia ja jopa nauttimiseen liittyviä tarpeita, joita asiakas yrittää saada tehdyksi. Asiakas ei siten ole pelkästään ostamassa tuotetta tai palvelua vaan ratkaisua, jotka ovat käsitteenä laajempia. Joskus he eivät oivalla edes mitä tarvitaan ja mitä taas ei (Christensen ja muut, 2016, s. 5).

Johnson ja muut (2008, s. 55) korostavat arvoehdotuksia ja ”tehtävien töiden” tulosten saamista suoraan tuotetta tai palvelua käyttäviltä asiakkailta. Tuotteen tai palvelujen etsimisessä, ostamisessa, käyttämisessä ja palauttamisessa juuri asiakas on paras arvioija, kuten seuraavasta tulee hyvin ilmi: ”Asiakkaasi ovat tuomarisi, valamiehistö ja arvotarjouksesi toteuttaja. He ovat armottomia, jos et löydä heille sopivaa”. (Osterwalder ja muut, 2014, s. 43.)

Kuten aiemmin on tullut esille tulovirrat syntyvät asiakkaille menestyksekkäästi tarjotusta arvoesityksestä. Ne voivat Osterwalderin ja muiden esiin tuomina syntyä joko hinnoittelustrategian kautta esim. kertamaksutuottoina asiakkaalta, jatkuvista tuotoista ja oston asiakastuen palveluiden kautta (Osterwalder ja muut 2010, s. 32–33).

Liiketoimintamallin elementit puolestaan johtavat edellä todetusti kustannusrakenteesen. Kulurakenne voi olla ns. muuttuviin tai kiinteisiin kustannuksiin perustuva, tai jopa innovatiiviseen kustannusrakenteeseen perustuva (Osterwalder ja muut 2010, s. 33–34). Arvopohjaisessa liiketoimintamallissa siirrytään puolestaan enemmän asiakkaan lisäarvoon eli esim. korkealuokkaisuuteen tai laatuun, jolloin kustannukset menettävät merkitystään kuten on usein juuri luksuskelloissa tai -koruissa.

Kelley ja Kelley (2012) ehdottavat, että juttelemalla tuotteen tai palvelun käyttäjien kanssa ja luovasti ajattelemalla voi kerätä uusia ideoita. Martinsuo ja Kohtamäki (2014, s. 18) toteavat havainnoinnin olevan todettu tehokas menetelmä syvällisen asiakasymmärryksen hankkimiseen. Kelley ja Kelley (2012) tuovat esiin, että käyttäjien kanssa juttelu tarkoittaa myös pelkojen kohtaamista, sillä haasteet ovat usein suuria, jopa tuntemattoman, tuomitukseksi tulemisen, ensimmäinen askeleen tai hallinnan menettämisen pelon kokemuksia. Näihin saattaa auttaa haasteen pilkkominen pienempiin osiin ja vaikkapa se, että aloittaa hankalan ja vaikean asian tekemisen välittömästi.

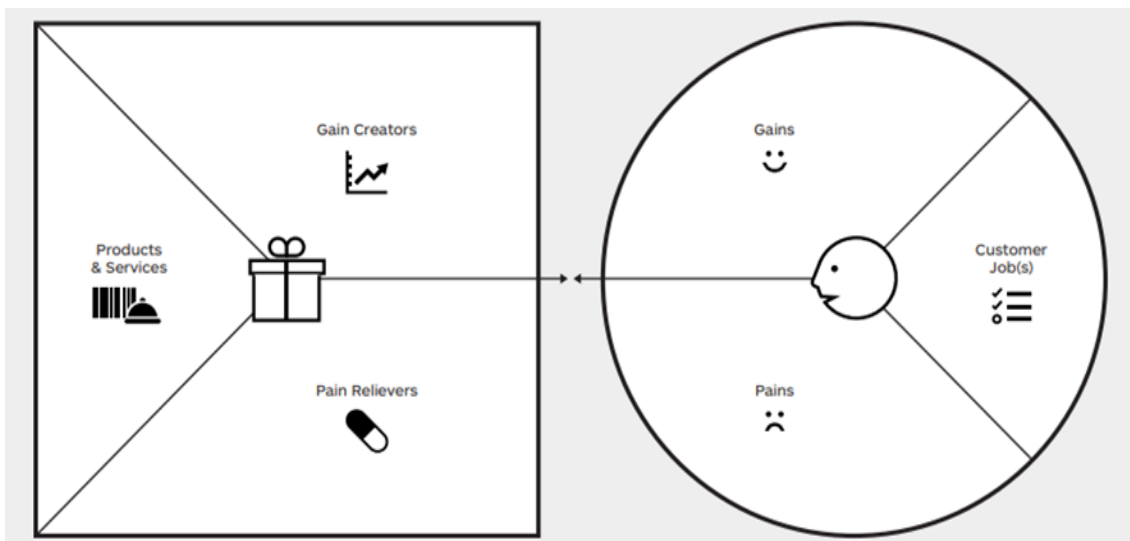
2.5 Value Proposition Canvas ja Business Model Canvas

Value Proposition Canvas (VPC) eli ns. arvoehdotelmapohja sisältää Osterwalder ja muiden (2014, s. 42–43) mukaan (kts. kuvio 2) asiakkaan ymmärrystä kuvaavan 1) asiakasprofiilin (oikealla oleva ympyrä) sekä 2) arvokartan (vasemmalla, asiakkaan edessä oleva neliö). Asiakkaan näkemä arvokartta (neliö) kuvaa, miten arvoa luodaan asiakkaalle (Osterwalder ja muut, 2014 s. 61). Varsinainen arvoehdotus on kuvattu asiakkaan edessä olevassa arvokartassa eli neliön sisällä, asiakkaalle annettavana lahjana.

Asiakkaan silmissä ehkä houkutteleva tuote tai palvelu aiheuttaa asiakkaassa tiettyjä kivun tai helpotuksen tunteita, mikäli asiakkaan ongelma, mihin tuote tai palvelu halutaan ostaa joko ratkeaa, ongelma helpottuu tai se jää ratkaisematta. Myös itse tuote tai palvelu voi olla ongelmallinen, ei niin sopiva tai juuri oikea ja täsmälleen asiakkaan tarpeet täyttävä.

Asiakkaat suorittavat myös Osterwalder ja muiden (2014, s. 12) pohtimana lisäksi erilaisia tehtäviä arvon ostamisen ja kulutuksen yhteydessä joko kuluttajina tai ammattilaisina. Nämä työt syntyvät kolmesta eri roolista: arvon ostajana, arvon luomisen kautta ja arvon välittäjänä. Lisäksi edellisen (s. 13) mukaan asiakkaan tekemien tehtävien taustat vaikuttavat esim. rajoittavasti tai keiden kanssa tehtäviä suoritetaan jne.

Osterwalder ja muut (2014, s. 61) kuvaavat asiakkaan tärkeitä ja merkityksettä tehtäviä seuraavassa. Kuvio 2 on haluttu esittää alkuperäisasussaan englanninkielisenä:



Kuvio 2. The Value Proposition Canvas. (Osterwalder ja muut, 2014, s. 61).

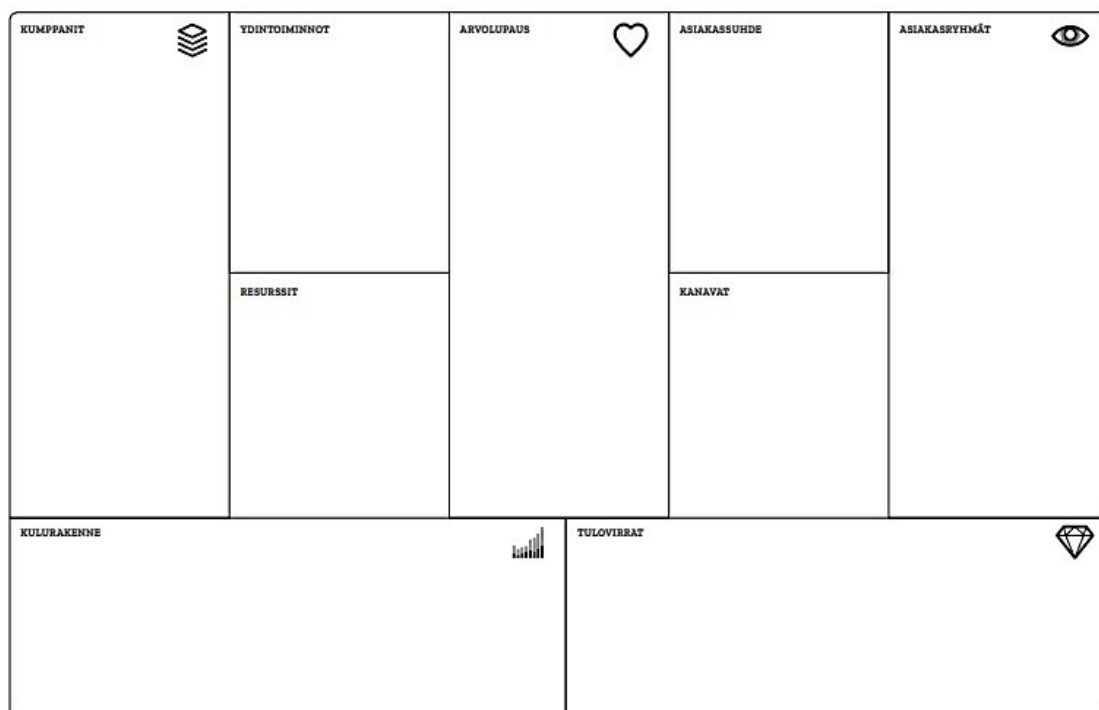
Asiakkaan tekemien tehtävien eli Jobs To Be Done (JTBD) -prosessin jälkeen asiakas voi kokea kipuja tai voittoja (Osterwalder ja muut, 2010, s. 14). "Pains" eli kivut – kuvaavat seikkaa tai seikkoja, joista asiakas ei pidä, asiakkaan tekemien tehtävien, eri tuotteiden ja palveluiden puntaroinnin ja harkinnan tapahduttua ostoprosessin aikana. "Gains" eli voitot kuvaavat (s. 16) mukaan vastaavasti etua ja tuottoa, helpotusta, säästöä, positiivisia tunteita, sosiaalisia saavutuksia tai toiminnallisuutta, jota oikea tuote tai palvelu asiakkaalle tuo ongelman ratkettua ja sopivan arvoehdotuksen tultua kohdalle.

Business Model Canvas (BMC) on puolestaan avoin liiketoimintamallia varten tehty suunnittelupohja. Se on kuin tyhjä maalaus pohja, johon voi alkaa hahmotella asiakkaan

tehtävien jälkeen liiketoiminnan ääriviivoja, keskustelujen ja vaikkapa muistilappuihin kirjattujen huomioiden ja ajatusten avulla. Ja lopulta suunnitella liiketoimintamallia pala palalta, aivan kuten vaikkapa taideteoksen maalaaminen. Pohjan yhdeksän laatikkoa käsittelevät Osterwalderin ja muiden esittämänä liiketoiminnan 4 pääaluetta: asiakkaat, asiakkaille tehty tarjous, yrityksen infrastruktuuri ja taloudellinen toteuttamiskelpoisuus (Osterwalder ja muut, 2010, s. 19–22).

Canvas sisältää yhdeksän eri kohtaa, joissa ovat avainasiakkaat eli kumppanit, avaintoiminnot, avainresurssit (kuviossa vasemmalla), arvoehdotukset (isompi laatikko keskellä) sekä asiakassuhteet, kanavat, asiakas ryhmät eli segmentit (oikealla) ja kulurakenne ja tulovirrat. Mallipohja on tehty nykyisen mallin hahmottelua ja uuden suunnittelua varten.

Liikkasen (25.03.2019) esittämällä Qvik-sivustoilla on Osterwalderin ja muiden (2010, s. 43) alkuperäiseen Canvas-malliin perustuva pdf-tiedosto saatavana täysin suomenkielisenä. Mallipohja ja kenttäselitteet on esitettyä seuraavassa kuviossa 3:



Kuvio 3. The Business Model Canvas. (Mukaillen Osterwalder ja muut, 2010).

Business Model Canvas sisältää eri lohkot, joista on voitu vielä koostaa arvon muodostuksen neljä eri lohkoa: 1) arvoehdotuksen, 2) arvon luonnin, 3) arvon toimittamisen sekä 4) arvon kaappauksen osa-alueet (Lähde: Osterwalder ja muut, 2014, s. 195.)

Arvon määräytymisen eri osat (mukaillen Osterwalder ja muut, 2014, s. 152) löytyvät BMC-mallissa siten, että vasemmalla sijaitsee myyntitiskin tai yrityksen kulussien takana tapahtuva alue: *kuinka arvo syntyy*. Oikealla eli tiskin etupuolella tapahtuva alue kuvaa sitä, *kuinka arvo toimitetaan* ja alimmainen kaksiosainen alue kuvaa puolestaan sen, *kuinka arvo kaapataan* eli ns. voittokaavan.

Seuraavassa on selitetty vielä tarkemmin avainresursseja, -toimintoja, -suhteita ja asiakassegmenttejä ja niiden sisältöjä Business Model Canvas-pohjassa.

Osterwalder ja muiden (2010, s. 35–36) mukaan avainresursseja eli yrityksen tärkeimpiä varoja kuten ydinosaamista ja voimavaroja tarvitaan liiketoimintamallin toimimiseen. Keskeisiä resursseja ovat edellisen mukaan arvoa luovat resurssit, kuten fyysiset tuotantotilat, rakennukset, koneet, laitteet, IT-järjestelmät tai jakelukanavat, inhimilliset ja tiedolliset, kuten patentit tai tietokannat, taloudelliset, älylliset tai taloudelliset resurssit. Avainresurssit voivat olla myös innovatiivisia tai vaikeasti kopioitavissa olevat varoja.

Avain- tai ydintoiminnot tai -tehtävät ovat tärkeimmät yrityksen tehtävät, jotta se voi toimia menestyksekkäästi. Avaintoimintoja ovat arvonluontiprosessissa esim. tutkimus ja suunnittelu, valmistus, toimitusketju tai useat muut toiminnot. Näiden avaintoimintojen avulla yritys pyrkii löytämään ratkaisun asiakkaan ongelmaan. Myös erilaiset alustat ja verkostot voivat olla avaintoimintoja, kuten esim. jotkin brändit (kuten esim. Amazon), jotka toimivat alustoina (Osterwalder ja muut 2010, s. 37–38.)

Yrityksille kumppaneista tai kumppanuuksista on tullut liiketoimintamallien kulmakiviä. Jotkin avainsuhteista on voitu ulkoistaa, kuten esim. taloushallinto ja jotkut palvelut kuten esim. huoltotyöt hankitaan yrityksen ulkopuolelta. Näitä avainsuhteita voivat olla erilaiset yritysverkostot ei-kilpailijoiden tai kilpailijoiden kanssa, yhteisytykset ja

toimittajien välinen yhteistyö. Keskeistä on toiminnan esim. ostojen ja hankintojen kustannustehokkuus ja vaikutus kulurakenteeseen, sillä enää ei ole järkevää omistaa kaikkia itse, vaan vähentää kuluja, ulkoistaen tai jakaen riskiä yhteistyön kautta. Kumppanuus voi palvella yrityksen tiedonhankinnan tarpeita, lisenssejä tai pääsyä asiakkaille (Osterwalder ja muut 2010, s. 39–40.)

Asiakassegmentit eli asiakasryhmät ovat Osterwalder ja muiden (2010, s. 21–23) mukaan niitä tahoja, joita yritys palvelee. Joko yhtä, tiettyä tai useita asiakassegmenttejä. Yritys tarvitsee asiakkaita ja ne ovatkin liiketoimintamallin tärkein ja keskeisin osa.

Ryhmittelyyn eli segmentointiin kannattaa kiinnittää huomiota, ja usein ryhmittely perustuukin mm. asiakkaan kokoon, käyttäytymiseen tai erilaisiin tarpeisiin, jakelukanaviin tai kannattavuuteen yms. Asiakkaiden sitouttamiseen ja lukitsemiseen (lock-in) saateen tarvita myös eri keinoja (kts. BMI.Lab.AG 13.6.2021). Mahdollisesti on olemassa jo aiemmin hankittuja yksityisasiakkaita, erilaisia yritysasiakkaita tai on halu saada yksinkertaisesti lisää uusia asiakkaita.

Asiakassuhteet ovat usein vakiintuneita ja niitä ylläpidetään jokaisen asiakassegmentin kanssa. Arvon toimittaminen toteutuu asiakassuhteiden hallinnan, myyntimallin, tuotemerkin tai brändin asemoinnin avulla. Asiakassuhteiden hoitaminen vaatii keskittymistä siihen ketä tai keitä asiakkaita palvellaan ja millaisia asiakassegmentit ovat (Osterwalder ja muut, 2010, s. 29–30.)

Jokaiselle asiakassegmentille tulisi olla oma ja tarpeisiin perustuva arvoehdotus. Arvot voivat olla määrällisiä esim. hinta tai palvelunopeus tai laadullisia kuten suunnittelu ja asiakaskokemukset. Toisaalta olisi hyvä miettiä, keitä ovat ns. ei-asiakkaat ja miten heitä voisi houkutella tai mikä pitää heidät poissa. Arvon luonti voi tapahtua uutuusvaikutuksen, tuotteen tai palvelun suorituskyvyn kautta tai tuote auttaa tai helpottaa asiakasta ja ongelman ratkaistua (Osterwalder ja muut, 2010, s. 24–25.)

Kim ja Mauborgne (1997) viittaavat nopean kasvun logiikkaan ja arvoinnovaatioon. Nopean kasvun yritykset eivät edellisen mukaan kiinnittäneet niinkään huomiota kilpailijoidensa lyömiseen, vaan tekemään heidät merkityksettömiksi ja kutsuivat tätä strategista logiikkaa (s. 104) arvoinnovaatioksi. Arvoinnovaattorit etsivät ”hölynpölyideoita” ja ”kvanttihyppyjä”, näkevät teollisuuden olosuhteiden olevan muokattavissa, he kohdentavat massaan ja antavat joidenkin asiakkaitten jopa mennä.

Arvoinnovaatio vaatii siis kysymään neljä kysymystä, mitä voit poistaa, mitä vähentää, kasvattaa tai luoda (Gassmann ja muut, 2014). Näiden avulla luodaan täysin uusi arvokäyrä. Samalla pystytään ohjaamaan kulurakennetta ja luomaan tulovirtoja. Kuten Ranskan Formule1 -hotelleissa kiinnitettiin huomio sänkyjen laatuun, hygieniaan ja huoneitten hiljaisuuteen, mutta muut tekijät vedettiin uudessa arvokäyrässä mahdollisimman minimiin. Ruokailu, arkkitehtuuri, aulatilat, huonekoko, henkilökunta, huonekalut ja hinta pidettiin alhaisella tasolla ja jopa niin alhaalla, kuin se oli mahdollista. Siivous toteutettiin jopa osin miehittämättömin, automaattipalveluin, jolloin esim. suihkut ja saniteetitilat puhdistuvat automaattisesti ilman omaa henkilökuntaa.

Arvoinnovaation kannalta, johon Gassmann ja muut (2014); Kim ja Mauborgne (1997) edellä viittaavat, voi hyvin pohtia mitkä liiketoimintamallin tekijät ovat nykyisin mahdollisesti turhia, mitä voi vähentää, mitä kasvattaa ja mitä luoda lisää.

2.6 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

Vaikka liiketoimintamallia on pidetty pitkään hajanaisena ja määritelmä vaatinut pitkään selventämistä (Wirtz ja muut, 2016, Osterwalder ja muut, 2005; Porter, 2001, Teece, 2010) tiettyjä linjoja kirjallisuuskatsauksen pohjalta kykenee hyvin näkemään. Liiketoimintamallia on pidetty aluksi ehkä enemmän arkkitehtuurin (Timmers, 1998), sen komponenttien (Chesborough & Rosenbloom, 2002; Hamel, 2000), tulomallien (Magretta, 2002; Fieldt, 2013), kannattavuuden (Chatterjee, 2013; Johnson ja muut, 2008) ja kilpailutilanteen kuvauksena (Hamel, 2000, Rindova & Kotha, 2001) tai strategiaan näkökohtiin

keskittyvänä (Porter, 2001). Ja internetin tultua mukaan, puhuttiin enemmän hinnoittelumallista tai siltä osin puuttuvasta liiketoimintamallista (Grönroos ja muut, 2007).

Liiketoimintamallin elementtejä haluttiin laajentaa eri tarkoituksiin ja yhä enemmän, kun sähköinen liiketoiminta alkoi vaikuttaa mm. arvonluomiseen (Porter, 2001; Rindova & Kotha, 2001). Strategiset näkökohdat alkoivat myös astua mukaan vuodesta 2002 lähtien (Wirtz ja muut, 2016). Myös eri organisaatiomuodot ja niiden rajat ylittävät liiketoimintasuunnitelmat ja mallit alkoivat tulla enemmän esille tutkimuksessa (Zott & Amitt, 2007).

Uudemmat mallit tuovat esiin arvon (Teece, 2010) ja arvoehdotuksen (Johnson ja muut, 2008; Osterwalder ja muut, 2010). Prosessiajattelusta siirrytään enemmän laaja-alaisempaan suuntaan. Tulevaisuuden hahmottaminen ja strategiat (Hamel, 2000; Hedman & Kalling, 2002; Porter, 1996) alkavat kiinnostaa yritysten organisaatioesittelyjen rinnalla, samoin dynaamisuus (Rindova & Kotha, 2001). Kiinnostuksen kasvaessa liiketoimintamalli saa arkkitehtuurin ja komponenttien lisäksi lisää eri toimintoja kuten aineelliset ja aineettomat resurssit (Wirtz ja muut, 2016), osaamiset ja kyvykkyydet sekä varat. Myös verkostot ja kumppanuudet (Hamel, 2000; Osterwalder ja muut, 2005; Stabell, 1998) alkavat tulla esille.

Strategia on nähty yrityksen punaisena lankana, toiminnalle suunta antavana, kohdentavana ja johdonmukaisuutta ja identiteettiä luovana (Juuti & Luoma, 2009). Puhutaan strategian jalkauttamisesta, sen viestimisestä (Kaplan & Norton, 2000) ja lopulta strategia nähdään tärkeänä liiketoimintamallia eteenpäin vievänä voimana (Osterwalder ja muut, 2010).

Myös arvo- ja liiketoimintamalli-innovaatiot (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011) tulevat keskusteluun, tuoden eri näkökulmia kohderyhmiin, tuote- ja palvelutarjontaan, kuinka niitä tarjotaan asiakkaille ja ne tähtäävät kannattavuuteen. Arvoehdotus, arvon luominen, sen toimittaminen ja kaappaaminen tulevat keskusteluun (Osterwalder ja muut, 2010) samoin resurssit, toiminnot ja kumppanuudet (tai riittävä pääsy) sekä kulurakenne

ja tuottovirrat. Asiakkaiden lukitseminen tuotteiden ja palveluiden käyttäjiksi tulee myös uutena keskusteluun mukaan (Gassmann ja muut, 2014).

Liiketoimintamallin suunnitteluun tutkimus esittää suunnittelumalleja. Perinteisestä Porterin arvoketju-mallista (Porter, 1985) edettiin liiketoimintamallin laajempaan suunnitteluun ja arvoketjumalli jää enemmän määrittämään peruslinjoja (Grönroos ja muut, 2007) ja sen rinnalle alkaa kehittyä uudempia.

Nykyisin liiketoimintamallit ovat kilpailuvaltti. Kun asiakkaiden tekemät tehtävät (Job-To-Be-Done) käydään läpi eli mitä tarvetta tai ratkaisua varten asiakkaat tuotteita ja palveluja etsivät (Christensen ja muut, 2016; Osterwalder ja muut, 2014) asiakkaalle tarjottava arvoehdotus muuttuu houkuttelevammaksi. Kokonaisvaltaisuus ja laajuus asiakkaan valinnassa alkaa nostamaan merkitystään. Osterwalder ja muut (2010; 2014) ehdottavat käyttämään The Value Proposition Canvas-mallia (kts. Strategyzer 21.6.2021) asiakkaan arvoehdotuksen ja houkuttelevan tuote- ja palvelutarjoamaan rakentamiseen, yhdessä asiakkaan kanssa. The Business Model Canvas-mallin (Osterwalder ja muut, 2010; 2014) avulla voi puolestaan suunnitella ja hahmottaa liiketoimintamallin eri osatekijöitä.

Tutkielma keskittyy enemmän palveluliiketoiminnan ympärille. Martinsuo ja Kohtamäki (2014) tuovat esiin hinnan, jolla tuotekeskeisessä liiketoimintamallissa kilpaillaan. Hintakilpailu tuli esiin jo tutkielman alussa ja siitä luopumisen ja palveluun keskittymisen on kuitenkin havaittu olevan hyvä keino palvelukilpailuun siirtymisessä (Grönroos & Tillman, 2009).

Liiketoimintamalli on siten suunnitelma, jolla strategia implementoidaan läpi organisatorakenteiden, prosessien ja järjestelmien (Osterwalder & Pigneur, 2010, 15). Mallin avulla voi aluksi tutkia nykyistä liiketoimintamallia ja sen osa-alueita ja toimintaa. Ja sen jälkeen mallipohjan avulla voi alkaa suunnittelemaan uutta. Kun liiketoimintamalli on tasapainoinen ja tukee strategiaa, se saattaa tarjota yritykselle kilpailuetua (Magretta, 2002, s. 84–85.)

3 Metodologia

Tässä osiossa esitellään tutkimuskohde, tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja aineiston hankinta sekä analysointi.

3.1 Tutkimuskohteen esittely

Itse tutkimuskohteena on suomalainen pk-yritys, joka toimii muovituotealalla. Suomessa on muutamia tähän segmenttiin erikoistuneita yrityksiä, joista yhden voi sanoa olevan tällä hetkellä ns. markkinajohtaja (Orbis-yritystietokanta, 23.10.2020). Markkina on ollut toimeksiantajan mukaan hyvin stabiili pitkän aikaa ja muutama uusi toimija on pyrkinyt markkinoille viimeisten kahden vuoden aikana. Pienten hallien markkinan uskotaan kuitenkin edelleen olevan koronan jälkeen kasvussa eikä niiden myynti riipu paljolti suhdanteista. Talouden arvioidaan Yle-uutisten mukaan myös kasvavan lähivuosina (Pantzar, 15.06.2021).

Hallivaipat valmistetaan muovialan tehdastyönä, mutta halliin tarvitaan metallinen runko. Eli vaikka on kyse hallirakentamisesta ei voida puhua varsinaisesti rakennusliiketoiminnasta, vaan ehkä enemmän perinteisemmästä konepajateollisuudesta. PVC-hallien investointeihin on nykyisin paremmin saatavilla rahoitusta, sillä nämä hallit ovat kevytrakenteisina helppo purkaa ja siirtää paikasta toiseen. Myös kiinnostus leasing-vuokraukseen ja rahoitukseen ovat olleet kasvussa. Myös nettikaupasta ostaminen koronavuosien kiihdyttämänä kiinnostaa.

Pressuhalleja ostavat ja käyttävät mm. pk-yritykset, urheiluorganisaatiot, puutavarayritykset, jätteenkäsittelylaitokset, satamat, rautakaupat, maatalous, rakennuskonevuokraamot, ratsastusmaneesit ja muu teollisuus. Myös hallien tarkastukset, huolto- ja second hand-markkinat (käytettyjen tuotteiden osalta) kuuluvat pressuhalliyritysten toimintaan. Myös pressuhallien mainosarvo on kasvanut teippaus-, maalaus- ja lakkaustekniikan viime vuosien kehityksen myötä.

Turvallisuus- ja kemikaalivirasto (Tukes) kertoi markkinoilla olevien teräsrunkoisten PVC-hallien kantavien rakenteiden puutteista niin rakennesuunnittelussa kuin hallien CE-merkinnöissä (Tukes 2.4.2019). Liiketoimintasuunnitelman yhtenä tärkeänä lähtökohtana on ensisijaisesti huomioida turvallisuusnäkökohdat sekä suunnittelu- ja rakennelaskelmat. Turvallisuus on siten keskeinen tekijä myös asiakkaan lopullisessa ostopäätöksessä.

Tutkimuksen aiheena on yrityksen liiketoimintamalli, sen muotoilu ja kehittäminen. Tutkimuksen tekemiseen on saatu lupa yrityksen omistajilta. Tutkimus on yksi osa toimeksiantajan liiketoiminnan kehittämistä.

3.2 Metodologiset valinnat

Valittavina tutkimusmenetelminä ovat määrällinen eli kvantitatiivinen tai laadullinen eli kvalitatiivinen menetelmä. Puusa ja muut (2020, s. 75) viittaavat, että määrällinen ja laadullinen tutkimus eivät välttämättä ole toistensa vastakohtia tai toisiaan poissulkevia. Määrällinen tutkimus edellisten mukaan käsittelee numeeriseen muotoon saatettuja aineistoja eli enemmän lukuja, syy-seuraussuhteita ja siinä tutkija pysyttelee tutkimuksessa puolueettomana ja ulkopuolisena. Laadullisen tutkimuksen aineistot ovat Puusan ja muiden (s. 75) mukaan keskittyneet enemmän erilaisiin teksteihin, eli sanoihin sekä asioiden syvällisempään ymmärtämiseen.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii olemaan joustava (Kananen 2015, s. 35) ja siinä tutkijalla on mahdollista enemmän osallistua tehtävään tutkimukseen. Tulkitseminen ja ilmiöiden syvällisempi ymmärtäminen toimijan näkökulmasta on tutkimuksen kannalta tärkeässä asemassa. Kananen (2017, s. 36) väittää, että laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksistä eli siitä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. Tässä tutkimuksessa aineisto pohjautui haastatteluihin, kokemuksiin ja näkemyksiin ja niistä tarkasti taltioituun tekstiin.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui tässä tutkimuksessa laadullinen menetelmä, koska haastattelut ovat kirjalliseen muotoon saatettuja tekstejä. Laadullinen menetelmä sopii parhaiten teemojen tutkimiseen ja tekstien analysointiin, ja sen avulla haettiin syvällisemmin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Laadulliseen tutkimukseen sisältyy myös mahdollisuus hyödyntää taulukointia aina siinä kohtaa, kun aineistoa voi jäsentää tutkimusaineiston tekstiä luvuiksi kuten esim. excel-tilukoiksi.

Tutkija oli tässä tutkimuksessa lähinnä kumppani, joka haastattelutilanteesta lähtien pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä laajemmin, saamaan esiin eri näkökulmia ja syvällistä näkemystä tutkittavasta asiasta. Laadullisessa tutkimuksessa Puusa ja muut (2020, s. 76) tuovat esiin myös sen, että etäisyys tutkijan, hänen tuottamansa aineiston ja tutkimuskohteen välillä on tyyppillisesti pieni. Näin oli tässäkin tutkimuksessa. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 179) huomauttavat, että laadullisen tutkimuksen lähtökohtana ovat jo olemassa olevat teoriat ja aikaisempi tutkimus. Myös tätä tutkimusta ohjasivat vahvasti aikaisemmat teoriat ja olemassa oleva tutkimustieto.

Vilka (2021, s. 155) viittaa, että tapaustutkimuksen ote soveltuu sellaisiin tutkimuksiin, joissa tutkimuskohde voidaan suorittaa täsmällisesti, eli on erotettavissa jokin todellisuudessa oleva yksikkö (organisaatio) tai jokin toiminnallinen kokonaisuus. Tapaustutkimus edellisen (s. 227) mukaan koskee yleensä organisaatiota, laitosta tai toiminnallista prosessia ja sen lähestymistapa sekä näkökulmat ovat todellisuuden tutkimista.

Puusa ja muut (2020, 208) tiivistävät, että tapaustutkimus on tyyppisesti laadullinen tutkimusstrategia ja tapaustutkimus usein edeltää tehtyä kyselytutkimusta. Yksinkertaisesti Yin (2014, s. 16) määrittelee tapaustutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, joka tutkii nykyaikaista ilmiötä (tapaus) perusteellisesti ja tosielämän kontekstissa.

Tutkimus on luonteeltaan edellä kuvattu tapaustutkimus, jossa keskitytään pk-yritykseen ja sen tiettyihin yritysasiakkaisiin, prosesseihin ja lähestymistapa sekä näkökulmat ovat todellisuuspohjaisia. Eli tapaus on tarkoin valittu ja rajattu suuremmasta joukosta.

Kananen (2017, s. 48) lisää, että case-tutkimuksessa halutaan saada syvälinen ja monipuolinen kuva tutkittavasta ilmiöstä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu tyypillisesti tiedon hankkimisen kokonaisvaltaisuus sekä kerättävä tieto, joka tulee ns. todellisesta, elävästä elämästä. Hirsjärvi ja muut (2009, s. 161) toteavat, että kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimys onkin löytää tai paljastaa tosiasioita. Tästä syystä laadullinen tutkimustapa soveltui hyvin tutkittavaan aiheeseen, koska tarkoituksena oli kerätä tietoa asiakaspinnasta ja siten kuulla myös tutkittavien havaintoja, kokemuksia, mielipiteitä ja miksei myös toiveita tulevaisuuden kehittämisen kannalta. Laadullinen analyysimenetelmä sopii siten hyvin puhelinhaastatteluin kerättyjen tietojen analysointiin.

3.3 Teemahaastattelu

Haastateltavien valintaan vaikuttaa myös se, että haastateltavilla on asiantuntemusta tai kokemusta tutkittavasta asiasta (Vilkka, 2021, s. 135). Hyvärinen ja muut (2017, s. 274) korostavat, että laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita melko vapaasti kerrotuista asiakaskokemuksista ja niiden tulkinnoista. Tällöin tutkijan luonne on enemmän osallistuja. Tutkija yrittää samalla ymmärtää tutkittavaa asiaa syvällisemmin.

Haastateltavien tiettyyn rajattuun ryhmään kuului noin 20 asiakasta. Näiden joukosta valittiin 10 taustoiltaan hieman erilaisia, eri puolella maata sijaitsevia ja erilaisten prosessien ja asiakaskuvausten omaavia haastateltavia. Kaikkiin ei valitettavasti eri syistä saatu yhteyttä, koska päättäjät olivat esim. lähteneet tehtävistään toisaalle. Osa ei puolestaan halunnut tulla haastatelluksi. Lopulta 7 yritysostaja tekevää halliasiakasta saatiin tavoitettua, haastattelut suoritettua ja osa haastatteluista saatiin myös nauhoitettua. Osa ei halunnut nauhoitusta, jolloin kirjaaminen oli hieman haasteellista puhelun ohessa. Tutkittavat olivat kuitenkin kaikki yritysten aitoja edustajia.

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmuotoja ovat pääpiirteissään kysely, teemahaastattelu ja avoin haastattelu (Kananen, 2017, s. 88; Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 87–90). Strukturoitu haastattelu on kysymysmuodon ja -järjestyksen osalta vakioitu (Puusa ja muut, 2020, s. 111) ja avoin haastattelu on taas sen vastakohta. Puolistrukturoitu asettuu siten näiden edellä mainittujen välimuodoksi, eli strukturoidussa vastausvaihtoehdot ovat edellisen mukaan valmiina (s. 111). Tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, joka Vilka (2021, s. 124) mukaan lienee yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto, ja josta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu.

Teemahaastattelussa poimitaan Vilkan (2021, s. 124) mukaan tutkimusongelmasta ne keskeiset teemat, joita haastattelussa on välttämätöntä käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Haastattelija pystyi siten vaihtelevaan tarvittaessa kysymysten esittämisen järjestyksestä haastattelun aikana, joka sopi hyvin puhelinhaastatteluihin.

Tavoitteena, kuten Vilka (2021, s. 124) kirjoittaa on siis se, että kaikista teemoista vastaaja voi antaa oman kuvauksensa ja haastatteluteemat on käsitelty vastaajan kannalta luontevassa järjestyksessä. Teemojen luonteva käyttö sujuvoitti ja teki keskustelumaisen haastattelun miellyttäväksi. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 85) viittaavat haastattelun etuna olevan ennen kaikkea juuri joustavuuden, mahdollisuuden toistaa kysymys, oikaista, selvittää ja käydä keskustelua.

Teemahaastattelussa Hirsjärvi ja Hurme (2008, s. 48) mukaan vuorovaikutus koostuu ihmisten sanoista ja niiden kielellisestä merkityksestä ja tulkinnasta. Haastattelu oli siis ns. samanaikaista läsnäoloa. Kananen (2017, s. 95) toteaa, että teemahaastattelulle on tyyppillistä keskusteltavat aiheet ja keskustelun eteneminen vastaajan ehdoilla.

Haastattelijan tehtävänä on kuitenkin huolehtia, että haastateltava pysyy ennalta mietityissä teemoissa. Haastattelu salli haastateltavien kertoa myös sellaisista asioista, joista esim. lomakekyselyillä ei olisi ollut mahdollista saada tietoja. Haastateltavat pystyivät

vastaamaan omin sanoin. Kananen (2017, s. 95) painottaa, että tutkittavaa ”keskustelutetaan” teemoista, kunnes ilmiö alkaa hahmottua tutkijalle.

3.4 Tutkimusaineiston hankinta

Pienyrityksen tarpeista ja keskusteluista yrityksen johdon kanssa oli hiljalleen muodostunut konkreettinen tarve uudistamiselle ja kehittämiseksi. Tehtävien haastattelujen avulla etsittiin lisää tietoja, eri näkökulmia ja siten aineistoa itse tutkimusongelmien ratkaisua varten.

Lisäksi tutkielma pyrki selvittämään, löytämään ja yhdistämään liiketoimintamallin eri osa-alueita. Miksi yritys tarvitsee liiketoimintamallin ja kuinka merkityksellinen liiketoimintamalli on. Myös arvon käsitettä ja sen kytkeytymistä liiketoimintamallin käsitteeseen, kulurakenteeseen ja tuottovirtoihin (Osterwalder ja muut, 2010) haluttiin tutkimuksella selvittää.

Tutkimusaineisto koostui siten valittujen tutkimusyksiköiden eli yritysostoista vastaavien henkilöiden teemahaastatteluista, joista tutkimus pyrki saamaan esille heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan ao. tutkimuskysymyksiin liittyen. Haastattelukysymykset nousivat tutkimuksen teoreettisesta osuudesta ja osin toimeksiantoyrityksen toiveista.

Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina ja ne pyrittiin aina myös nauhoittamaan. Haastateltavien tiedot saatiin toimeksiantajan asiakasrekisteristä. Teemahaastateltavien valinnassa vaikuttivat tarkka rajaus tiettyyn hallikokoon, hallivaipan ja rungon ostaminen ja keskittyminen yritysasiakkaisiin. Tarkoituksena oli löytää hedelmällistä ja kehittävä aineistoa tutkimusyksiköitä silmällä pitäen, erityyppisiltä ja tasoisilta asiakkailta yrityksen liiketoimintamallin kehittämistä silmällä pitäen. Ennen varsinaista haastattelua suoritettiin koehaastattelu, jonka pohjalta kysymyksiä voitiin vielä muokkaila lopulliseen muotoonsa.

Tutkimuksessa ei ollut tarkoituksenmukaista haastatella kaikkia yrityksen asiakkaita, vaan keskittyä tarkoin valittuun ja kriteerein kohdennettuun yritysedustajien haastatteluun. Lopullinen valinta tehtiin yrityksen omistajien kanssa yhteistyössä.

Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin yrityksen omien asentajien haastattelua täydentämään asiakasrajapinnasta saatuja tietoja, kuitenkin hieman eri näkökulmasta katsoen. Omat asentajat näkevät enemmän ns. ”tiskin taakse” kuin mitä asiakkaat. Joten tutkijana katsoin tämän näkökulman olevan peilaava, hyödyllinen ja rikastuttava tutkimuksen kannalta. Tarkoituksena oli kaiken kaikkiaan Tuomi ja Sarajärven (2018, s. 88) esiin tuoma pyrkimys löytää merkityksellisiä vastauksia.

Ohessa vielä taulukko haastateltavista sekä yritysasiakkaista että asentajista. Taulukosta voi nähdä mistä päin Suomea yritysasiakkaat ovat, heidän taustansa, asemansa yrityksessä sekä haastattelujen päivämäärät ja kestoajat. Ohessa taulukko 2:

Taulukko 2. Haastateltavien tiedot ja haastattelujen kestot.

Yritykset	Päivämäärä	Tausta	Edustaja	Sijainti	Haastattelun kesto
1	30.4.2021	Tuotevalmistus	Toim.joht.	Etelä-Pohjanmaa	n. 20 min
2	30.4.2021	Pintakäsittely	Toim.joht.	E-P & Keski-Pohjanmaa	n. 25 min
3	5.5.2021	Kuljetus	Päällikkö	Pohjois-Suomi	n. 30 min
4	6.5.2021	Rakennuskauppa	Myynti	Etelä-Suomi	n. 35 min
5	7.5.2021	Rakennuskauppa	Yrittäjä	Etelä-Pohjanmaa	n. 20 min
6	14.5.2021	Jätehuolto	Päällikkö	Keski-Pohjanmaa	n. 20 min
7	14.5.2021	Kauppa	Toim.joht.	E-P & Keski-Suomi	n. 20 min
Henkilö	Päivämäärä	Tausta	Työtehtävä	Työskentely	Haastattelun kesto
1	6.5.2021	Tuotevalmistus	Asentaja	Kaikki kohteet	n. 20 min
2	6.5.2021	Tuotevalmistus	Asentaja	Kaikki kohteet	n. 20 min
3	6.5.2021	Muu, osa-aik.	Asentaja	Osassa kohteita	n. 15 min

Oheisessa taulukossa 2 on täydennettynä kaikki tutkimukseen haastateltua. Ensin on lueteltu yritysedustajat. Samassa taulukossa on myös asentajien haastattelujen tiedot. Kaikki halliyrityksen omat asentajat haastateltiin samana päivänä.

3.5 Tutkimusaineiston analyysi

Puusa ja muut (2020, s. 145) huomauttavat, että aineiston keruu ja analyysivaiheet kulkevat osin limittäin. Analyysi on siis syytä pitää mielessä myös jo aineistoa kerätessä. Tästä syystä aineistoa alettiin jo keruuvaiheen jälkeen purkaa ja samalla jo tarkastella.

Haastattelut tehtiin noin kahden viikon sisällä nopealla aikataululla, jotta tuoreus säilyisi ja sisällöt pysyisivät paremmin mielessä. Haastatteluaineisto kylläntyi eli saavutti saturaatiopisteen (Vilka, 2021, s. 152) aika nopeasti eli samat teemat kertautuivat ja siten myös kylläntyvät suhteessa tutkimusongelmaan. Tutkimuslogiikka alkoi toistaa itseään eikä lisääineisto tuonut enää uutta tietoa esille. Kananen (2017, s. 71) selventää, että aineistoa kerätään, kunnes uusi aineisto ei enää lisää ymmärrystä (saturaatio). Kylläntymispisteen määrittelyyn otettiin kantaa myös jo tehdyssä tutkimussuunnitelmassa. Tutkimusaineiston katsottiin siten Vilka (s. 152) mukaan haastattelujen jälkeen kuvaavan perustellusti tutkittavaa ilmiötä.

Haastattelut tallennettiin tekstimuotoon, kirjoitettiin auki eli litteroitiin heti haastattelu-puhelujen jälkeen. Hirsjärvi ja muut (2013, s. 222) viittaavat laadullisen aineiston litteroinnilla aineiston tarkoituksenmukaiseen puhtaaksikirjoitukseen sanasanaisesti. Vilkan (2021, s. 137) mielestä litterointi lisää tutkijan vuoropuhelua tutkimusaineistonsa kanssa. Litteroinnin yhteydessä haastateltu aineisto luettiin myös useamman kerran kokonaisuutena saamiseksi.

Litteroinnin jälkeen tehdyt koonnit tallennettiin word- muotoon. Myös ns. pika-analyysia hyödynnettiin heti alusta lähtien läpikäytyä teoriaa silmällä pitäen. Sen avulla haastatteluista muodostui hyvä ensivaikutelma. Aineistoa luettiin myös ehjänä kokonaisuutena useampaan kertaan. Ja aineistosta tehtiin vielä excel-muotoon koosteet ennen varsinaista analyysivaihetta. Tarkoitus oli saada hyvä näkemys tutkimusmateriaalista. Tämä helpotti hahmottamaan paremmin laajaa kokonaisuutta. Vilka (2021, s. 137) väittää haastatteluaineiston muuttamisen tekstimuotoon helpottavan myös tutkimusaineiston

analysointia eli tutkimusaineiston järjestelmällistä läpikäyntiä, aineiston ryhmittelyä ja luokittelua.

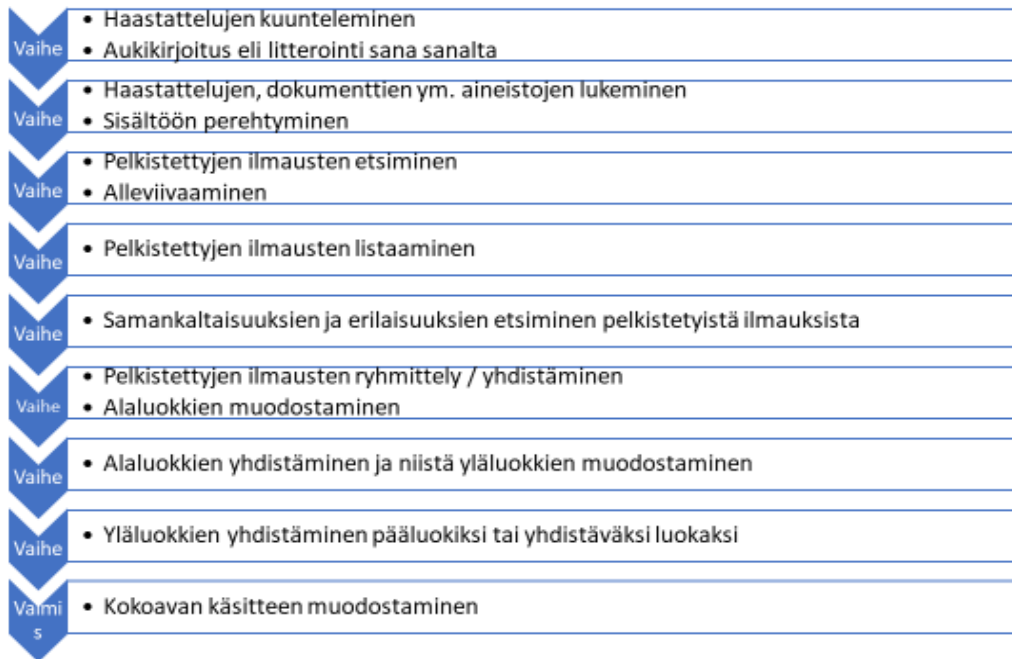
Tutkimusaineisto muutettiin ensin tutkittavaan muotoon eli karkean analyysin jälkeen tehtiin teemoittelu, painottaen mitä kustakin teemasta haastateltavat olivat kertoneet näitä vertaillen, jotta löydettäisiin yhteneviä seikkoja. Kerrattiin mitkä teemat toistuivat useammin ja mitkä nousivat päällimmäisiksi. Näiden teemojen alle hahmottuivat pian myös tarkemmat ala- ja hienoluokittelut.

Lisäksi positiiviset ja negatiiviset näkökohdat ja asiat lajiteltiin, miten haastateltavat olivat asiat haastattelutilanteessa kertoneet ja miten niihin reagoineet. Laadullinen aineisto pilkottiin siten pienempiin osiin ja ryhmiteltiin eri aiheiden mukaisesti. Tällöin vertailu helpottuu ja aineistosta on mahdollista Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 104–107) mukaan löytää aineistosta näkemyksiä, jotka kuvaavat parhaiten tiettyä teemaa.

Laadullisessa tutkimuksessa sisällönanalyysiä käytetään perusanalyysimenetelmänä. Hirsjärvi ja muut (2009, s. 162) määrittelevät sisällönanalyysin laadullisen tutkimuksen lajiksi. Tarkoituksena on etsiä erilaisia merkityssuhteita, löytää kokonaisuuksia ja siksi juuri sisällönanalyysiä käytetään tässä tutkimuksessa perusanalyysimenetelmänä.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin lisäksi käytetään tässä tutkimuksessa myös teoriapohjaista luokittelua aineistolähtöisen analyysin rinnalla, koska aineistolähtöisestä tekstistä alkoi nousta esiin aiemmin läpikäydystä teoriasta löytyviä käsitteitä ja luokitteluja. Kananen (2017, s. 142–143) painottaa, että aineiston luokitteluperusteet voidaan johtaa ilmiötä selittävistä teorioista, aineistoista tai molemmista.

Laadullisen analyysin muodot voidaan jakaa kolmeen eri analysointimalliin Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 107–112) mukaan: aineistolähtöiseen eli induktiiviseen, teorialähtöiseen eli deduktiiviseen ja teoria- tai itseohjaavaan eli abduktiiviseen. Aineistolähtöisen analyysin vaiheet alla olevan kuvion 4 mukaisia:



Kuvio 4. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen. (Mukaiillen Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 121) puhuvat sisällönanalyysistä käsitteenä tarkoittaen sisällön analyysia kuin sisällön erittelyä. Kuten edellinen kuvio 4 kertoo, laadullisen aineiston analyysi sisältää useita vaiheita. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja analyysi vuorottelevat (Kananen 2017, s. 131). Analyysissä eritellään ja luokitellaan aineistoa, kun taas synteesissä luodaan kokonaiskuvaa ja esitetään tutkittava ilmiö uudenaikaisessa perspektiivissä (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 143.)

Ennen analyysin aloittamista sisällönanalyysissä täytyy määrittää analyysiyksikkö, jonka määrittämistä ohjaavat tutkimustehtävä ja aineiston laatu. Analyysiyksikkö voi olla yksittäinen sana, lause lausuma tai ajatuskokonaisuus, joka sisältää useamman lauseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi jaetaan Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 122–127) mukaan kolmeen vaiheeseen: 1) aineiston redusointiin eli pelkistämiseen, jossa analysoitava

tieto voi olla esim. auki kirjoitettu haastattelu, josta karsitaan epäolennainen pois, 2) klusterointiin eli ryhmittelyyn, jossa etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, ja jossa samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja alaluokitellaan sekä 3) abstrahointiin eli käsitteellistämiseen, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä.

Viitekehyksenä on metodologia ja tutkittavasta ilmiöstä jo aikaisemmin tiedetty. Aineiston raportointi noudattaa aineistolähtöistä tutkimusanalyysiä ja teoriapohjaista luokittelua. Case-tutkimukselle on tyypillistä nimenomaan monimenetelmäisyys (Kananen, 2017, s. 48).

Aineiston luokitteluun (filteri) tarvitaan luokitteluun lähtökohta, joka voi Kananen (2017, s. 141–143) mukaan olla puhtaasti teoreettinen tai aineistolähtöinen. Aineistolähtöisessä luokittelussa edellisen (s. 141) mukaan teksti luokitellaan sen mukaan mitä aineistosta löydetään ja teoreettisessa luokitellussa käytetään apuna teorian luomia käsitteitä ja luokitteluja ja pyritään niiden avulla katsomaan aineistoa.

Litteroinnin ja läpilukemisen jälkeen tehtiin siis pika-analyysiä, mitä vastauksia karkealla tasolla vastaajat kustakin näkökohdasta olivat antaneet. Excel-muotoon saatettaessa, pystyi aineistoa muuntamaan luvuiksi, eli määrälliseen muotoon ja siten Kananen (2017, s. 166) mukaan taulukkolaskentaohjelmistoa voidaan hyödyntää tehokkaasti aineiston analysoinnissa.

Eri teemoja alettiin hahmotella, ja näihin liittyvät ilmaukset alleviivattiin eri värisillä huomiotusseilla. Ensimmäinen huomio oli asiakaskokemuksien- ja arvönäkökohtien esille-tulo aineistosta. Kun aineistoa alettiin ryhmittelemään pääteemojen tutkimuskysymyksen mukaan, sekä pelkistetystä ilmauksista etsimällä sekä samankaltaisuuksia että eroavaisuuksia hakien, saatiin tutkimusaineistosta esille eri pääluokkia. Käsitteellistämisvaiheessa saattoi konkreettisesti huomata, että tutkimuksesta tuli esille paljon teorian esille tuomia käsitteitä ja luokitteluja.

Käsitteitä ja luokitteluja sijoitettiin lisäksi Business Model Canvas-malliin, jotta nähtiin miltä nykyinen liiketoimintamalli näyttäisi haastattelujen valossa. Sitä kautta haettiin syvempää ymmärrystä liiketoimintamallin nykyhetken eri elementteihin. Ja samalla voitiin hyödyntää esitettyä Business Model Canvas-teoriaa (Osterwalder ja muut, 2010) haastattelujen kautta. Myös palveluliiketoiminnan osa-alueita alkoi hahmottumaan aineistosta, jolloin oli syytä palata vielä uudelleen palveluliiketoiminnan johtamisteorian pariin. Teema-alueiksi muodostuivat tiivistäen haastatteluaineiston perusteella: asiakas, arvon muodostuminen, organisaation toiminta ja taloudellisten näkökohtien vaikutukset.

Näiden teemojen alle muodostuivat palveluliiketoiminnasta ja sen johtamisesta (vrt. teoksessa Grönroos ja muut, 2007; Tinnilä, 2006) tutut osa-alueet: palvelut ja tuotteet, hinnoittelumalli, arvontuotanto, asiakkaat, markkinointi, jakelukanavat ja resurssit.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset, joka perustuvat haastatteluihin ja niiden pohjalta tehtyyn sisällönanalyysiin. Teemahaastattelut koostuivat neljästä tutkimusteemasta perustuen liiketoimintamallin muotoiluun eli 1) asiakasta, 2) arvoa, 3) organisaation toimintaa, strategisia valintoja sekä johtoa koskevat sekä 4) taloudellisia näkökohtien vaikutuksia koskevat kysymykset. Liiketoimintamallin nykyisiä pääpiirteitä kuvaa alaotsikko 4.1, johon asiakashaastattelujen pohjalta koottiin ensivaikutelmatasolla taulukko.

Ensin on käyty yritysasiakkaiden haastattelut pääosin lävitse (4.1.1) ja heti tämän jälkeen käsitelty halliasentajien haastattelut (4.1.2). Varsinaiset yritysasiakkaiden tarkemmat tutkimustulokset liiketoimintamalliin vaikuttavista seikoista esitellään alaotsikoissa 4.2–4.5 aina teema kerrallaan. Kursivoitu teksti on suora lainaus haastatteluista. Yritysasiakkaiden haastattelujen loppuun on tekstiin kirjoitettu myös yhtenevyyksiä ja eriäviä näkökohtia asentajien esittämiin näkemyksiin vertailtuna. Mikäli näitä on tullut esille.

4.1 Nykyisen liiketoimintamallin piirteitä haastattelujen valossa

4.1.1 Yritysasiakkaiden haastattelut

Nykyisen liiketoimintamallin toimivuudesta koostettiin asiakashaastattelujen pohjalta ns. ensivaikutelmatasolla seuraava taulukko 3, josta selviää mm. haastateltujen yritysten markkinointitiedon lähde, varsinainen asiakkaan ongelma, miksi he tuotetta ja palvelua hakevat. Ja onko kyseessä ensi- vai uusintaosto, vastasiko lopputuote odotuksia, viestinnän toimivuus, strategisten valintojen osuvuus sekä asiakkaan kokema sitoutuminen, hinnoittelumallin kilpailukykyisyys sekä taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen. Alla taulukko 3 koottuna asiakkaan ensivaikutelmista nykyisin toimivasta liiketoimintamallista:

Taulukko 3. Liiketoimintamalli asiakkaan näkökulmasta.

Yritys	Markkinointi tieto	Asiakkaan ongelma	Ky-seessä ensiosto	Vastasiiko odotuksia	Viestinnän toimivuus	Strategiset valinnat	Sitoutuminen	Hinnoittelumalli/kilpailukyky	Taloudellisten tavoitteiden saavutus
1	Suosittelu	Varastointi	Kyllä	Kyllä	Arvosana 9	Toimi hyvin	Kyllä	Kyllä	Kyllä
2	Puskaradio	Varastointi	Ei	Kyllä	Kyllä toimi	Toimi hyvin	kyllä	kyllä	Kyllä
3	Netistä	Varastointi	Ei	kyllä	Hyvää	Osovia	Kyllä	Kyllä	Pääosin
4	Suosittelu	Varastointi	Ei	100 %	Selkeää	Pientä vajetta	Kyllä	Ei	Ei
5	Yrittäjyhteisö	Varastointi	Ei	kyllä	Toimivaa	Onnistui	Kyllä	Kyllä	Kyllä
6	Ei muistikuvaa	Varastointi	Ei	Kyllä	Selkeää	Hyviä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
7	Suosittelu	Varastointi	Ei	Kyllä	Toimivaa	Hyviä	Kyllä	Kyllä	Kyllä

Pääosin tuotteet ja palvelut eli hallirunko ja sen päälle nostettava hallivaippa ostettiin (ks. taulukko 3) juuri suosittelun perusteella. Eli hyvä kokemus toisaalla ja siitä kuultu palaute sai ostopäätöksen näissä tapauksissa useimmiten aikaan. Varastointi oli kaikissa näissä haastateltujen tapauksissa haettu ratkaisu.

Näillä yritysasiakkailta oli ollut aiemmin samanlaisia tai samantyyppisiä halleja hankittuna. Tuote vastasi lopulta kaikissa toimeksiantajayrityksen tapauksissa ilmeisen hyvin odotuksia, viestintä koettiin toimivana ja suunnittelu, tuotteen asennuksen sekä takuiden osalta strategiset valinnat pääosin toimivat ja onnistuivat. Myös sitoutumista uusiin projekteihin sekä kauppoihin havaittiin paljon ja myös tuotteen hinnoittelumalli koettiin pääosin kilpailukykyisenä. Taloudelliset tavoitteet saavutettiin myös miltei kaikissa haastateltujen yritysostajien projekteissa.

Haastateltujen halliprojektiasiakkaiden työkokemus yrityksessään vaihteli hieman. Yli puolet eli 57 % oli kuitenkin yli 7 vuotta talossa olleita, alle 5 vuotta työskennelleitä vain 14 %. Eli kokeneita oli valtaosa ja juuri kokemuksia tällä tutkimuksella haettiin. Seuraavassa alaotsikossa käydään halliasentajien haastattelut lävitse.

4.1.2 Halliasentajien haastattelut

Halliprojekteihin osallistuneille asentajille tehtiin vielä sama kysely asiakasta, arvoa, organisaation toimintaa ja taloudellisia näkökohtia ajatellen. Koska organisaation toiminnasta haluttiin saada lisää tietoja ja ymmärrystä, toki hieman eri näkökulmasta katsoen.

Asentajien haastatteluissa korostuivat aluksi samat seikat kuin mitä yritysasiakkailla, eli markkinointitieto oli tullut yritysasiakkailla useimmiten suosittelun kautta. Nettisivujen päivittäminen ja nettikauppa olivat asentajien mielestä ajankohtaisia, sillä esim. hinta pitäisi saada sivustoilta ja turhaa tiedonhakua tai kyselemistä tulisi välttää. Halli hankittiin usein asentajien tekemien huomioiden mukaan varastotilaksi tai välikäsittelyyn ja säään armoilta halutaan asiallisiin sisätiloihin. Vuokrapressutoimintaa asiakaskunnassa asentajien mielestä jopa kaivattiin. Sitä toimeksiantajayritys ei tarjoa tällä hetkellä.

Asentajien mukaan toimeksiantajayrityksen tulisi kasvun kautta luoda uutta kysyntää ja jouduttaa asiakkaan mietintää markkinoinnin keinoin. Asiakkaat olivat asentajien mukaan lopulta hyvin tyytyväisiä lopputuotteeseen, mutta itse prosessi ei asentajia itseään oikein tyydyttänyt, eikä aina ostavaa asiakasta. Asiakkaan tarve, palaverit, suunnittelu, mittaaminen, pystytyksen esivalmistelu, runko sekä nostettava hallivaippa vaativat kaikki huippuosaamista ja joka paikassa toimivia ja sujuvia it-järjestelmiä.

Kytkeytetyt laitteet olisivat voineet tuoda asentajien mukaan lisäarvoa, jos ne toimitettaisiin valmiina ja hinnoiteltuina paketteina. Hallin tulee asentajien mukaan täyttää nykyisin tiukat vaatimukset ja rauta maksaa rungossa, eli hinta määräytyy jo lähtökohtaisesti sen mukaan. Liian halvalla hinnalla ei kannata lähteä myymään eikä edes kilpailemaankaan. Hintakilpailu on alalla asentajien mukaan hyvin yleistä. Uudet toimijat polkevat asentajien mukaan herkästi hintoja. Tähän kohdeyrityksen pitäisi asentajien mielestä löytää ehkä lisää uusia keinoja.

Sisäiseen viestintään tulisi asentajien mukaan kiinnittää huomiota, samoin läpinäkyvyyteen ja itse prosessihallintaan. Työturvallisuus nousi myös keskusteluun vaihtelevien

asennussäiden johdosta. Ulkoistuksiin kannattaa kiinnittää huomiota, mm. sähkömiehien, suunnittelijoiden ja asentajien osalta. Talon omien halliasentajien mukaan:

”Jos valinnat onnistuvat, niin projektissa onnistutaan” (B1.)

”Sitoutumista havaitaan aina onnistuneissa projekteissa” (B2.)

Lisäksi ns. operatiivisella puolella pitäisi asentajien mukaan muistaa jo muuttunut, erilainen toimintamalli, johon on liikuttu koko ajan. Ennen riitti, että nimi oli sopimuksessa.

Nykyisin projektisuunnittelun tulee toimia, huolehtia, suunnitella, tarkistaa, kirjata ylös, tehdä tarvittavat asiakirjat ja sopimukset, myös hallin valmistumisen jälkeen ja huolehtia takuut ja varaosat jne. asentajien mukaan. Myös muut pressuihin liittyvät palvelut kuten tarkastus-, huolto-, korjauspalvelut tai pesut ym. olisivat voineet lisätä tuottoa ja saataavaa arvoa. Toimivan projektin ja palvelujen myötä olisi mahdollisuus saada asiakas tyytyväiseksi, sitoutumaan, uusintaostoille ja sitoa pitkäaikaiseksi kumppaniksi.

Oheisena vielä kootusti taulukko asentajien esille tuomista näkökohdista:

Taulukko 4. Asentajien näkemykset kohdeyrityksen liiketoimintamallista.

POSITIIVISET NÄKÖKULMAT	KEHITTÄMISTÄ VAATIVAT
Tuote vastaa odotuksia hyvin	Nettisivustot, eri hallivaihtoehtoja tarjolle
Osto puskaradion / suosittelun kautta	Asiakkaan ostopäätöksen nopeuttaminen
Laatupressut - on kestäviä	Palaverit ennen tarjousta / projektia
Runko on hyvä - turvallinen halli	Projektisuunnitteluun tarkkuutta
Hinta on tyydyttänyt asiakkaita	Tiedonkulku, sisäinen informaatio
Onnistunut projekti-> sitoutuminen +	Valmiit pakettitoimitukset asiakkaalle
Ammattimaiset kumppanuudet toimivat	Asennus-, nostotyö- ja sääolosuhteet
Halli on hyvä!	Uusi yritys polkee hintaa - keinoja hallita?
Välikäsittelyn/varastoinnin tarpeisiin	Liian halvalla ei pidä lähteä myymään
	Myös vuokrapressuja & palveluita saataville
	Henkilökunnalle kasvun mahdollisuus

4.2 Asiakassuhteet, asiakaskokemukset ja havaittu sitoutuminen

Asiakassuhteisiin kohdistuu paljolti odotuksia eli yleensä mitä odotetaan, esimerkiksi millaiset asiakassuhteet ovat ja mitä ne mahdollisesti maksavat. Halliprojekti itsessään vastasi kuudessa tapauksessa seitsemästä yritystenvälisen asiakkaiden ennakko-odotuksia. Sama kysymys toistettiin kysymyslomakkeen loppupäässä, koska haluttiin tietää tyydyttikö tuote todella. Asiakkaat vastasivat molemmissa kohtaa samoin.

”Tuote vastasi odotuksia, materiaalit ja hinta ok, laatu hyvä” (A2).

”Tuote vastasi odotuksia, ihan 100 % ” (A4).

Myös hallitoimittajan asiakaspalvelu oli toimivaa. Reklamaatioidenkin hoito oli sujunut nopeasti. Sitoutumista havaittiin viidessä seitsemästä tapauksesta. Joissakin sitoutumiseen kyllä liitettiin jatkoa ajatellen tietty ehdollisuus.

”Jatkossakin voidaan tehdä (halli), ei tullut mitään negatiivista. Sitoutuminen +” (A1).

”Kyllä halua uuteen hankkeeseen edelleen löytyy” (A5).

Yhteydenpitoa pidettiin pääosin selkeänä eli viidessä tapauksessa. Mutta kahdessa viestintää kuvattiin jollain tapaa jopa *”hiljaiselona”* tai *”kulmikkaana”*. Myös jonkin verran turhaa kyselemistä pidettiin osin ehkä turhauttavana. Puhuttua viestintää kuvattiin viidessä tapauksessa erittäin positiivisesti, jopa ns. yhteisen kielen löytymisenä. Mutta myös osin päinvastoin. Jotain puutteita oli kahdessa tapauksista.

”..erilainen toimittaja, se puhui kanssamme samaa kieltä, se tiesi mitä me halutaan ” (A4).

” Jos jotain on ollut, on vastanneet ” (A5).

” Ne katosi pitkäksi aikaa ..., kunnes saatiin uusi alku” (A4).

Viestintää pidettiin pääosin selkeänä, sähköposteja yms. kommentoitiin mm. arvosanalla 9. Nettisivuja pidettiin kuitenkin ehkä hieman riittämättöminä. Hinta pitäisi olla mahdollisesti selkeämmin saatavilla. Nettikauppaa odotti kolme haastatelluista.

Koettuna konkreettisenä hyötynä asiakkaat kertoivat, että tuote, tuotteen laatu sekä asentaminen vastasivat odotuksia. Kuusi haastateltua oli odotuksiinsa hyvin tyytyväisiä.

” Tuote vastasi odotuksia. Hyvä halli halvalla”(A2).

” Kauppa tuli nopsaan, piirustukset tuli ja halli oli pystyssä ilman mitään ylimääräisiä käännteitä”(A2).

Markkinoinnin kannalta katsottuna asiakkaan ongelman tunnistaminen nousi puolestaan tärkeäksi. Jopa asiakkaat saattoivat itse myöntää, että ongelmaan olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota.

”... jouduttiin vähän odottelemaan ja niitä mietiskeltiin” (A6).

” (Asiakas) ei osaa käyttää somea, ei löydy somesta. Nuoremmat ehkä. Markkinointi esim. spotti TV:ssä ja näkyvä ao. alueelle, lehdet voisi olla toinen” (A2).

Suosittelu ja kokemusperäisyys vaikuttivat valinnassa ja tehdyssä hallikaupassa. Suosittelun perusteella oli neljä vastaajista tehnyt kaupat. Myös yrittäjähenkisyys, paikallisuus ja alueellisuus tuotiin monessa esille.

”Puskaradiosta suosittelivat” (A2 ; A7).

*”Kilpailutan aina 3 toimijaa, alueellisuus, luotettavuus ja kommunikointi” (A5).
”Pyritty hyödyntämään yrittäjäyhteisön kautta ja suosia entisiä toimijoita ja suosia paikallisia” (A5).*

”Halvempia olisi ollut, mutta halutaan, että (kauppa) jää paikallisille” (A5.)

Arvon toimittaminen asiakassuhteiden, -kokemusten, sitoutumisen kautta näyttäytyy haastateltavien vastauksissa suhteellisen positiiviselta. Sitoutumista toi esille viisi

vastaajista. Toki markkinointiin ja asiakkaan ongelmaan paneutuminen ovat jo mainittuja kehityskohteita. Myös mainintoja tuotemerkkiin sekä hinnoitteluun tuli muutamilta, eli näihin tulisi myös kiinnittää huomiota. Samoin hyvä ja odotukset lunastava tuote tulisi haastattelujen pohjalta ehkä osata asemoida oikein.

Asentajien haastattelu toi pitkälti samoja näkökohtia esille. Halliyrityksen omat asentajat ehkä vielä asiakkaitakin enemmän näkivät nettisivustot juuri olennaisina kanavina tiedonhakemisen ja -jakamisen kannalta. Kuten tuotteen hinnan näkyminen, eri tuote- ja palveluvaihtoehtojen selailu tai katseleminen avoimemmin sivuistoilla ja maksu- ja rahoitusmahdollisuuksien olemassaolo tänä päivänä.

4.3 Arvoehdotus, tuotteet ja palvelut, koettu lisäarvo

Itse tuotetta ja palvelua kommentoitiin kappalemääräisesti toiseksi eniten litteroidun aineiston pohjalta nähtynä eli tuote oli toiseksi eniten keskustelun kohteena tai sivumaininnan arvoisena. Asiakkaat pitivät toimivan tuotteen itselle ostamista ensisijaisena seikkana kuudessa tapauksessa, samoin laadukkaan ja turvallisen hallin hankintaa tärkeänä, hintaa sen sijaan toissijaisena asiana. Halpaa hintaa piti tärkeänä vain yksi haastateltu.

”Kun ostetaan omaan liiketoimintaan, ostetaan laadukasta ja toimivaa” (A5).

”Laatua haettiin, ja suunnittelua, laskelmia ja ja kuvia. Jos hinta edellä, ei kuviakaan tarvita” (A4).

”Tulee kestää käytössä. Ei voi ostaa niin halpaa, ettei se toimi” (A7).

Asiakkaan toiveiden mukaan tehtyä ja sujuvaa halliprojektia arvostettiin. Asiakas kokee, että hän pystyy hankitun varastohallin avulla pienentämään tavaroidensa ja tuotteidensa pilaantumisen riskiä ulkona varastoitaessa. Luotettavuutta ja kustannustehokkuutta

arvostettiin laajasti. Myös takuu ja saatavat varaosat ovat tärkeä kilpailutekijä. Korjaus- ja pesupalveluita ym. ei moni ollut vielä käyttänyt tai osannut ajatella vielä käyttävänsä.

Asiakkaiden haastatteluissa vilisi sanat : toimiva, laadukas, pitkäkestoinen, turvallinen, täyttää vaatimukset, laatua, suunnittelua, laskelmia ja kuvia jne. Monien mielestä toimittaja puhui heidän kanssaan ymmärrettävästi ja asiantuntevasti. Ensiarvoisia olivat myös nopea asioiden hoito, odotuksien täyttäminen ja kilpailukykyisyys. Myös asiakaspalvelu myynnissä sujui valtaosissa hyvin.

Lisäpalveluiden osalta mm. kytkettyjä laitteita ei sen sijaan kuuden vastaajan mielestä sellaisinaan yleensä pidetty arvoa lisäävinä. Yksi vastaaja piti niitä hyvänä extralisänä, jos niitä olisi ollut samalla kertaa toimitukseen saatavilla. Aika moni ilmoitti kytketyt laitteet, valvonnan, valaistukset, ilmanvaihdon ym. hoituvan jo olemassa olevilla järjestelmillä, jotka löytyvät itseltä. Toisille laitteet olisivat helpommat ostaa, jos olisi tai löytyisi tarjottava kokonaispaketti, jota vertailla. Itse hallin hinnoittelumalli nähtiin arvoa tuottavana kuuden vastaajan mielestä.

”Saavutettiin tavoitellut taloudelliset tavoitteet” (A3).

”Olisi tilaajalle helppo, jos olisi kokonaispaketti (kytketyistä laitteista) ” (A6).

”Hinnoittelumalli oli kilpailukykyinen, tyydyttävä ja sitä kautta tuli lisäarvoa” (A1).

Muita lisäpalveluita kuten tarkastuksia tai muita kuin takuuhuoltoja asiakkaat eivät ilmeisesti olleet vielä laajasti käyttäneet, koska mainintoja niistä ei tullut. Kuitenkin reklamaatioiden eli takuukorjausten tai muiden ostettujen lisäpalvelujen hoito (esim. lisäovet tai osat yms.) koettiin sujuvana ja nopeana.

”Jos on jostain reklamoitu, ne on hoidettu nopeesti” (A5).

”Kuvien kanssa pikku hämminki, mutta se annettiin kyllä anteeksi ja ymmärrettiin, kun on pieni toimija. Meni sovitusti ja jäi hyvä kuva” (A3).

”Takuukorjaukset hoidettiin kuntoon” (A6).

Eli nykyisen liiketoimintamallin tekijöistä koostuva avainarvoehdotus eli tuote ja asennuspalvelut tuntuivat olevan kohdillaan, tuote ja asennus tyydytti, hinnoittelu toimi, halli oli laadukas, turvallinen ja toimiva kaikin puolin. Asiakas saavutti sen myötä kaipaamaansa lisäarvoa.

Asentajien haastattelut myötäilivät samoja linjoja yritysasiakkaiden kanssa. Asiakkailla on asentajien mukaan yleensä jo kokemusta halleista eli ovat uusintaostoilla ja kasvun kautta voisi asentajien mukaan luoda kysyntää. Asiakkaat usein miettivät ja pohtivat ja lopulta tekevät oman hallin. Tässä olisi asentajien mukaan sauma saada kauppaa.

Tuote asentajien mukaan tyydyttää yleensä hyvin asiakasta, mutta jos prosessi ei toimi kuten oletetaan se alkaa syömään asiakkaan arvostusta ja jos prosessi ei lopulta tyydytä, ei sitoutumista eli uusia kauppoja enää synny. Pitäisi olla sujuvaa ja valmista, eli projektisuunnittelun tuli onnistua joka kerta joka kohteessa. Tällöin asiakkaan silmissä tuote ja palvelu vastasi todella sitä mitä odotettiin ja kaikki olivat projektiin tyytyväisiä.

4.4 Organisaatio, johto ja strategisten valinnat

Halliprojektissa toimittaja eli kohdeyritys tuli fyysisesti asiakkaan tontille suorittamaan tehtävän työn. Eli toi tullessaan raudan, koneita ja laitteita ja päälle nostettavan presukankaan. Organisaation toimintaa ja toimivuutta koskien mainintoja kertyi lukumäärältään eniten. Näillä asiakkaat tarkoittivat halliprojektissa johtoa ja valvontaa, työnjakoa, vastuualueita, kumppanuuksia, toimintatapaa tai toimintamallia, tehtyjä sitoumuksia tai sopimuksia, niiden pitävyyttä, suunnittelun onnistumista, pystytyksen poikkeusjärjestelyitä, tehtyjä yhteydenottoja, markkinointia, aikatauluja, koneita ja laitteita, kykyä toimia haasteellisessa halliprojektissa ja niin edelleen.

Johto ja valvonta halliprojektissa (asiakkaan näkökulmasta) toimi hyvin valtaosassa eli viidellä yritysasiakkaista. Mutta myös joitakin puutteita ilmeni kahdella. Strategiset

valinnat koettiin pääosin onnistuneina, mutta puutteita ja pieniä epäonnistumisiakin havaittiin, koska kehitettävää toiminnasta löysi jopa neljä haastatelluista. Varsinaisia isojä yllätyksiä ei valtaosassa projekteja kuitenkaan ollut.

Tiiviimpää yhteydenpitoa toivoi kaksi haastateltua, vaikka muutoin asiat koettiin sujuviksi. Markkinoinnin toimintaan ja kehittämiseen haluttiin lisää panostamista ja kehittämistä, myös esim. tv-spottimainontaa toivottiin. Vanhempi ostajakunta kertoi, että he eivät käytä sähköisiä kanavia kuten somea. Eivätkä tule näitä haastattelun perusteella jatkossakaan hyödyntämään. Mutta rahaa he olivat valmiimpia käyttämään, kun hyvä kauppa osui kohdalle. Kunhan tietoa vain oli saatavilla. Nuoremmat taas kaipasivat visuaalisia ja informatiivisia nettisivustoja ja nettikauppaa. Heille some-kanavat olivat tutumpia, tarinallista kerrontaa ja lyhyitä asennusvideoita katseltiin mielellään.

Käytettyjen kumppanuuksien toiminta sujui pääosin projekteissa hyvin. Kolme seitsemästä vastaajasta mielsi, että kumppanuudet olivat toimivia, mutta yhdellä haastatelluista puutteitakin tuli esille. Kolmella vastaajalla näitä kumppanitoimijoita ei käytetty.

”Sovittu Virosta pojat pystyttämään, toimi hyvin ja malli oli sujuva.

”Kumppanuudet pelasi hyvin. Täysi kymppi koko systeemille” (A4).

”Lisättiin palonilmaisimet erillisenä urakkana..sekin sujui hyvin” (A6).

Suunnittelu koettiin tärkeänä ja kaikista kriittisimpänä aiheena haastateltujen mielestä. Turvallisuusnäkökohdat tulivat myös hyvin esille monessa kohtaa.

”Hallin pitää täyttää tänä päivänä vaatimukset. Oltava kaikki kohdillaan” (A1).

”Suunnittelullisesti 1-2 takuukorjausta olisi voinut ne hoksata aiemmin” (A6).

Vaatimukset, eli rakennuslupien edellyttämä laatu, suunnittelu, kuvat, kestävyys ja turvallisuus nähtiin suurimmassa osassa haastateltujen projekteja tärkeinä. Suurimpana

vaikuttimena ostossa, eli kuudella olivat rakennusvalvonnan edellyttämät vaatimukset. Ei haluta ostaa halpaa vaan turvallisuutta, jonka ymmärretään lähtökohtaisesti jo maksavan.

Asiakkaalle eivät näyttäyty välttämättä käytetty tuotantotila, valmistuksessa käytetyt koneet tai laitteet tuotantolaitosten ulkopuolisilla projektityömailla. Asennustyömaalla kiinnitettiin huomio lähinnä etukäteen tehtyyn toimeksiantajan päätöksentekoon ja yhteydenpitoon, sopimukseen, suunnittelu- ja asennusaikatauluihin ja niiden pitävyyteen ja sen jälkeen itse rungon pystytykseen, hallivaipan asentamiseen ja hallin valmistumiseen. Muutoin varastohallin pystyttäminen näytti liiankin sujuvalta asiakasnäkökulmasta. Vaikkei vaikeuksiltakaan ihan kaikissa kohteissa vältytty.

”Johto ja valvonta meni hyvin, valinnat onnistui. Toiminta oli sujuvaa.”(A3.)

”Ei jouduttu sekaantumaan, asiat sujui taustalla” (A2).

Myös maineeseen tuli haastatelluilta sekä positiivisia että joitain negatiivisia mainintoja.

”Positiivinen kuva jäi. Toimi kaikinensa hyvin” (A5).

”Luotettiin, että toimii”(A3).

”Asiakkaalle kannattaa olla rehellinen. Kertoa faktat” (A4).

Nykyisen liiketoimintamallin tekijöistä organisaatioon, johtoon ja strategiaan valintoihin, eli yritysasiakkaiden käyttämin termein tässä teemakohdassa ns. ” toimintaan ja toimivuuteen” yritysasiakkailta tuli eniten mainintoja. Yli puolet näki näissä ainakin jotain kehitettävää. Avaintoiminnoista suunnittelu mainittiin kriittisimpänä. Resursseihin kuten ihmisiin, tuotantotiloihin, koneisiin tai laitteisiin liittyen, haastateltavat eivät osanneet välttämättä edes antaa vastauksia. Nämä eivät tulleet asennustyömaalla välttämättä niin esille, niitä ei ehkä havainnoitu riittävän tarkasti tai yritysasiakkaat eivät halunneet jostain syystä näitä lähteä kommentoimaan.

Kohdeyrityksen omien asentajien haastatteluissa organisaation ja johdon sekä strategisten valintojen kohdalla tulivat luontaisesti esille juuri prosessit ja itse halliprojekti. Näitä asentajien haastattelulla haluttiin juuri saada esille. Ensimmäisenä asentajat kertoivat tiedon ja sisäisen viestinnän sujuvuuden varmistamisesta ja toiseksi suunnittelun ja prosessien hallinnasta joka vaiheessa. Hyvin johdettu viestintä vähensi virheitä, kun asiat pystyi tarkistamaan. Ja hyvin johdettu suunnittelu ja tarkka prosessien hallinta vähensi poukkoilua, säästi aikaa ja vähensi vaaratilanteita. Käytetyt muut ammattilaiskumppanuudet olivat parhaiten toimivia. Myös työturvallisuus ja sääolosuhteet tulivat asentajien haastatteluissa esille. Koneet ja laitteet tuli mitottaa hallin koon mukaisesti. Onnistuneet projektit toivat asentajien mielestä aina ne tyytyväisimmät asiakkaat. Ja tyytyväiset asiakkaat ovat puolestaan hyviä suosittelijoita.

4.5 Taloudellisten näkökohtien vaikutukset

Taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen oli haasteista huolimatta (toimituksessa, asennuksessa ja esim. koronasta johtuen) suhteellisen korkeaa. Kaikki yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kokivat saavuttaneensa taloudelliset tavoitteensa. Hallitoimittajan taloudelliset tavoitteet nähtiin yritysasiakkaiden puolelta täyttyneen heikommin, eli neljässä tapauksessa seitsemästä.

Ennako-odotukset halli täytti yhtä vastaajaa lukuun ottamatta. Hinnoittelumalli koettiin asiakkaista erittäin tyydyttävänä, kilpailukykyisenä ja lisäarvoa tuottavana kuudella haastatelluista.

”Hinnoittelumalli oli kilpailukykyinen, tyydyttävä ja sitä kautta tuli lisäarvoa” (A1.)

”Hinnoittelumalli oli kilpailukykyinen... meni sovitusti ja jäi hyvä kuva” (A3).

”Kulut projektissa vastasi odotuksia, mutta taloudelliset tavoitteet jäi saavuttamatta” (A4).

Hinnat olivat joidenkin haastateltujen kertoman mukaan jopa markkinahintaa alhaisempia. Eräs toimija olisi ollut valmis maksamaan valmiin hallin nähdessään lisähintaa, jos olisi pyydetty.

Laatu koettiin yleisesti yritysasiakkaiden mielestä hyvänä, ellei parempana kuin muilla toimijoilla. Joillekin yksittäisille asiakkaille projekti ei näyttäytynyt yhtä onnistuneena, kuin mitä onnistunut lopputuote eli halli lopulta näytti useimmista asiakkailta.

Asentajien mielestä hinta oli tyydyttänyt asiakkaita. Uudet toimijat nähtiin asentajien silmin herkästi yrittävän polkea hintoja, ja nämä pitäisi pystyä jollain keinoin taklaamaan. Asentajien haastatteluissa tuli esille se, etteivät halliyrittäjän omat taloudelliset tavoitteet voi täytyä, jos hinta on alhainen tai ilmaantui ennakoimattomia takuukorjauksia.

4.6 Yhteenveto

Haastatteluaineistosta esiin nousseet liiketoimintamallin vaikuttavat tekijät yritysasiakkailla on koostettu neljään taulukkoon. Taulukot ovat järjestyksessä asiakasnäkökohdat, seuraavassa arvonnäkökohdat, sitten organisaation, johdon ja strategisten valintojen näkökohdat ja lopuksi taloudelliset näkökohdat.

Ensimmäisessä taulukossa on kuvattu asiakasnäkökohtia eli taulukossa 5:

Taulukko 5. Asiakasnäkökohdat.

ASIAKASNÄKÖKOHDAT

- positiiviset tekijät

- Asiakkaat pääosin tyytyväisiä, vastasi odotuksia, hyvä halli, hinta ja laatu kohtasivat
- Turvallinen, kestävä, laatua, nopea asennus, sujui taustalla
- Sitoutumista ja halua jatkossakin yhteistyöhön
- Asiakaspalvelu/viestintä sujui, yhteydenpito helppoa
- Tuottoa tuottavaa
- Paikallisuus ja alueellisuus tärkeää

- negatiiviset tekijät

- Asiakkaan ongelman ja tarpeen tunnistamiseen paneuduttava
- Viestintään lisähuomiota, tiiviimmät kontaktit & palaverit
- Suunnitteluun erikoishuomio (!)
- Nettisivut ja nettikauppa, markkinointia laajemmin (minimoi turhat kyselyt)
- Pakettiratkaisuja enemmän (lisäarvo)

Useimpien kohdalla hinta ja hinnoittelumalli tyydytti, tuote vastasi odotuksia, laatu sekä materiaalit tekivät vaikutuksen. Valtaosin palaute oli positiivista. Mutta oli myös yksittäisiä asiakkaita, joiden odottelu söi hyödyn, asiakkaan tarpeita ei riittävästi huomioitu, tehty kauppa tai viestintä ei toiminut, suunnittelussa tai asennuksessa ilmeni joitain ongelmia tai taloudelliset tavoitteet eivät muutoin täyttyneet.

Seuraavaksi tarkastellaan arvonäkökohtia. Asiakkaalle tarjotaan siis arvoehdotus (Teece, 2010; Johnson ja muut, 2008) eli tuote ja palvelut. Asiakkaalle arvon muodostumiseen vaikuttaa asiakkaan mittojen ja tarpeiden mukaan tehty halli. Arvonäkökohtina tuotiin esiin projektin sujuvuus, hyvin toimivien kumppanuuksien käyttö ja niiden toiminta, riskin pienentäminen, odotuksiin vastaaminen, yhteinen kieli, toiminnot ja niistä kaikista havaittu, koettu ja saatu lisäarvo. Arvonäkökohdista on koostettu taulukko 6:

Taulukko 6. Arvonäkökohdat.

ARVONÄKÖKOHDAT

- positiiviset tekijät

- Projektin sujuvuus ja suunnittelun tärkeys -> vaikuttaa asiakkaan arvoehdotukseen
- Asennuksen nopea sujuvuus (ajallaan) taustalla, ei tarvetta puuttua
- Toimivat kumppanuudet huomataan
- Asiakkaan riski pienenee, kustannustehokasta, asiakkaan mukaan tehtyä, laatua, turvallista
- Pitkäkestoista, vaatimustenmukaista, suunnittelua, laskelmia, puhuu samaa kieltä asiakkaan kanssa
- 100 % vastaa odotuksia
- Takuu ja varaosat samasta paikasta
- Vastaa aina, kun on tarve olla yhteydessä

- negatiiviset tekijät

- Projektisuunnitteluun enemmän huomiota
- Insinöörisuunnitteluun panostusta
- Kaikki yhdestä paikkaa, ei turhia kyselyitä
- Vuokrattavien pressujen saatavuutta parannettava
- Valmiiden pakettiratkaisujen olemassaolo helpottaisi asiakkaan ratkaisun tekemistä
- Näkyvyyttä lisää (tv, netti, some)

Seuraavassa taulukossa 7 käsiteltävät johto ja valvonta sujuivat, kumppanuudet toimivat ja strategiset valinnat nähtiin toimivina suurimmassa osassa yritysasiakkaita. Avaintoiminnoista suunnittelu kuitenkin mainittiin kriittisimpänä.

Grönroos ja Tillman (2009, s. 35) viittaavat, että asiakkaat haluavat saada kaiken ajallaan luotettavasti ja jouhevasti. Eli projektin tulisi olla kaikin puolin sujuvaa, kumppanuuksien eli arvoverkon käyttö totuttua ja saumatonta. Resurssien oikea käyttö mahdollistaa silloin arvon ja lisäarvon luomisen ja toimittamisen (Johnson ja muut 2008). Ongelmanratkaisua tulisi sujuvoittaa eli toiminnot olisi järjestettävä niin, että asiakas kokee tulevansa huomioituksi ja riittävästi palvelluksi ja osalliseksi. Mutta ei liiaksi.

Ohessa vielä taulukko 7 organisaation ja johdon toiminnan näkökohdista:

Taulukko 7. Organisaation ja johdon näkökohdat.

ORGANISAATION JA JOHDON NÄKÖKOHDAT

- positiiviset tekijät

- Johto ja valvonta sujuvaa, vaikka pieni toimija
- Kumppanuudet onnistuivat
- Strategiset valinnat osuivat
- Koko paketti oli toimivaa
- Kuvat tulivat ajallaan
- Viestintä oli sujuvaa, selkeää ja ymmärrettävää
- Asiakaspalvelu toimivaa

- negatiiviset tekijät

- Viestinnän/markkinoinnin kehittäminen, yhteydenpidon tiiviys ja eheys
- Asennuksissa aikatauluhaastetta
- Asiakkaan tarvekartoitusta tehtävä koko projektin ajan
- Laskelmien, piirustusten ja kuvien tarkkuus, projektin nopeuttaminen
- Läpinäkyvyyden parantaminen
- Takuukorjausten minimointi

Tutkimusaineiston analyysin avulla voidaan todeta se, että kun koko projekti toimii, silloin organisaation toiminta koetaan onnistuneena. Tällöin asiakas näkee sujuvan toiminnan lisäarvona ja tulee lopulta tyytyväiseksi. Asiakas olisi siksi hyvä huomioida jo ensiaskeleilla ja projektin joka vaiheessa.

Asentajien haastatteluissa viestintään, suunnitteluun ja projektin toimintaan tuli enemmän kehittämistoiveita ja myös henkilöstön kasvun mahdollistaminen tuli esiin. Reinartz ja Ulaga (2008, s. 29) kehottaa kouluttamaan asentajia ja myyjiä ymmärtämään palvelua. Edelliseen viitaten, halliyrityksen oman henkilöstön osuutta markkinoinnissa, palveluketjussa ja koko projektissa tulee ehkä pohtia.

Lopuksi tarkastellaan vielä taloudellisia näkökohtia. Nykyisen liiketoimintamallin tekijöistä taloudelliset näkökohdat yritysasiakasnäkökulmasta sujuivat pääosin hyvin. Hinnoittelumalli nähtiin kuudessa tapauksista tyydyttävänä ja lisäarvoa tuovana. Ja taloudelliset tavoitteet saavuttivat myös kuusi haastateltua. Hallitoimittajan eli vastapuolen taloudelliset tavoitteet nähtiin neljässä tapauksista täyttyneen. Kolme haastatelluista näkivät, ettei hallitoimittaja puolestaan saavuttanut mahdollisia tavoitteita. Hinnoitteluun palaamme vielä lopuksi.

Oheisena vielä taulukko 8 koostettuna taloudellisista näkökohdista:

Taulukko 8. Taloudelliset näkökohdat.

TALOUDELLISET NÄKÖKOHDAT

- positiiviset tekijät

- Hinnoittelumalli koettiin tyydyttäväksi ja toi lisäarvoa, kauppa tuli nopsaan
- On kilpailukykyinen, saavutettiin lisäarvoa
- Hyvä halli tuli halvalla, hinta vastasi tuotetta, olisi maksanut lisähintaakin
- Ei tal. yllätyksiä, meni sovitusti
- Taloudelliset tavoitteet täyttyivät, ei lisäkuluja

- negatiiviset tekijät

- Takuukorjaukset ja viivästykset aiheuttaa lisäkäyntejä ja kuluja
- Myös koronan aiheuttamaa viivästystä
- Hinnoittelu ?

Organisaation, johdon ja strategisten valintojen toiminnasta tuli kaikilta haastatelluilta eniten mainintoja. Tuotteeseen ja palveluun liittyen tuli toiseksi eniten mainintoja aineistossa. Yli puolet yritysasiakkaista näki näissä heidän käyttämin termein ”toiminnoissa tai toimivuudessa” jotain kehitettävää eli yritysedustajista neljä haastateltua seitsemästä oli tätä mieltä. Myös taloudellisiin näkökohtiin liittyviä havaintoja esille, joihin uuden liiketoimintamallin muotoilussa ja johtamisessa yritysasiakaspuolella tulisi kiinnittää lisähuomiota.

Asentajien haastatteluissa tuli esille myöskin edellä hintakilpailu, joka heidän mukaansa on alalla aika yleistä. Myös yritysasiakkaiden joukossa oli kaksi haastateltua, jotka toivat spontaanisti esiin hinnan. Eräs olisi maksanut lisähintaa, jos olisi pyydetty. Toinen yritysasiakkaista haastateltu näki tuotteen olleen huomattavasti edullisempi kuin vastaavat. Mutta näki tuotteen teknisesti kuitenkin olleen varmasti yhtä hyvä kuin kilpailijoiden tuotteet, ellei jopa parempi.

5 Johtopäätökset ja tulosten pohdinta

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat liiketoimintamallin muotoiluun yritystenvälisen asiakkaiden kohdalla tutkimuskirjallisuuden näkökulmasta ja mitä nämä tekijät tarkoittavat kohdeyrityksen liiketoimintamallin kehittämisessä ja johtamisessa.

Tutkielmaa varten haastateltiin seitsemää yritysasiakasta läpikäyden eri teemoja asiakasta, arvoa, viestintää, strategisia valintoja ja taloudellisia näkökohtia koskien. Haastateltavien joukko oli erilaisista lähtökohdista olevia yritysedustajia. Lisäksi kolmelle halliasentajalle tehtiin samalla lomakkeella haastattelut, jotta saataisiin lisää informaatiota asiakasrajapinnasta ja organisaation toiminnasta asentajanäkökulmasta.

Tutkielman taustalla vaikuttavat Christensenin ja muiden (2016) sekä Osterwalderin ja muiden (2014) kuvaamat asiakkaan tehtävät eli ”Jobs to Be Done” idea. Lisäksi tutkielmassa on käytetty uudempia Canvas-malleja (Osterwalder ja muut, 2010; 2014).

Tässä luvussa esitetään tutkimuskysymyksiin löydetty vastaukset, johtopäätökset ja esitetään muutama jatkotutkimusehdotus. Lopuksi käsitellään vielä tutkimuksen luotettavuutta sekä rajoitteita.

5.1 Asiakkaaseen ja arvoon vaikuttavat tekijät

Kirjallisuuskatsauksen eli luvun 2 teoreettisen viitekehyksen perusteella asiakas ei ole pelkästään ostamassa tuotetta tai palvelua, vaan etsimässä ratkaisua ongelmaan (Teece, 2010, s. 175). He yrittävät suorittaa eri tehtäviä, tyydyttää erilaisia tarpeita, jotka ovat käsitteenä laajoja ja kokonaisvaltaisia (Martinsuo & Kohtamäki, 2014, s. 18). Teoriapohja antaa viitteitä, miten lähestyä asiakkaan ongelmaa (Johnson ja muut, 2008; Osterwalder ja muut, 2010; 2014).

Teoreettisen viitekehyksen pohjalta arvolupauksen eli tuotteen ja palvelun tarpeen kar-
toittaminen on tärkeää, koska asiakastarpeita voi olla paljon luultua enemmän (Martin-
suo & Kohtamäki, 2014, s. 18). JTBD-termi ja ajatus (Christensen ja muut, 2016) esittää
kysymään asiakkailta ja havainnoimaan, mitä asiakkaat eivät itse oivalla tarvitsevana.

Tutkimusanalyysi toi esille yritysasiakkaiden haastatteluissa asiakkaan ongelman ja
tarpeen tunnistamisen tärkeyden, myös markkinointiviestinnän ja tarjottavien
tuotteiden sekä eri vaihtoehtotarjoustun kehittämisen. Omat halliasentajat puolestaan
toivat esille lisäksi asiakkaan päätöksenteon jouduttamisen. Sekä yritysasiakkaat että
halliasentajat kiinnittivät huomiota ennakolta tehtävän suunnittelun tärkeyteen, jotta
takuukorjauksilta voisi välttyä.

Osterwalder ja muiden (2010, s. 24) mukaan arvoehdotus on se syy, miksi asiakas kään-
tyy eli valitsee toisen yrityksen toisen sijaan ja siksi arvoa tulisi luoda juuri arvoehdotuk-
sen hyödyillä, jotka luodaan nimenomaisesti asiakkaille ja houkuttelemaan asiakkaita.
Tuotteen tai palvelujen etsimisessä, ostamisessa, käyttämisessä ja palauttamisessa juuri
asiakas on tuotteen tai palvelujen käyttäjänä niiden paras arvioija (Osterwalder ja muut,
2014, s.43). Kirjallisuuskatsauksessa tuli esille Value Proposition Canvas-malli
(Osterwalder ja muut, 2014) sekä arvoinnovaatiomalleja asiakasarvoehdotuksen raken-
tamiseen (Gassman ja muut, 2014; Kim & Mauborgne, 1997).

Mickelsson (2013, s. 546) ehdottaa asiakkaan mukaan ottamista ja osallisuutta palvelun
vuorovaikutuksessa ja muotoilussa. Tutkimustuloksissa asiakkaan osallisuus (Grönroos ja
muut, 2007; Martinsuo & Kohtamäki, 2014) vuorovaikutuksessa ja tuotteiden ja palvelun
muotoilussa näyttäytyi vielä vähäisenä.

Yritysasiakkaiden haastatteluiden perusteella koostetuista tutkimustuloksista
esiin nousseet ja kirjallisuuden pohjalta tehdyt havainnot tukevat johtopäätöstä että,






asiakkaan ongelman ja tarpeen tunnistaminen on tärkeää ja arvoa tulee pystyä luomaan juuri arvoehdotuksen hyödyillä (Osterwalder ja muut, 2010).

Seuraavassa alaluvussa perehdytään halliyrityksen Business Model Canvas-malliin kirjallisuuskatsauksen ja tutkimustulosten valossa. Miltä malli näyttää nyt ja mitä se sisältää.

5.2 Business Model Canvas hallitoimittaja

Kirjallisuuskatsauksen esittää, että tarvitaan ensin houkutteleva arvoehdotus kuvaa (Osterwalder ja muut, 2014, s. 277) eli tuote ja palvelu, jolla asiakas houkutellaan yrityksen asiakkaaksi ja sen jälkeen hahmotella varsinaista liiketoimintamallia ja sen eri osasia. Tässä tutkielmassa keskityttiin Osterwalderin ja muiden (2010) esittelemään Business Model Canvas-malliin, jonka työstäminen kirjallisuuden mukaan on hyvä aloittaa ensin nykyisen liiketoimintamallin kartoittamisella.

Oheisena tutkimustulosten ja kirjallisuuskatsauksen pohjalta koostettu Business Model Canvas (Osterwalder ja muut, 2010) kohdeyrityksen eli hallitoimittajan nykytiedoilla. Kuviossa 5 näkyvät mallin toimintoalueet täydennettyinä tutkimustulosten pohjalta eli kumppanit, ydintoiminnot, resurssit, arvolupaus eli arvoehdotus, asiakassuhde, kanavat ja asiakasryhmät ja alla kulurakenne ja tuottovirrat:

<p>KUMPPANIT </p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Suunnittelu kumppanit-> osaluettelot 2) Ammattitaitoiset kumppanit (pystytys, suunnittelu, arkkitehti, sähkömiehet jne. 3) Vakioi avaintoimittajat 4) Valmiit iv, turva- ja paloilmalainpaketit 5) Oma henkilöstö mukaan, kasvun mahdollisuus 6) Verkostot, synergiaedut 7) Sujuvat toiminnanohjaus ja it-tukipalvelut 8) Riskin minimointi 9) Asiakas myös mukaan kumppaniksi (lock-in) 	<p>YDINTOIMINNOT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Mittaus, pohja, asiakkaan tarve ! 2) Asiakaspalvelu (chat) 3) Arviointi, valmistus 4) Projekti ja sen sujuvoittaminen 5) Rungon käsittely-> aikaportit 6) Insinööri-suunnittelu, rakennekuvat, piirustukset, johto, valvonta, viestintä 7) IT-järjestelmät/käyttötuki 8) Yhteistyöverkostot <p>RESURSSIT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Omat tuotantotilat, koneet ja laitteet -> vuokraus 2) Työturvallisuus! 3) Luottamus, rehellisyys, faktat 4) Maine (brändi) 5) Suunnittelu, asennus, johto/valvonta 6) Taloudellinen/henkinen pääoma 	<p>ARVOLUPAUS </p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Laadukas, toimiva, turvallinen halli 2) Pois pihoilta, asiallisiin sisätiloihin 3) Täyttää vaatimukset 4) Runko kestää, pressua enemmän -> osto/lainaus 5) Tuulikuorman kanto 6) Takuu & varaosat, huoltopalvelut 7) Korjaukset myös kilpailijoiden valmistamiin halleihin-> kierrätystä 8) Puhuu samaa kieltä 9) Nopea hoito 10) 100 % vastaa odotuksia 11) Kilpailukykyinen 12) Huoltovapaa 13) Myös asiakkaiden piilotarpeiden aktiivihavainnointi 	<p>ASIAKASSUHDE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ongelman tunnistus 2) Yhteinen kieli ja ymmärrys, hyvä automatisoitu asiakaspalvelu 3) Kytkeytyt tuotteet(turvallisuus) 4) Suosittelet, puskaradiohenki 5) Yrittäjähenkisyys 6) Paikallisuus 7) Kasvun kautta uutta kysyntää, jouduttaa ostopäätöstä 8) Sitoutus palveluihin (lock-in) <p>KANAVAT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Netistä, suosittelun kautta, selkeät some-viestit, videot, tv, radiomainonta ym. 2) Tarvekartoitus ! 3) Asiakkaan päätöksen teon tukeminen, referenssit 4) Kokonaispaketit, huollot, helppous 	<p>ASIAKASRYHMÄT </p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Yritysassiakkaat, myös yksityiset 2) Varastohallin tarvitsijat, sääsuojat, teltat jne. 3) Tietty hallikoko, (niche) 4) Laajentuminen uusiin palveluihin, pressuvuokraus, pesu, huolto, leasingpalvelut 5) Myös kilpailijoiden halli-huoltomarkkina 6) Ulkotiloista asiallisiin hallitiloihin, turvallisiin, tarkastettuihin, siisteihin ja kunnostettuihin, vähentäen ostavan asiakkaan riskiä palveluun 7) Pressukierrätys, uusiokäyttö
<p>KULURAKENNE </p> <p>Kulurakenteen aktiiviseuranta, bruttokateprosentti tietyille tasolle. Prosessista sujuvaa, IT-järjestelmien ja palvelutuen hyödyntäminen, automatisoidut ja edulliset prosessit. Korkeampi kate -> ei ilmaispalveluita -> pyrkimys tuottoon</p>		<p>TULOVIRRAT </p> <p>Hinnoittelumallit, suorituskyky, kuukausi- ja vuosihuoltomaksut, leasing, korjaus, huollot, vaihdot, nettimyyni ja suoramyyni Tuotekehittelytavoite: asiakkaan sitouttaminen: tuotteet/palvelut -> asiakas mukaan -> houkutteleva arvoehdotus, tavoite: asiakassuhteen pitkäkestoisuus</p>		

Kuvio 5. Business Model Canvas hallitoimittaja. (Mukailen Osterwalder ja muut, 2010).

Tutkimustulosten pohjalta Osterwalderin ja muiden (2010) esiin tuoma Business Model Canvas-malli täydennettiin kohdeyrityksestä eli halliyrityksen yritysasiakkailta haastatelluin saaduin nykytiedoilla. Myös kirjallisuutta hyödynnettiin kohdissa, joista tutkimustulosten kautta ei ollut saatavilla riittävästi tietoja. Alla pääpiirteittäin avattuna kirjallisuuden ja tutkimustulosten kautta läpikäytyjä kenttäselitteitä ja sisältöjä.

Kumppanit kuvaavat Osterwalderin ja muiden (2010) mukaisesti Canvas-mallissa tärkeimpiä toimittajia ja kumppaneita sekä sitä, millaisia resursseja heiltä voi saada. Tutkimustulosten mukaan halliyrityksen kumppaneita olivat mm. suunnittelun, pystytyksen

kumppanuudet ja avaintoimittajat. Oma henkilöstö ja asiakas tulisi kirjallisuuskatsauksen valossa (Reinartz & Ulaga, 2008, s. 29) nähdä jatkossa myös kumppaneina mukana mahdollistamassa kasvua. Myös verkostoja ja synergiaetuja hyödyntämällä yritys voi luoda uutta arvoa, samoin kuin optimoimalla tai taloudellisen motivaation kautta (Osterwalder ja muut, 2010, s. 37–38).

Ydintoimintoihin halliyrityksessä kuuluivat alun asiakkaan tarpeen kartoitus, mitä palveluja ja tuotteita halutaan ostaa ja saada. Mitä toimintoja arvolupaus eli tuote ja palvelu sisältävät, kuinka toimintojen avulla voidaan löytää asiakkaan ongelmaan ratkaisuja, ja verkostojen hyödyntämistä ydintoimintoina (Osterwalder ja muut, 2010, 39–40).

Arvolupaus on kirjallisuuskatsauksen mukaan kaiken lähtökohtana ja kuvaa sitä, millaista arvoa tuotamme asiakkaalle tai millaisia tai mitä asiakkaan ongelmia ratkaisemme (Osterwalder ja muut, 2014, s. 277). Ja mitä asiakastarpeita, tuote- ja palveluyhdistelmiä tarjoamme kullekin asiakasryhmälle (Osterwalder ja muut, 2010, s. 24–25). Halliyrityksen arvolupaus oli tutkimustulosten valossa laadukas, toimiva ja turvallinen halli pitkäaikaiseen käyttöön. Eli eri ominaisuuksia olivat ongelmanratkaisu, vaatimustenmukaisuus, luotettavuus, asennuksen ja toimituksen nopeus, takuut ja huoltopalvelut sekä asiakkaan kanssa puhuttu sama kieli ja yhteinen ymmärrys.

Asiakassuhde puolestaan kuvaa sitä, millaista suhdetta kukin asiakas odottaa ja millainen suhde on, sillä asiakassuhde vaatii keskittymistä (Osterwalder ja muut, 2010 s. 29–30). Halliyrittäjän luomaan turvalliseen asiakassuhteeseen vaikutti tutkimustulosten pohjalta laajempi, asiakkaan kanssa suoritettu ongelman tunnistus, puhuttu yhteinen kieli sekä laadukas ja nopea, asiakkaan tarpeisiin tehty ja sopeutettu asiakaspalvelu. Myös tuotteiden palvelupaketit, suosittelun kautta ostaminen, yrittäjähenkisyyden, paikallisuuden ja kotimaisen työn esiin tuominen luo tutkimustulosten mukaan asiakassuhteessa arvoa. Kirjallisuus ehdottaa asiakkaan ostopäätökseen vaikuttamista ja keinoja asiakkaiden luokitsemiseen. (Gassmann ja muut, 2014, s. 208–211.)

Kanavat kuvaavat sitä, miten arvolupaus toimitetaan (Osterwalder ja muut, 2010, s. 35–36). Kanavat saattavat myös asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa tai yllättävän syyn, kuten koronan myötä muuttua. Tärkeintä tutkimustulosten pohjalta oli se, miten asiakas löysi tiedon halliyrityksestä. Asentajahaastatteluisa tuli ilmi markkinointiviestinnän ja nettikaupan kehittämistarpeita. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta asiakkaalle on tärkeää voida arvioida ja mitata arvolupaustamme, halliprojektia, sen hyötyjä ja mahdollisia haittapuolia, sillä asiakas arvottaa kokemaansa (Bowman & Ambrosini, 2000, s. 4). Tutkimustulosten mukaan yritysasiakas osti tuotteen neljässä tapauksessa seitsemästä suosittelun kautta.

Asiakasryhmät kuvaavat keitä ovat tärkeimmät asiakkaat, ja kenelle haluamme tuottaa arvoa ja jokaiselle asiakassegmentille tulisi olla oma arvoehdotus (Osterwalder ja muut, 2010, s. 24–25). Tutkimustulokset keskittyivät pelkästään yritysostajiin, mutta kirjallisuuden pohjalta liiketoimintojen laajennus voi olla tie uuteen liiketoimintaan.

Kulurakenne voi Osterwalderin ja muiden (2010) mukaan perustua muuttuviin tai kiinteisiin kustannuksiin, innovatiiviseen kustannusrakenteeseen tai arvopohjaiseen, siirtyen asiakkaan lisäarvoon. Kulurakenteen seuranta ja bruttokateprosentin asettaminen lähtökohtaisesti jollekin tietylle tasolle voivat olla myös toimivia keinoja (Osterwalder ja muut, 2010, s. 41–42).

Tuottovirtojen saavuttamiseen voi kirjallisuuden mukaan auttaa innovatiivinen tuottojen rakentaminen ja tuottaminen, tuottojen innovatiivisempi kaappaaminen, erilaisten hinnoittelun strategioiden käyttö, myymisen, vuokrauksen tai leasingin käyttö (Osterwalder ja muut, 2010). Ja eri tavalla yhdistely ja markkinointi perinteisemmän tuotekehittelyn rinnalla. (s. 32–33).

Kirjallisuus ehdottaa liiketoimintamallin muotoiluun ja kehittämiseen Business Model Canvas- pohjaa, koska sen eri toimintoalueiden pohdinta, täydentäminen ja tarkastelu voi auttaa tutkimaan ja pohtimaan nykymallia, sekä hahmottelemaan ja

suunnittelemaan uusia liiketoimintamalleja. Strategia on Casadesus-Masanell ja Ricartin (2010, s. 204) mukaan suunnitelma siitä, mikä liiketoimintamalli otetaan kulloinkin käyttöön ja yrityksellä voi tarpeesta riippuen olla erilaisia mahdollisia liiketoimintamalleja käytössään monia).

Yritysassiakkaiden ja asentajien haastattelujen pohjalta tutkimustuloksista saadut ja kirjallisuuden pohjalta tehdyt havainnot tukevat johtopäätöstä siitä että, liiketoimintamallin muotoilua ja sen kehittämistä koskien tämä Osterwalderin ja muiden (2010) esittämä Business Model Canvas-malli tuo esille runsaasti eri tekijöitä, ehdotuksia ja pohdinnan aiheita kohde- eli halliyrityksen liiketoimintamallia ja sen muotoilua, sekä kehittämistä ja johtamista ajatellen.

5.3 Tieto, ratkaisut, kehittäminen ja muotoilu

Aluksi pohditaan seuraavassa arvokäyräajattelua ja arvoinnovaatioita sekä arvoketju- ja arvopaja-ajattelua liiketoimintamallin muotoilun kannalta. Sekä lisäksi kohdeyrityksen liiketoimintamalliin vaikuttavia positiivisia ja negatiivisia tekijöitä tällä hetkellä.

5.3.1 Arvokäyräajattelu ja arvoinnovaatiot

Kirjallisuuskatsaus tuo esiin arvokäyräajattelun yhtenä kulurakenteen, tuottovirtojen ajurina sekä liiketoimintamallin kehittämisen ja johtamisen keinona (Kim & Mauborgne, 1997). Turhia rönsyjä karsimalla halliyritys voi keskittyä oleelliseen (Gassmann, 2014). Oikea ja innovatiivinen asemointi (ks. Matzler ja muut, 2013, s. 33–36) hinnoittelu, tuote- ja palvelulogiikka, markkinointi ja myynti sekä arvon luominen voisivat johtaa korkeampaan asiakastyytyvyyteen ja sitä kautta mahdollisesti parempaan katteeseen ja tuotoihin.

Kim ja Mauborgne (1997, s. 103) kutsui puolestaan kilpailijoiden merkityksettömäksi tekemistä sanalla arvoinnovaatio. Edellinen painottaa (s. 112) arvoinnovaation tavoittelevan radikaalisti ylivoimaista arvoa ostajille ja alhaisempia kustannuksia yrityksille.

Tutkimushaastattelussa yritysasiakkaat toivat esiin hinnan ja hinnoittelumallin. Yritysasiakkaiden haastattelut toivat esiin, että kolmessa tapauksessa halliyrittäjän taloudelliset tavoitteet eivät täyttyneet. Vaikka yritysasiakkaiden omat tavoitteet saavutettiin kuudessa tapauksessa seitsemästä. Hinnoittelumalli oli myös kuuden yritysasiakkaan mielestä tyydyttävää ja lisäarvoa tuottavaa.

Martinsuo ja Kohtamäki (2014, s. 60) tuovat esiin sen, että hinta on perinteinen kilpailutekijä tuotokeskeisessä liiketoimintamallissa eikä siinä asiakkaan asemalla arvonnoudostumisessa ole ollut merkitystä. Asentajien haastattelussa tuli ilmi hintakilpailu. Asentajien haastattelussa korostui myös hyvän tuotteen asemoinnin tarve.

Yritysasiakkaiden ja asentajien haastatteluista koostetut tutkimustulokset ja kirjallisuuden pohjalta tehdyt havainnot tukevat johtopäätöstä siitä, että arvokäyräajattelua ja arvoinnovaatiota voisi pohtia liiketoimintamallin kehittämisen, muotoilun ja johtamisen keinoina.

5.3.2 Liiketoimintamalli arvoketjusta arvopajaksi?

Asentajien tutkimustuloksissa oli tunnistettu liiketoimintamallin muuttuminen ja liiketoimintamallin liikehdintä enemmän palveluliiketoiminnan puolelle. Teoriasta tuttu Porterin arvoketju-malli (Porter, 1985) perustuu tehokkuuteen, mutta edellä kirjallisuuskatsauksessa läpikäyty (Grönroos ja muut, 2007) arvopaja-malli perustuu tietoon ja osaamiseen ja valmiuteen tuottaa tavaroiden sijaan hyviä ratkaisuja asiakkaille. Arverkkomalli puolestaan edellisen mukaan luo arvoa mahdollistamalla joko suoran tai epäsuoran asiakkaiden välisen resurssien tai informaation vaihdannan. Kirjallisuuskatsaus ehdottaa

hintakilpailusta luopumisen ja palveluun keskittymisen olevan keino palvelukilpailuun siirtymisessä (Grönroos & Tillman, 2009).

Kirjallisuuskatsauksessa arvoverkko kuvaa yhteyksiä muihin jäseniin ja välittämistä (Pulkkinen ja muut, 2005). Arvopaja taas puolestaan kuvaa tietoa ja ratkaisujen luontia yhdessä (Grönroosin ja muut, 2007, s. 151) eli pyritään ratkaisemaan asiakkaan ongelmia tehokkaasti oikeita resursseja ja aktiviteetteja yhdistelemällä. Tutkimustuloksissa heijastuivat asiakkaalle viestinnän keinoin toimitettavat tiedot ja ratkaisut. Niissä näkyi myös yritysasiakkaiden odotus saada enemmän lisäarvoa ja välittämistä, sillä turvallisuuden tunnetta ei saavutettu ilman riittäviä tietoja.

Yritysasiakkaiden ja asentajien haastatteluista koostetut tulokset ja kirjallisuuden pohjalta tehdyt havainnot tukevat johtopäätöstä siitä, että palveluliiketoimintaan siirtymistä ja arvopaja-ajattelua kannattaisi pohtia kohdeyrityksen liiketoiminnan kehittämässä, muotoilussa ja johtamisessa.

5.3.3 Liiketoimintamallin kehittämiseen vaikuttavat tekijät

Kirjallisuuskatsaus toi esiin liiketoimintamallin kehittämisen tärkeyttä mm. teollisuusyrityksille (Grönroos ja muut, 2007; Martinsuo & Kohtamäki, 2014) eli mahdollisuutta tarjota asiakkaille laajempaa palvelukokonaisuutta ja malleja, joissa asiakkaille tarjotaan jatkuvasti lisäarvoa, olivat ne sitten palveluita, osaamista, seuranta- tai ylläpitoa. Molemmista sekä yritysasiakkaiden että asentajien tutkimustuloksista heijastui asiakkaan lisäarvon tarve. Tämän vuoksi olisi tärkeää selvittää ovatko asiakkaat valmiita maksamaan näistä asioista riittävästi, ilmaisia palveluita ei pitäisi siis olla enää olemassa (Grönroos ja muut, s. 147). Tämä näkökohta ei täysin kuitenkaan tullut selville tutkimustulosten kautta.

Ohessa vielä yhteenvetona taulukko 9 kaikkien haastattelujen pohjalta tehtyjen tutkimustulosten tiivistetyt positiivisesti ja negatiivisesti halliyrityksen liiketoimintamalliin vaikuttavat tekijät:

Taulukko 9. Kohdeyrityksen liiketoimintamalliin vaikuttavat tekijät.

POSITIIVISET	NEGATIIVISET
<ul style="list-style-type: none"> - tyytyväiset asiakkaat, vastasi yleensä hyvin odotuksia, hinta & laatu kohtasivat - turvallinen, laadukas, nopea asennus, sujuvuus, asennus sujui taustatyönä - sitoutumista, yhteydenpito helppoa, pääosin arvoa ja tuottoa tuottavaa - riski pienenee, haluttua pitkäkestoisuutta - takuu ja varaosat samasta paikasta - vastaa aina, kun on tarvetta - johto & valvonta, strategiset valinnat sekä kumppanuudet pääosin hyvin toimivia - kuvat ajallaan, paketti toimii - viestintä & asiakaspalvelu ymmärrettävää ja selkeää, puhuu samaa kieltä - hinnoittelumalli tyydytti ja toi lisäarvoa - hinnoittelu asiakkaalle päin -> jopa edullinen vastaaviin verrattuna - ei taloudellisia yllätyksiä, tavoitteet täyttyivät ja jopa ylittyivät, ei lisäkuluja - asiakkaalle ja asiakkaan mukaan tehtyä, asiakas mukaan kanssatuottajaksi - paikallisuus ja alueellisuus 	<ul style="list-style-type: none"> - liian halpa hinta ja takuukorjaukset syövät toimittajan katetta - projektisuunnitteluun, insinööriyöhön ja itse prosessin toimivuuteen panostusta lisää, läpinäkyvyyttä, yhteydenpitoa - kaikki yhdestä paikkaa, ei kyselyitä - vuokrattavia pressuja ja valmiita pakettiratkaisuja IV ym. kaivattaisiin - työturvallisuus, sääolosuhteiden ja vaaratilanteiden ennakointia - näkyvyyttä mainosmielessä lisää, nettikaupan ja viestinnän (myös. sis.) kehittäminen kokonaisvaltaisesti - asiakastarpeen jatkuva kartoitus, laskelmien, piirrosten ja kuvien tarkkuus, kaupan nopeuttaminen, aikataulujen haasteet ja kipuilut - myös koronan aiheuttaa viivästystä

Tutkimustulosten mukaan yritysasiakkaille oli jäänyt kohde- eli halliyrityksestä positiivinen kuva, tuloksissa havaittiin vahvaa sitoutumista ja yhteydenpidon helppoutta. Myös asiakaspalvelu oli tutkimustulosten mukaan sujuvaa ja myynti sekä asennus sujuivat onnistuneesti ja nopeasti taustalla. Kytkeytyt laitteet olisivat tutkimustulosten mukaan voineet tuoda lisäarvoa ns. valmispaketteina. Kanavista mm. viestintään ja mainontaan tuli tutkimustulosten pohjalta kiinnittää enemmän huomiota.

Suosittelun merkitys tutkimuksen mukaan tässä yritystenvälisessä segmentissä korostui mitä ilmeisimmin. Hyvä asiakaskokemus antoi pontta ja vauhditti siten tutkimuksen mukaan ostopäätöksen syntymistä neljässä tapauksessa. Tutkimustulokset toivat esille mm. suunnittelun tärkeyden ja positiiviset kumppanuudet. Tavoitteena tutkimuksen mukaan oli asiakkaan oman toiminnan riskin pienentäminen, kustannustehokkuus ja asiakkaan mukaan tehty tuote. Tutkimuksessa nähtiin hyvin hoidetut takuukorjaukset positiivisena.

Organisaatio ja johtaminen toimivat yritysasiakkailta saatujen tutkimustulosten mukaan pääosin hyvin, vaikka pieniä aikataulun ja suunnittelun haasteita oli. Asiakkaan jatkuva tarpeiden kartoitus nähtiin tutkimustuloksissa tärkeänä. Strategiset valinnat osuiviksi ja vaikuttaviksi tutkimustulosten mukaan koki tutkimuksessa viisi yritysasiakasta. Tutkimustulosten mukaan kuusi yritysasiakasta saavutti puolestaan taloudelliset tavoitteet.

Tutkimustulokset toivat esiin sisäiseen viestintään, suunnittelun ja prosessin toimivuuteen seikkoja, joista kumpusi myös kehitysideoita. Tutkimustulosten mukaan kohdeyrityksen tulisi pystyä keskittymään, fokuoitumaan ja luomaan uutta kysyntää. Myös henkilöstön mukaan ottamiseen liittyi asentajilta saatujen tutkimustulosten valossa toiveita. Myös liiketoimintamallin muuttumiseen asentajien tutkimustuloksista löytyi havaintoja.

Johtopäätöksenä ja vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen mitkä tekijät vaikuttavat liiketoimintamallin muotoiluun yritystenvälisen asiakkaiden kohdalla, tehty analyysi paljasti, että liiketoimintamalli nykyisellään sisälsi palveluliiketoiminnallisia elementtejä. Eli liiketoimintamalli oli ollut jo liikehdinnässä kohti palveluliiketoimintaa, johon asentajilta ja yritysasiakkailta saadut tutkimustulokset myös viittasivat. Grönroosin ja muiden (2007) mukaan palveluliiketoiminnan taustalla vaikuttavia osatekijöitä ovat Tinnilän (2006) esiin tuomat palvelut ja tuotteet, hinnoittelumalli, arvontuotanto, asiakkaat, markkinointi, jakelukanavat ja resurssit.

Toiseen tutkimuskysymykseen johtopäätöksenä ja vastauksena mitä nämä tekijät tarkoittavat kohdeyrityksen liiketoimintamallin kehittämisessä ja johtamisessa, tehty analyysi

paljasti, että palveluliiketoimintamallia kirjallisuuskatsauksen ja tutkimustulosten pohjalta voi pitää hyvin yhtenä kohdeyrityksen liiketoimintamallin muotoilun, kehittämisen ja johtamisen keinoista.

5.3.4 Palvelutoimintamalli ja strategia

Reinartz ja Ulaga (2008, s. 29) tuovat esiin sen, miten teolliset palvelut voi saada tuottaviksi. On edellisen mukaan oivallettava, että toimitaan jo palvelualalla, palvelujen ja ydin toimintojen tuottaminen tulee rationalisoida (varmistaa kustannustehokkuus, räätälöinnin tarve, standardoida palveluprosesseja ja luoda joustavia palvelualustoja jne.), kouluttaa asentajia ja myyjiä ymmärtämään palvelua ja keskittyä asiakkaan prosesseihin. Kommunikoida palvelujen myyminen strategian kautta ja samalla antaa omalle henkilöstölle kasvun mahdollisuus (s. 29).

Barquet ja muut (2013, s. 693) toteavat, että palvelukeskeinen lähestymistapa tarjoaa uusia tapoja käsitellä yrityksiä, asiakkaita ja arvoketjuja. Grönroos ja Tillman ehdottavat (2009) tuotokeskeisyyden sijaan oppia ymmärtämään (s. 56) palvelujen johtamisen luonnetta. Hinnan tilalle tulisi löytää parempaa.

Kun asiakas tavallaan ”unohtaa” miten asiat tehdään (Reinartz & Ulaga, 2008) tämä sitouttaa asiakkaan toimittajaan. Kirjallisuuskatsauksessa ehdotetaan asiakkaan ottamista kanssatuottajaksi ja kumppaniksi (Martinsuo & Kohtamäki, 2014). Arvolupaus on tällöin helpompi lunastaa, kun tuote on asiakkaan tarpeisiin juuri oikea ja siihen liittyy yhteiskehittämisen kautta liitettyä asiakasrajapinnan kokemuksellista (Lemon & Verhoef (2016) ja yhteisöllistä tunnelatausta ja tarinallisuutta.

Ydinstrategia on kuten todettua keskeisin osa liiketoimintamallia, se antaa suunnan, kohdentaa tekemistä ja määrittää identiteettiä sekä antaa toiminnalle ryhtiä. Strategialla tarkoitetaan teoriassa yrityksen asettamaa tavoitetilaa ja keinoja, punaista lankaa, arvoja ja ydinsaamista sekä koko toiminta-ajatusta (Juuti & Luoma, 2009).

Tutkimustuloksien pohjalta on suoraan vaikea arvioida strategian olemassaoloa. Mutta prosessien, viestinnän ja projektin ohjaamisesta saadut tutkimustulokset antoivat asentajanäkökulmasta kuin myös yritysasiakkaiden näkökulmista viitteitä, että kunnollisen ohjaavan strategian merkitystä ei voi täysin olla korostamatta (Juuti & Luoma, 2009).

Kun yrityksellä on monia erilaisia liiketoimintamalleja käytössään, kirjallisuus viittaa strategian olevan suunnitelma siitä, mikä liiketoimintamalli otetaan kulloinkin käyttöön ja taktiikat ovat kilpailuvalintoja, jotka jokainen liiketoimintamalli mahdollistaa (Casadesu-Masanell & Ricart, 2010, s. 204). Liiketoimintamalli taas valitaan aina tavoitettavan asiakkaan mukaan.

Kirjallisuus osoittaa, että strategian (Juuti & Luoma, 2009) tulee ajaa liiketoimintamallia eteenpäin, uusien asiakassegmenttien, kanavien ja avaintoimintojen kautta. Eli olla se ponsi, jolla liiketoimintamalli herää eloon. Johdon tehtävä on johtamisen keinoin tuoda strategia koko organisaation tietoisuuteen (Kaplan & Norton, 2000). Strategisen johtamisen keskeinen tehtävä on saada selkeytettyä tavoitteet ja toiminta niiden saavuttamiseksi (Tuomi & Sumkin, 2010, s. 14.)

Johtopäätöksenä tutkimustulosten ja kirjallisuuden pohjalta voi esittää, että strategia voidaan nähdä hyödyllisenä ja tärkeänä yrityksen toiminnan ja liiketoimintamallin muotoilun, kehittämisen ja lopulta koko yrityksen johtamisen kannalta.

5.4 Pohdinta

Aiempiin tutkimustuloksiin löydettyjen yhtäläisyyksien lisäksi tutkimustulosten ja kirjallisuushavaintojen välillä on joitakin eroavaisuuksia. Asiakkaan osallisuus nostaa kirjallisuuden mukaan palvelun tuottamisessa hinnan tilalle muita arvoja, ja asiakkaan tarvekartoitus, myös toimittajan ja asiakkaan työntekijöiden tekemä yhteistyö auttavat palveluprosessien kautta luomaan arvoa (Grönroos ja muut, 2007). Asiakkaan osallisuus ei

tullut tutkimustuloksissa juuri paljoo esiin. Siihen kirjallisuus puolestaan esittää siirtymään, koska arvoa voidaan luoda juuri sen kautta.

Toinen erottava seikka mikä tuli esille tutkimustuloksissa on työntekijöiden osallisuus. Kirjallisuus ehdottaa ottamaan työntekijät mukaan (Reinartz & Ulaga, 2008). Asentajien haastatteluissa näitä toiveita tuli toki esille. Mutta kohdeyrityksen käytänteet eivät näytä vielä toimivan kirjallisuuden viitoittamalla tavalla.

Osterwalder ja muut (2010, s. 187) väittävät, että strategia ajaa liiketoimintamallin käytäntöön ja siihen tarvitaan uudet asiakassegmentit, kanavat ja avaintoiminnot. Osterwalder ja muut yhdistävät Canvasin ja Jay Galbraithin Tähtimallin havainnollistaakseen ja ehdottaakseen organisaation suunnittelun näkökohtia, joita kannattaa harkita liiketoimintamallia toteutettaessa. Edellisen mukaan liiketoimintamallin eri piirteet ja rakenne määrittävät sen, onko liiketoimintamalli korkeasti keskittynyt vai hajautettu ja tähtimallissa strategia on suunta, rakenne on voima, palkitseminen tuo motivaation ja prosessit puolestaan tarvittavan informaation.

Tutkimustuloksien pohjalta oli suoraan vaikea arvioida strategiaa sen puuttumista tai olemassaoloa. Mutta prosessien, viestinnän ja projektin ohjaamisesta saadut tutkimustulokset antoivat sekä asentajanäkökulmasta kuin myös yritysasiakkaiden näkökulmista viitteitä siitä, että strategian merkitystä tulee pohtia.

Juuti ja Luoma (2009, s. 26–27) tunnettuun tutkimusjohtaja Henry Mintzbergiin (1987) viitaten tuovat esille strategian tärkeän merkityksen yritykselle. Osterwalder ja muut (2010, s. 187) väittävät strategian ajavan liiketoimintamallia eteenpäin. Jos haluat kasvaa uusilla markkinasegmenteillä, tämän tulisi heijastua myös liiketoimintamalliisi uusina asiakassegmentteinä, kanavina tai avaintoimintoina.

Osterwalder ja muut (2010, s. 188) kuvaavat erilaisilta liiketoimintamalleilta vaadittavan monia prosesseja, matalien kustannusten mallissa mennään Lean-ajattelun mukaan ja

korkeasti automatisoituna ja kalliiden koneiden kanssa puolestaan laatuolosuhteet edellä. Myöskään työntekijöiden sitouttavaa palkitsemista ei edellisen mukaan pidä unohtaa ja tietyt liiketoimintamallit vaativat tiettyjä ominaisuuksia myös työntekijöiltä, kuten sisäisen yrittäjyyden tai liikkumavaran mahdollisuutta.

Liiketoimintamalliin vaadittavat osatekijät voi Canvas-mallin avulla helposti suunnitella ja hahmottaa kuten aiemmin tuli todettua. Liiketoimintamalli on suunnitelma, jolla strategia implementoidaan läpi organisaatorakenteiden, prosessien ja järjestelmien (Osterwalder ja muut, 2010, s. 15). Magretta (2002, s. 84–85) tähdentää että, kun liiketoimintamalli on tasapainoinen ja tukee strategiaa, se voi tarjota yritykselle kilpailuetua.

Gassmann ja muut (2014, s. 24–25) ehdottavat kolmea strategiaa uusiksi liiketoimintamallin ideoiksi eli siirtelyn, yhdistelyn ja vivuttamisen käyttäen olemassa olevia liiketoimintamalleja benchmarkingin tavoin, jolloin voidaan samalla oppia muilta. Koko nk. Navigator-prosessi sisältää Gassmannin ja muiden (s. 25) ehdottamana neljä vaihetta eli aloitamisvaiheen, ideoinnin, yhteen liittämisen ja toteutuksen. Kuitenkin on syytä muistaa, että liiketoimintamallin toimivuus voidaan kuitenkin vasta käytännössä kokeillen todeta toimivaksi.

Tutkimustuloksista ja kirjallisuudesta johdettuina johtopäätöksiä tutkimuskysymyksiin yrityksen tulee ensiksi tunnustaa liiketoimintamallin muuttuminen (Grönroos ja muut (2007, s. 60) ja valmistaa sen jälkeen yrityksen sisäinen maailma sekä asenteet ennen kuin se alkaa keskittyä palveluihin. Liiketoimintamallin muutos tulee johtaa ja sen tulee pohjautua koko ajattelumallin muutokseen, eli lupauksen mahdollistamiseen ja pitämiseen (Grönroos & Tillman, 2009). Jokaisen työntekijän tulee pystyä tunnistamaan tausta muutokselle (Lindroos & Lohivesi, 2004). Miksi on tärkeää muuttua? Strategian tulee myös olla kaikille viestitty ja ymmärretty (Kaplan & Norton, 2000). Annika Tidströmin mielestä: ”Jokaisen yrityksessä pitäisi tietää, miten edistää yhteistä strategiaa omalla työllään” (Esa 5.4.18.)

Strategisella tasolla tehtävänä on huolehtia, mistä ja miten asiakkaan arvo käytännössä luodaan ja miten asiakkaan toiminta tämän johdosta muuttuu (Grönroos & Tillman, 2009). Tällöin kovan hintakilpailun sijaan tulisi löytää toisenlainen ehkä hieman väljempi markkinatila. Yritystä tulee kehittää eteenpäin ja arvon luomiseen tulee kytkeä myös pieni mutta tärkeä asiakas mukaan (Martinsuo ja Kohtamäki 2014, s. 60).

Ajatuksia tulee suunnata myös tulevaan. Asiakkaan tarpeisiin ja ongelmaan tulee paneutua sekä pystyä havainnoimaan näkymättömiä asiakkaan tulevaisuuden tarpeita (Christensen ja muut, 2016). Kirjallisuuden viitoittamana toimittajan ja asiakkaan työntekijöiden tulisi luoda arvoa ja tehdä työtä yhdessä (Grönroos ja muut, 2007). Asiakkaan osallisuus (Martinsuo & Kohtamäki, 2014) parantaa tuotteiden ja palvelujen markkinoimista. Ja lopulta osallisuus sitouttaa asiakkaat.

Liiketoimintamallien pohdinta, muotoilu ja kehittäminen ei ole mahdoton tehtävä. Kirjallisuudessa tuodaan esiin erilaisia liiketoimintamalleja ja ohjeita. Grönroos (2011, s. 245) huomauttaa vielä arvonluonnin ja markkinoinnin kietoutumisesta toisiinsa eli aloita markkinoinnin johtamisesta, etene asiakasongelmaan, tuotemerkkiin ja hinnoittelustrategioihin. Ja kirjallisuus viittaa avainarvoon eli asiakkaan tarpeeseen löytää ratkaisut ja oikeiden arvoehdotusten myötä halukkuus maksaa niiden arvon mukaisesti (Grönroos ja muut, 2007,147).

Grönroos ja Tillman (2009, s. 515–516) tiivistävät, että palveluyritykseksi muuttuminen maksaa usein vähemmän kuin luullaan, usein kyse on enimmäkseen älyllisestä ponnistuksesta eli ihmisistä ja muutosvastarinnasta. Toki asiaan paneutumista tarvitaan. Toisaalta yleisin syy implementoinnin epäonnisuuteen on liika kiire tai epärealistiset tavoitteet (Kehusmaa, 2010). Ja oppimisen kannalta pientä epäonnea matkalla voi pitää jopa hieman tavoiteltavana. Toisaalta vain erehtymällä voi oppia ja rohkeat uskaltavat tehdä myös virheitä. Aleks Herlevi (9.11.20) totesi osuvasti OP-blogissaan: ”Jos ei kasveta, tullaan pienemmäksi ja kilpailijat tekevät sen.”

5.5 Ehdotukset jatkotutkimuksille

Tässä case-tutkimuksessa kohdeyrityksen liikkuminen palveluliiketoimintaa kohti oli hyvin ilmeistä. Haastattelujen kautta tunnistettiin palveluliiketoiminnan osatekijöitä ja haastattelujen kautta saaduista tutkimustuloksista saatiin tästä vahvoja viitteitä. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista saada lisää tietoa juuri palveluliiketoimintaan liittyvistä näkökohdista. Kuten millaisia tulevaisuuden tuotteita ja palveluita (Christensen ja muut, 2016) asiakkaat jatkossa juuri palveluliiketoimintaan liittyen haluaisivat. Tarvitanko huoltosopimuspalveluita, runkorakenteen ja turvallisen käytön takaavia tarkastuskäyntejä. Entä miltä tarpeet kilpailijoiden tuotteiden osalta näyttäisivät. Vai olisiko mahdollisesti tarvetta sisällyttää muita palveluita halliprojektiin tai keinoja kaupallistaa täysin uusia palveluita ja hyödyntää kierrättämistä, ekologisuutta tai vaikkapa aurinkoenergiaa.

Ja halutaanko edelleen ostaa omaksi vai kiinnostaisiko enemmän vuokraaminen tai leasing. McGrath (2020, s. 31) viittaa pääsyyn omaisuuteen, ei omaisuuden omistukseen. Tuotteiden osalta tullaan arvostamaan käyttökestävyyttä ja pitkäikäisyyttä ja erilaiset vaihdannan muodot, kuten esimerkiksi yhteiskäyttö tulevat lisääntymään. (Laukkanen ja muut 2013, s. 143–146.)

5.6 Tutkimusprosessin luotettavuus

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 165) tuovat esiin laadullisen tutkimuksen perusvaatimuksen, joka yhä on se, että tutkijalla on riittävästi aikaa tehdä tutkimuksensa. Tähän tutkimukseen oli varattu kuukausi aikaa teorian tutkimiseen, erikseen toinen kuukausi haastattelujen tekemiseen ja puhtaaksikirjoittamiseen. Lopullisen analyysin ja johtopäätösten tekemiseen sekä opinnäytetyön puhtaaksikirjoitukseen aikaa meni kolme kuukautta.

Ilmiön hahmottamiseen käytettiin mittaamisen tukena lisähaastatteluita, joita tehtiin asiakkaiden lisäksi asentajille. Tarkoituksena oli saada tilaus-toimitusprosessin syvyyttä

ja laajuutta paremmin esille. Toisena haastatteluiden pohjalta koottuja tietoja sijoitettiin Business Model Canvas-pohjaan (Osterwalder ja muut, 2010), kirjallisuuden kautta vahvistamaan näkemystä tämänhetkisestä liiketoimintamallista.

Myös teoriaan palattiin useita kertoja ja tehtiin mm. vertailuja perinteisen ja palveluliiketoimintamallin ja kohdeyrityksessä käytetyn nykyisen mallin välillä. Erilaisia taulukoita ja kuvia koostettiin tuomaan esille eri piirteitä kerätystä aineistoista.

Laadullisessa tutkimuksessa Vilka (2021, s. 196) mukaan luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Tutkimuksen kulusta on tehty tarkka, selkeä ja totuudenmukainen selvitys ja luotettavuuden arviointia tulee edellisen mukaan tehdä koko ajan. Tutkimuksen eteneminen on kuvattava Puusan ja muiden (2020, s. 175) mielestä sellaisena kuin se on toteutunut. Tutkimuksen laatuun tulee kiinnittää huomiota tutkimuksen kaikissa vaiheissa (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 197.)

On tavallista sisällyttää paljon lainauksia aineistosta (Puusa ja muut, 2020, s. 184). Suorat haastatteluotteet auttoivat päätelmien perusteluissa ja tutkimusaineiston ryhmittelyissä ja luokittelun jälkeen peilattiin haastattelujen pohjalta saatuja tuloksia vielä teorian esittämiin tuloksiin. Eli luotettavuuden arviointia tehtiin koko ajan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, ryhmittelyyn jne. (Vilka 2021, s. 197.)

Haastateltaviksi valittiin 10 taustoiltaan hieman erilaisia yritysasiakasta, joista lopulta 7 yritysostoja tekevää halliasiakasta saatiin tavoitettua. Tutkittavat olivat kuitenkin kaikki yritysten aitoja edustajia ja heidän antamansa haastattelut siinä tilanteessa puhuttuja ja kirjattuja.

Haastattelujen neljä pääkohtaa tulivat teorian kautta esille aika nopeasti. Sen sijaan lisäkysymysten tai vaihtoehtoisten kysymysten lisääminen runkoon vei aikaa. Lopulta haastattelurunko saatiin valmiiksi ja koehaastattelun jälkeen runko koettiin lopulta hyvin toimivaksi. Kysymykset toimivat nauhoitetussa ja nauhoittamattomassa puhelussa

helppokäyttöisesti. Lisäksi lisäkysymykset antoivat paljon ns. keskusteluttamiseen eväitä. Ilman auttavia lisäkysymyksiä haastattelut olisivat voineet jäädä liian pintapuoliselle tasolle. Nauhuri toimi moitteetta nauhoitetuissa puheluissa ja helpotti kirjoittamisen osalta, koska talletettuun aineistoon saattoi palata useita kertoja.

Haastattelut litteroitiin tuoreeltaan, jotta nauhoittamattomien puhelujen osalta tiedot olivat vielä muistissa. Aineisto saturoitui aika pian, eli se alkoi toistaa samoja asioita. Itse tutkimuksen kulku on kuvattu kohdassa 1.4. Litteroituja suoria lainauksia on käytetty tutkimustuloksia raportoitaessa, ja ne vahvistavat osaltaan tutkijan tekemiä tulkintoja ja niitä valintoja, joita on tehty. Sisällönanalyysin eri vaiheissa Puusan ja muiden (2020, s. 184) mukaan edellytetään aina valintojen tarkkaa perustelemista.

Aihetta voitaisiin hyvin tutkia samalla tavoin myös toisessa hyvin vastaavassa kontekstissa. Myös tutkimustulokset voisivat olla mahdollisia jossakin toisessa tutkimusympäristössä. Tätä tukee haastattelujen pohjalta kootun aineiston ja teorian kautta tehty vertailu. Aineiston kattavuus tarkoittaa sitä, ettei aineiston tulkinta perustu sattumanvaraisiin poimintoihin aineistosta (Eskola & Suoranta, 1998, s. 216.)

Puusa ja muut (2020, s. 145) huomauttavat, että aineiston keruu ja analyysivaiheet kulkevat osin limittäin. Laadullisessa tutkimuksessa täytyy pohtia ratkaisuja ja ottaa kantaa. Myöskään aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei laadullisessa tutkimuksessa voi niin selkeästi erottaa kuin mitä määrällisessä tutkimuksessa. Silloin kun analyysi on kattava, se tuottaa Puusan ja muiden (2020, s. 188) mukaan osuvaa, ymmärrystä lisäävää ja hyödyllistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Eettisyyttä tutkimuksessa toteutettiin siten, että yrityksen tiedot ja haastateltujen tiedot ovat lähinnä kuvaavia ja enemmän esimerkinomaisia, jolloin tästä tutkimuksesta ei koidu varsinaista haittaa eikä hyötyä kenellekään toimijoista. Tähän kiinnitettiin erityistä huomiota huomioiden tutkijan oma työhistoria. Luottamuksellisuutta pyrittiin myöskin tuomaan sillä, ettei käsiteltyjen yritysten tai haastateltujen tietoja ole laitettu lähdeviitteisiin.

5.7 Rajoitteet

Tutkimus tehtiin vain pienelle otannalle, jotka kohdistuvat tiettyyn rajoitettuun hallimarkkinaan Suomessa. Tulokset ovat teorian kautta vahvistettuja, mutta kaikkia tuloksia ei voi yleistää. Tutkimuksen tarkoitus oli ymmärtää liiketoimintamallin elementtejä, itse liiketoimintamalleja, niiden muotoilua, kehittämistä ja johtamista.

Myös tutkittavan yrityksen tausta tulee huomioida tutkimuksen yhtenä vaikuttavana tekijänä. Toisenlaisten yritystaustojen kautta, tulokset voisivat näyttää hieman erilaisilta. Myös ympäristön ja vallitsevan tilanteen kuten mm. koronan vaikutus saattaa heijastua tutkimustuloksiin omalta osaltaan. Myös itse haastattelutilanne on saattanut vaikuttaa jonkin verran, vaikka haastattelutilanne itsessään on pyritty rauhoittamaan. Puhelinhaastatteluun osallistuminen oli myöskin vapaaehtoista. Mutta se pitää muistaa, että yrittäjästä huolehtivat ihmiset ovat usein kiireisiä ja hoitavat montaa asiaa yhtä aikaa.

Lähteet

- Barquet, A. P. B., de Oliveira, M. G., Amigo, C. R., Cunha, V. P. & Rozenfeld, H. (2013). *Employing the business model concept to support the adoption of product–service systems (PSS)*. *Industrial marketing management*, 42(5), 693–704. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.003>
- Barney, J. (1995). *Looking inside for competitive advantage*. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032192>
- BMI.Lab.AG. *Business Model Navigator*. Noudettu 13. kesäkuuta 2021 osoitteesta: <https://businessmodelnavigator.com/>
- Bowman, C. & Ambrosini, V. (2000). *Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy*¹. *British Journal of Management*, Vol. 11, 1–15 (2000). <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1111/1467-8551.00147>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). *From strategy to business models and onto tactics*. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011, Jan). *How to design a winning business model*. *Harvard Business Review*, 89. Noudettu 16 kesäkuuta 2021 osoitteesta: <https://www-proquest-com.proxy.uwasa.fi/magazines/how-design-winning-business-model/docview/822412310/se-2?accountid=14797>
- Christensen, C.M. and Raynor, M.E. (2003). *What Customers Really Want Is for You to Do Their Jobs; To make innovative products that drive growth, companies must forget about demographics, product attributes and market size data, and focus on the specific jobs customers need to get done*. *CIO*, 17(4), pp. 1–116. Noudettu 16

kesäkuuta 2021 osoitteesta: <https://search-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/docview/205945835>

Christensen, C., Hall, T., Dillon, K. & Duncan, D. (2016). *Know Your Customers' "Jobs to Be Done"*. Harvard Business Review, 1. Noudettu 26. kesäkuuta 2021 osoitteesta: <http://www.relativimpact.com/downloads/Christensen-et-al-Jobs.pdf>

Chatterjee, S. (2013). Simple Rules for Designing Business Models. California Management Review, 55(2), 97–124. <https://doi.org/10.1525/cm.2013.55.2.97>

Chesbrough, H. & Rosenbloom, R.S. (2002). *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spinn-off companies*. Industrial and Corporate Change 11 (3), 529–555. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1093/icc/11.3.529>

Esa, M. (5.4.2018). Y-Studio.fi. *Strategia vastaa tärkeään kysymykseen – Älä suhtaudu siihen ylimielisesti. Yrittäjyyden professori korostaa, ettei strategia ole vain sana-helinää vaan konkreettisia tekoja tavoitteiden saavuttamiseksi*. Noudettu 10. syyskuuta 2021 osoitteesta: <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/strategia-vastaa-tarkeaan-kysymykseen/>

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

Fieldt, E. (2013). *Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications*. Journal of Business Models, 1(1), 85–105. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v1i1.706>

Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. (2014). *The business model navigator. 55 Models That Will Revolutionise Your Business*. FT Publishing. Pearson (UK).

- Grönroos, C. & Tillman, M. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. (5. uud. painos.). Talentum.
- Grönroos, C. (2011). *A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface*. Volume 40, Issue 2, February 2011, Pages 240–247. <https://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.036>
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press. Boston, Mass.
- Hedman, J. & Kalling, T. (2002). *The Business model: A Means to Understand the Business Context of Information and Communication Technology*. Noudettu 27. heinäkuuta 2021 osoitteesta: https://explore.openaire.eu/search/publication?articleId=od_____645::2746765807d81dbfa86d910b14514078
- Herlevi, A. (2020, 9. marraskuuta). *Onnistumisia ja oppirahoja- Naughty BRGR Akseli Herlevi: Yrityksen kasvu ja yrittäjän työnkuva*. [Podcast]. OP-Youtube. Noudettu 27. heinäkuuta 2021 osoitteesta: <https://youtu.be/IOUo8TYR7yw>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. (19. uud.p.). Tammi.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J. & Aho, A. L. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. (2004). *Strategiaviestintä*. WSOY, Helsinki

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. (2016). *Digiajan strategia*. Alma Talent.

Johnson M.W., Christensen, C.M. and Kagermann, H. (2008). *Reinventing Your Business Model*. Harvard Business Review 86 (12), 50–59. Noudettu 27. heinäkuuta 2021 osoitteesta:<http://syv.pt/login/upload/userfiles/file/Reinventing%20Your%20business%20model%20HBR.pdf#page=57>

Johtamistaidon opisto & Juuti, P. (2007). *Strategia, tunteet ja toiminta*. JTO-palvelut.

Juuti, P. & Luoma, M. (2009). *Strateginen johtaminen: Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* Otava.

Kananen, J. (2015). *Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Suomen yliopistopaino Oy.

Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *Having trouble with your strategy? Then map it*. Harvard Business Review, 78(5), 167–176.

Kehusmaa, K. (2010). *Strategiatyö: Organisaation voimanlähde*. Kauppakamari.

Kelley, T. & Kelley, D. (2012). *Reclaim your creative confidence*. Harvard business review, 90(12), 115. Noudettu 12. heinäkuuta 2021 osoitteesta: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov.ezproxy.jyu.fi/pubmed/23227579>

Kim, W.C. & Mauborgne, R. (1997). *Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth*. Harvard Business Review.

- Laukkanen, M., Huiskonen, J & Koivuniemi, J. (2013). *Kestävät liiketoimintamallit 2030*. LUT Scientific and Expertise Publications. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-265-445-8>
- Leavy, B. (2010). *A system for innovating business models for breakaway growth*. *Strategy & Leadership*, 38(6), pp. 5–15. <https://doi:10.1108/10878571011088014>
- Lemon, K.N. & Verhoef, P.C. (2016). *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*. *Journal of Marketing*, 80(6), pp.69–96. <https://doi:10.1509/jm.15.0420>
- Liikkanen, L.A. (25.03.2019). Business model canvas suomeksi auttaa alkuun liiketoimintasuunnittelussa. Qvik. Noudettu 23. kesäkuuta 2021 osoitteesta: <https://qvik.com/news/business-model-canvas-suomeksi/>
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. (2004). *Onnistu strategiassa*. WSOY.
- Magretta, J. (2002). *Why Business Models Matters*. *Harvard Business Review*. 80 (5), 86-92.
- Mahadevan, B. (2000). *Business models for Internet-based E-commerce: An anatomy*. *California Management Review*, 42(4), 55–69. <https://doi:10.2307/41166053>.
- Matzler, K., Bailom, F., von den Eichen, S.F. & Kohler, T. (2013). "*Business model innovation: coffee triumphs for Nespresso*", *Journal of Business Strategy*, Vol. 34 Iss 2 pp. 30–37. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/02756661311310431>
- McGrath, R. G. (2020). *The new disrupters*. *MIT Sloan Management Review*, 61(3), 28–33. Noudettu 7. kesäkuuta 2021 osoitteesta: <https://www-proquest->

com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/new-disrupters/docview/2381627341/se-2?accountid=14797

Mickelsson, K.-J. (2013). *Customer activity in service*. Journal of Service Management, 24(5), 534–552. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2013-0095>

Nurmilaakso, J.-M. (2000). *Yritysverkostojen taloustieteellinen tarkastelu*. Valtion teknillinen tutkimuskeskus (VTT). Noudettu 17. elokuuta 2021 osoitteesta: <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/julkaisut/2000/J846.pdf>

Orbis Company Information. (2020). A solution from Bureau Van Dijk. A Moody's Analytics Company. Noudettu 23.10.2020 osoitteesta: <https://orbis-bvdinfo-com.proxy.uwasa.fi/version-2021715/orbis/Companies/Login/StudentLicenseAgreement?returnUrl=%2Fversion-2021715%2Forbis%2Fdefaultdbc%3F&validationResult=-26&loginfromcontext=ipad-dress&vmRef=f63fb3888339fdd1c51ce5df3f85db7c0d1f896f8dda87cfe7a1>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*. Communications of the Association for Information Systems, 16, pp-pp. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.17705/1CAIS.01601>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T., Smith, A. & Pijl, P. (2010). *Business model generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, edited by Tim Clark, John Wiley & Sons (USA). ProQuest Ebook Central. Noudettu 23. toukokuuta 2021 osoitteesta: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=581476>.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. & Papadacos, T. (2014). *Value proposition design*. New York: WILEY.

Pantzar, M. (2021, 15. kesäkuuta). *Suomen Pankki ennustaa, että talous ampaisee vauhtiin, mutta puhti loppuu vanhojen vaivojen takia nopeasti*. Yle-uutiset. Noudettu 21. kesäkuuta 2021 osoitteesta: <https://yle.fi/uutiset/3-11983165>

Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of Business Strategy* (Pre-1986), 5(000003), 60. Noudettu 25. toukokuuta 2021 osoitteesta: <https://www-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/scholarly-journals/technology-competitive-advantage/docview/209880770/se-2?accountid=11774>

Porter, M. (1996). *What is strategy?* *Harvard Business Review*, 74(6), 61.

Porter, M. (2001). *Strategy and the Internet*. *Harvard Business Review*, 79(3), 63–78.

Prahalad, C. & Ramaswamy, V. (2004). *Co-creation experiences: The next practice in value creation*. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), pp. 5–14. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1002/dir.20015>

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. *Gaudeamus*.

Reinartz, W. J. & Ulaga, W. (2008). *Kuinka myydä palveluja kannattavammin*. (Yritystalous 4/2008.) *Harvard Business Review*. (April 2008), 105–111). Noudettu 23. kesäkuuta 2021 osoitteesta: https://moodle.uwasa.fi/pluginfile.php/453361/mod_resource/content/3/ReinartzUlaga%282008%29%20suomeksi.pdf

Rindova, V. & Kotha, S. (2001). *Continuous "morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function*. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263–1280. <https://www-jstor-org.ezproxy.jyu.fi/stable/pdf/3069400.pdf?refreqid=excelsior%3A91b4bce848f6b3a25861d3d808974bc7>

Stabell, C., & Fjeldstad, Ø. (1998). Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks. *Strategic Management Journal*, 19(5), 413-437. Retrieved August 24, 2021, from <https://www.jstor.org/stable/3094221>

Strategyzer. Value Proposition Canvas. [kuvio]. Noudettu 21. kesäkuuta 2021 osoitteesta: <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-value-proposition-canvas.pdf>

Söderman, A. (2014). *Verkostokyvykkyyden merkitys yritysjohdon menestysresepteissä*. [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-558-9>:

Teece, D. J. (2010). *Business Models, business strategy and innovation*. Long range planning, 43(2), 172–194. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Teknolohiateollisuus, Teknolohiateollisuus (yhdistys) & Grönroos, C. (2007). *Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan: Haasteena kannattava kasvu*. Teknologiainfo Teknova.

Teknolohiateollisuus (yhdistys), Martinsuo, M. & Kohtamäki, M. (2014). *Teollisen palveluliiketoiminnan uudistaminen: Kehittämisen keinot ja menetelmät*. Teknologiainfo Teknova.

Teknolohiateollisuus (yhdistys), Rajahonka, M., Siuruainen, R., Tinnilä, M., Wendelin, R. & Pulkkinen, M. (2005). Liiketoimintamallit arvonlujina: Ketjut, pajat ja verkot. Teknologiainfo Teknova.

Timmers, P. (1998). *Business models for electronic markets*. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8. <https://doi:10.1080/10196789800000016>

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. (2010). *Strategia arjessa: Oivalluksia organisaation uudistajille*. Talentum.
- Turvallisuus- ja kemikaalivirasto Tukes. (2.4.2019). *Ovatko Suomen hallit kestäviä? Tukes selvittää PVC-katteisten teräsrunkoisten hallien turvallisuutta*. Noudettu 25. toukokuuta 2021 osoitteesta: <https://tukes.fi/-/ovatko-suomen-hallit-kestavia-tukes-selvittaa-pvc-katteisten-terasrunkoisten-hallien-turvallisuutta>
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H. I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. (2009). *Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä*. WSOYpro.
- Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkåll, L., Masalin, L. & Kalin, R. (2010). *Painotalo Redfina*
- Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. 5., päivitetty painos. PS-Kustannus.
- Wirtz, B.W., Pistoia, A., Ullrich, S. & Gittel, V. (2016). *Business Models: Origin, development and future research perspectives*. *Long range planning*, 49(1), 36-54. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1016/j.lrp.2015.04.001>
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research Design and Methods*. 5th edition. Thousand Oaks, CA: Sage
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 18(2), pp. 181-199. <https://doi:10.1287/orsc.1060.0232>

Zott, C. & Amit, R. (2010). *Business Model Design: An Activity System Perspective*. Long Range Planning, 43(2),216-226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

Liitteet

Liite 1. Kysymyslomake

Kysymyslomake

A Taustatiedot

1. Yritys _____
2. Haastateltava (nimi) _____
3. Kauanko ollut talossa _____
4. Lupa nauhoittamiseen __Kyllä __ Ei
5. Nauhoitteet tuhoataan tutkimusmateriaalin mukana, kun tutkimus on valmis.

B Asiakasta, markkinointia ja ostamista koskevat kysymykset

1. Mistä asiakkaat hankkivat markkinointitietoa/ mistä itse hankitte tietoa? Löytyykö yritys mielestänne helposti?
-

2. Mitä tarkoitusta varten tuote hankittiin? (mitä ongelmaa, tarvetta yritetään ratkaista?)
-

3. Oliko tuotteen ostaminen ensisijainen vaihtoehto? __ Kyllä __ Ei/ Mikä? Vuokraus, leasing
-

C Asiakkaan kokemaa arvoa hahmottavat (arvoehdotus, arvonluonti ja arvon toimittaminen)

1. Oliko kyseessä ensiosto vai uusintaosto? Millaista oli asiakaspalvelun toiminta? Miten koitte?
-

2. Vastasiko tuote odotuksia? Miksi ja miksi ei?
-

3. Voisivatko ns. kytketyt laitteet(valvonta) olla uusi arvon lisäämiseen vaikuttava tekijä?

__ Kyllä Miksi?

__ Ei Miksi?

4. Mitä mieltä olette tuuli- ja lumikuorman kestävästä ja tukevasta runkorakenteesta ja laskelmista? Menevätkö ne edelle vai entä vaikutus hintaan? _____

D Viestintää, johdon strategisia valintoja ja organisaation kyvykkyyttä mittaavia kysymyksiä

1. Oliko viestintä mielestänne selkeää ja ymmärrettävää?
-

2. Johto ja valvonta, miten koitte strategisten valintojen onnistuneen? Toimintatapa ja – malli?
-

3. Strategisten kumppanuuksien kannalta, sujuiko yhteistyö jne? _____
-

4. Strategisten valintojen osuvuus ja vaikutus, entä onnistuminen?
-

5. Tuliko halua uuteen yhteistyöhankkeeseen (sitoutumista)? __Kyllä __ Ei Miksi?
-

6. Tuleeko mieleen valintoihin tai kyvykkyyksiin jotain kehittämisideoita tulevaisuudelle? Missä asioissa yritys voisi toimia ja onnistua mielestänne paremmin?
-

E Taloudelliset näkökohdat

1. Hinnoittelumalli, koettiinko se tyydyttävänä? Vastasiko hinta tuotetta, kilpailukykyisyys versus kilpailijat, saatu lisäarvo?
-

2. Vastasivatko kulut ennako-odotuksia, tuliko yllätyksiä? __Kyllä __ Ei miksi?
-

3. Saavutitteko tavoittelemanne taloudelliset tavoitteet? Entä saavuttiko toimittaja mielestänne heidän tavoitteet? Millainen jälkimaku jäi? Miten/miksi?
-

4. Mikä oli hyvää / huonoa? Vapaa palaute tai muuta mieleen tullutta?
-

Kiitos vastauksistanne!