

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
LUT School of Engineering Science
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Petri Bemeleit

**LIIKETOIMINTAMALLIN HYÖDYNTÄMINEN
LOGISTIIKKAPALVELUITA TUOTTAVAN YRITYKSEN
NÄKÖKULMASTA**

Diplomityö 2018

Työn tarkastaja: Tutkijaopettaja, TkT Petri Niemi

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Petri Bemeleit	
Työn nimi: Liiketoimintamallin hyödyntäminen logistiikkapalveluita tuottavan yrityksen näkökulmasta	
Vuosi: 2018	Paikka: Nurmijärvi
Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous. LUT School of Engineering Science. 85 sivua, 26 kuvaa, 4 taulukkoa ja 1 liite Tarkastaja: tutkijaopettaja, TkT Petri Niemi	
Hakusanat: Liiketoimintamalli, liiketoimintalogiikka, ansaintalogiikka, arvolupaus	
<p>Työn tavoitteena oli tutkia liiketoimintamallin hyödyntämistä liiketoiminnassa. Liiketoimintamalli liittyy yritysten strategiaan, liiketoimintasuunnitelmiin ja prosesseihin. Tutkimuksen pääkysymys oli: mikä on yrityksen liiketoimintalogiikka rahan ansaitsemiseen eli ansaintalogiikka.</p> <p>Työn lähestymistapa oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Aineiston analyysissä käytettiin induktiivista päättelyä. Aineisto kerättiin julkisista lähteistä, workshopeissa ja haastatteluista. Liiketoimintamallin suunnittelussa käytettiin seuraavia menetelmiä: asiakasnäkökulmat, ideointi, visualisointi, prototyyppi, tarinankerronta ja skenaariot.</p> <p>Työn tuloksena muodostettiin liiketoimintamalli, mikä visualisoi ja konkretisoi yrityksen liiketoimintalogiikan. Liiketoimintamallia voidaan myös käyttää strategian, liiketoimintasuunnitelmien ja prosessien välisen yhteyden ymmärtämiseen ja hyödyntämiseen. Liiketoimintamallia varioitiin myös erilaisilla muuttujilla, jotta nähtiin näiden vaikutus liiketoimintamalliin.</p> <p>Liiketoimintamallin johtopäätöksinä syntyi kehitys- ja toimenpide-ehdotuksia. Johtopäätöksissä käsiteltiin liiketoimintamallin hyödyntämistä ja haasteita. Arvolupaus todettiin liiketoimintamallin keskeiseksi osaksi. Liiketoimintamallia tulee tarkastella ja päivittää säännöllisesti, se ei ole status quo.</p>	

ABSTRACT

Author: Petri Bemeleit

Subject: Utilizing the business model from the point of view of the company providing the logistics services.

Year: 2018

Place: Nurmijärvi

Master's thesis. Industrial management. LUT School of Engineering Science. Lappeenranta University of Technology.

85 pages, 26 figures, 4 tables and 1 appendix

Examiner: Associate Professor, D. Sc. (Tech.) Petri Niemi

Keywords: Business model, business logic, value proposition, earning logic

The aim of the thesis was to study the utilization of the business model in business. The business model is related to business strategy, business plans and processes. The main question of the study was: what is the business logic of the company to earn money, i.e. earning logic.

The approach of the work was qualitative research. Inductive reasoning was used in the analysis of the material. The material was collected from public sources, workshops and interviews. The following methods were used to design the business model: customer perspectives, brainstorming, visualization, prototype, storytelling and scenarios.

The result of the work a business model was created which visualizing and concretizing the business logic of the company. The business model can also be used to understand and utilize the relationship between strategy, business plans and processes. The business model also varied with different variables to see their impact on the business model.

Conclusions of the business model led to development and action proposals. The conclusions addressed the exploitation and challenges of the business model. A value proposition was found to be a key part of the business model. The business model needs to be reviewed and updated regularly, it is not a status quo.

ALKUSANAT

Tämä TUDI-reissu on ollut mielenkiintoinen ja opettavainen. Haluan kiittää seuraavia ihmisiä, jotka ovat mahdollistaneet tämän matkan.

Kiitos kurssitovereille. Oli mahtavaa, että meillä oli erilaista osaamista erilaisilla taustoilla. Tämä toi syvyyttä ja laaja-alaisuutta opiskeltaviin asioihin. Myös huumori kukki ja kurssilla oli erinomainen henki ja kannustava ilmapiiri.

Eriytinen kiitos ”autoryhmälle”, jonka kanssa jaoimme reissut ensimmäisestä Lappeenrannan käynnistä alkaen. Huolto pelasi kahvin ja pullan merkeissä. Kiitos hyvistä ja rakentavista keskusteluista ryhmätöiden ja ajomatkojen aikana.

Kiitos Lappeenrannan teknillisen yliopiston opettajille ja henkilökunnalle. Meistä pidettiin huolta, opastettiin ja ohjattiin.

Isoimmat kiitokset haluan osoittaa perheelleni ja muille läheisilleni. Ilman Teidän tukeanne tämä reissu olisi ollut mahdoton. Kiitos.

Tämä diplomityö päättää yhden reissun. Blaice Cendrarsin sanoin: ”kirjoittaminen on luopumista.”

Nurmijärvi 26.9.2018

Petri Bemeleit

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	11
1.1	Työn tausta.....	12
1.2	Tavoitteet ja rajaus.....	13
1.3	Tutkimuksen toteutus.....	14
1.4	Työn rakenne.....	17
2	YRITYS JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	19
2.1	Tulostuslaittepalvelut.....	20
2.2	Varastointipalvelut.....	21
2.3	Kuljetuspalvelut.....	21
2.4	Yhteenveto palveluista ja toimintaympäristöstä.....	22
3	LIIKETOIMINTAMALLIN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	24
3.1	Asiakassegmentti.....	27
3.2	Arvolupaus.....	30
3.3	Jakelukanavat.....	33
3.4	Asiakassuhteet.....	34
3.5	Tuotot.....	36
3.6	Avainresurssit.....	37
3.7	Avainaktiviteetit.....	38
3.8	Avainkumppanit.....	39
3.9	Kustannukset.....	40
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	42
4.1	Tavoitteiden määrittely yrityksen kanssa.....	43
4.2	Tutkimuksen avaustilaisuus.....	45
4.3	Workshop 1.....	45
4.4	Liiketoimintamallin 1. luonnosversio.....	47
4.5	Teemahaastattelut.....	48
4.6	Workshop 2.....	51

4.7	Liiketoimintamallin 2. luonnosversio	53
4.8	Workshop 3	54
5	TUTKITTAVAN YRITYKSEN LIIKETOIMINTAMALLI	56
5.1	Yrityksen asiakassegmentti	57
5.2	Yrityksen arvolupaus	59
5.3	Yrityksen jakelukanavat	60
5.4	Yrityksen asiakassuhteet	63
5.5	Yrityksen tuotot	64
5.6	Yrityksen avainresurssit	65
5.7	Yrityksen avainaktiviteetit	66
5.8	Yrityksen avainkumppanit	67
5.9	Yrityksen kustannukset	69
5.10	Yrityksen liiketoimintamalli	70
5.11	Yrityksen liiketoimintamallin variaatiot	71
5.11.1	Liiketoimintamalli ”konttorikalusteet”	71
5.11.2	Liiketoimintamalli ”kahvia ja pullaa”	72
5.11.3	Liiketoimintamalli ”low cost”	74
5.11.4	Liiketoimintamalli ”luxury delivery”	75
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	77
6.1	Liiketoimintamallin etuja	79
6.2	Liiketoimintamallin haasteita	79
7	YHTEENVETO	82
	LÄHTEET	83
	LIITTEET	
	Liite 1: Tutkittavan yrityksen liiketoimintamalli	

KUVALUETTELO

Kuva 1. Laadullisen tutkimuksen kolme näkökulmaa (mukaiillen Dey 1993).	14
Kuva 2. Liiketoimintamalli (mukaiillen Osterwalder & Pigneur 2010).....	25
Kuva 3. Strategia, liiketoimintamalli ja liiketoimintasuunnitelma	26
Kuva 4. Liiketoimintakerrokset (mukaiillen Osterwalder 2004, s.14).	26
Kuva 5. Arvoketju (mukaiillen Porter 1985).	27
Kuva 6. Asiakassegmentit (mukaiillen Osterwalder & Pigneur 2010, s.21).	29
Kuva 7. Asiakassegmenttien piirteet (mukaiillen Osterwalder & Pigneur 2010, s.21).	30
Kuva 8. Arvolupaus (mukaiillen Osterwalder 2010, s.22).	32
Kuva 9. Jakelukanavat (mukaiillen Osterwalder & Pigneur 2010, s.26).....	34
Kuva 10. Asiakassuhteet (mukaiillen Osterwalder & Pigneur 2010, s.28)	35
Kuva 11. Tulot (mukaiillen Osterwalder & Pigneur 2010, s.30).....	36
Kuva 12. Avainresurssit (mukaiillen Osterwalder & Pigneur 2010, s.35).	37
Kuva 13. Avainaktiviteetit (mukaiillen Osterwalder & Pigneur 2010, s.36).	38
Kuva 14. Avainkumppanit (mukaiillen Osterwalder 2010).....	40
Kuva 15. Kustannukset (mukaiillen Osterwalder & Pigneur 2010, s.39).....	41
Kuva 16. Liiketoimintamallin pohja ja kysymykset (mukaiillen Osterwalder & Pigneur 2010).....	46
Kuva 17. 1.luonnosversio liiketoimintamallista (mukaiillen Osterwalder & Pigneur 2010).	48
Kuva 18. Tutkittavan yrityksen toimitusketju.	50
Kuva 19. Liiketoimintamallin 2.luonnosversion käsittelyä (mukaiillen Osterwalder & Pigneur 2010).	54
Kuva 20. Uimaratakaavio (mukaiillen Rummler & Brache).	57
Kuva 21. Tutkittavan yrityksen jakelukanavat vihreällä.	62
Kuva 22. Tutkitun yrityksen liiketoimintamalli (mukaiillen Osterwalder & Pigneur 2010).	70
Kuva 23. Liiketoimintamalli ”konttorikalusteet” (mukaiillen Osterwalder & Pigneur 2010).....	72

Kuva 24. Liiketoimintamalli ”kahvia ja pullaa” (mukaiillen Osterwalder & Pigneur 2010).....	73
Kuva 25. Liiketoimintamalli ”low cost” (mukaiillen Osterwalder & Pigneur 2010).	75
Kuva 26. Liiketoimintamalli ”luxury delivery” (mukaiillen Osterwalder & Pigneur 2010).....	76

1 JOHDANTO

Liiketoimintamalli liittyy yritysten strategiaan ja prosesseihin. Osterwalder (2004, s.15) kuvaa liiketoimintamallin liiketoimintakerrokseksi strategian ja prosessien välissä. Magretta (2002, s.87) määrittelee liiketoimintamallin hyvän tarinan kertomiseksi. Hän jatkaa, ne eivät ole monimutkaisia matemaattisia kaavoja, vaan tarinoiden sydämiä, mitkä kertovat kuinka yritys toimii.

Internetin nousukaudella 1990-luvun loppupuolella liiketoimintamallista tuli nopeasti muotisana, joka myös katosi nopeasti internet-kuplan puhjettua. Yritykset tarvitsivat vain web-pohjaisen liiketoimintamallin, eivät strategiaa, eivät erityistä osaamista, eivätkä edes asiakkaita. Web-pohjainen liiketoimintamalli takasi yritykselle hurjat tulot. (Magretta 2002, s.86.) Kirjailija Michael Lewis (1999) on sanonut liiketoimintamallista: se laitettiin ylistämään kaikenlaisia puolivillaisia suunnitelmia.

Strategia ei ole määritelmänä selkeä ja siitä on olemassa erilaisia määritelmiä. Yhtenä strategian käsitteenä voidaan käyttää Mintzbergin (1987) esittämää 5P-mallia. Siinä strategia nähdään seuraavasti: suunnitelmana (Plan), juonena (Ploy), mallina (Pattern), asemana (Position) ja näkökulmana (Perspective). Yrityksellä pitää siis olla suunnitelma toiminnastaan, juoni ja malli, miten suunnitelma implementoidaan, miten yritys asemoi itsensä markkinoilla ja millaisen näkökulman yritys ottaa itseensä. Yrityksen asemoinnissa katsotaan yrityksen ulkopuolelle, kun taas näkökulmassa yrityksen sisään. Porter (1996, s.70) kuvaa, että strategian ydin on valita, mitä ei tehdä.

Liiketoimintamalli ei ole sama asia kuin strategia, vaikka niistä usein käytetään samaa termiä. Kilpailukykyinen strategia kertoo, miten teet asiat paremmin kuin kilpailijat. Strategiasta on kysymys siitä, miten teet paremmin olemalla erilainen.

Strategiasta tulee poistaa kaikki jargonia ja löytää tälle vastaus. (Magretta 2002, s.91.)

Liiketoimintamallilla voidaan visualisoida konkreettisesti liikeidea ja hyödyntää sitä strategian implementoinnissa sekä liiketoimintasuunnitelmien ja prosessien muodostamisessa. Liiketoimintamalli on suunnitelma strategialle, mikä voidaan toteuttaa yrityksen organisaatorakenteiden, prosessien ja järjestelmien avulla (Osterwalder 2010, s.15).

1.1 Työn tausta

Työn taustana on liiketoimintamallin puuttuminen perustetulta logistiikkapalveluita tuottavalta yritykseltä. Liiketoimintamallia halutaan hyödyntää tutkittavan yrityksen liiketoiminnassa. Liiketoimintamallilla halutaan testata liikeidean toimivuutta, ymmärtää ansaintalogiikkaa, löytää mahdollisia uusia ansaintalogiikoita sekä riskejä liiketoiminnalle. Liiketoimintamalli nähdään myös strategiaa, liiketoimintasuunnitelmia ja prosesseja tukevana työkaluna.

Erilaiset liiketoimintamallit tulivat yleisiksi 1990-luvulla. On kuitenkin huomattava, että ei ole olemassa yhtä liiketoimintamallia, vaan erilaisia ja eri asioita käsitteleviä malleja. Usein liiketoimintamalleista puhuttaessa tarkoitetaan kolmea eri asiaa. Näitä ovat liiketoimintamallin jokin osa-alue, operatiiviset mallit tai muutosmallit, millä yritys muuttaa toimintamallejaan varmistaakseen kannattavuutensa. (Linder ja Cantrell 2000, s.1.)

Liiketoimintamallin epäonnistuminen voi johtua kahdesta syystä, tarina- tai numerotestistä. Liiketoimintamallin tarinassa ei ole järkeä tai se ei avaudu asiakkaille, tarinankerronnassa siis epäonnistutaan. Numerotestissä tuloslaskelman luvut eivät täsmää, toiminta ei siis ole kannattavaa. (Magretta 2002, s.90.)

Työn teoreettisena viitekehystenä käytetään Osterwalderin & Pigneurin (2010) määrittelemää Business Model Canvasia, suomeksi liiketoimintamalli. Väitöskirjassaan (2004) Osterwalder on tutkinut eri liiketoimintamalleja, niiden ontologiaa ja elementtejä. Näiden perusteella Osterwalder määrittelee liiketoimintamallin konseptuaaliseksi työkaluksi, joka sisältää joukon elementtejä ja niiden välisiä yhteyksiä sekä esittää yrityksen liiketoimintalogiikan rahan ansaitsemiseen. Se on kuvaus, mitä arvoa yritys luo yhdelle tai usealle asiakassegmentille, sekä verkostosta, joka luo, markkinoi ja toimittaa tämän arvon luodakseen kannattavaa ja kestäväää liiketoimintaa. (Osterwalder 2004, s.15.)

1.2 Tavoitteet ja rajaus

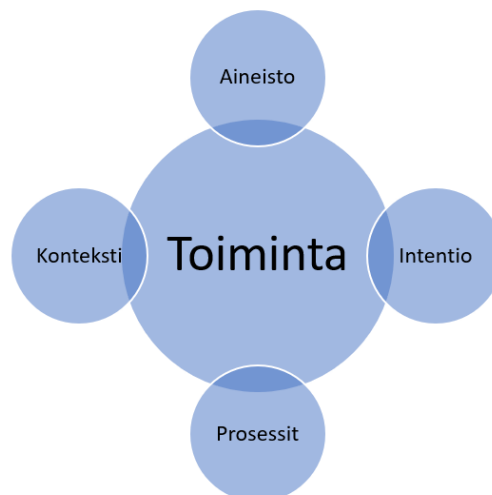
Työn tavoitteena on tutkia liiketoimintamallin hyödyntämistä liiketoiminnassa. Liiketoimintamallia käsitellään tutkittavan yrityksen näkökulmasta. Työn tarkoituksena on liiketoimintamalliin sisältyvien asioiden ymmärtäminen ja hyödyntäminen. Tutkimuksen pääkysymys on: mikä on yrityksen liiketoimintalogiikka rahan ansaitsemiseen eli ansaintalogiikka. Tavoitteena on määrittellä liiketoimintamalli vastaamaan tähän kysymykseen. Apukysymyksiä ovat: mitkä/ketkä/mikä on/ovat yrityksen liiketoimintamallin arvolupaus, asiakassegmentit, jakelukanavat, asiakassuhteet, tuotot, avainresurssit, avainaktiviteetit, avainkumppanit ja kustannukset. Näiden apukysymysten avulla vastataan liiketoimintamallin osa-alueiden kysymyksiin.

Työssä ei määritellä tutkittavalle yritykselle strategiaa, eikä liiketoimintamallia tukevia liiketoimintasuunnitelmia ja prosesseja. Nämä ovat omia osa-alueitaan, vaikkakin liittyvät kiinteästi liiketoimintamalliin. Liiketoimintamallia voidaan hyödyntää näiden tarkasteluun ja määrittelyyn ja tässä työssä on käsitelty näihin liittyviä rajapintoja ja korrelaatioita. Liiketoimintamallin implementointi yrityksen toimintoihin ja sen käyttö ei myöskään sisälly tähän työhön. Nämä jäävät yrityksen vastuulle.

1.3 Tutkimuksen toteutus

Työn lähestymistapa on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus etenee empiriasta teoriaan ja ideana on kuvailla ilmiö seikkaperäisesti, saada asia ymmärretyksi ja yrittää kehittää todellisuutta vastaavasta aineistosta uutta teoriaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää tehdä se avoimin mielin ja ilman ennakko-oletuksia, sekä tutkijan tulee tuntee tutkittavaa aihetta ja olla tästä kiinnostunut. (Anttila 1996, s.137.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostuvat kolme näkökulmaa: konteksti, intentio ja prosessi. Kontekstissa tutkija kuvaa yleisen asiayhteyden, esimerkiksi sosiaalisen, kulttuurisen, historiallisen tai ammatillisen. Yleisen asiayhteyden lisäksi kuvataan tutkimustilanne ja aineiston kerääminen. Intentiossa tutkija tarkkailee tutkittavan motiiveja ja tarkoituksia tutkimustilanteessa. (Anttila 1996, s.184 – 185.) Prosessilla tarkoitetaan tutkimustaikataulua ja tutkimusaineistoa, ja sen suhdetta, kuinka syvällisesti tutkijan on mahdollista tutkimuksessa päästä (Vilka 2015, luku 5). Dey (1993, s.33) kuvaa laadullisen tutkimuksen kolme näkökulmaa kuvan 1 mukaisesti. Toiminnan ympärillä ovat konteksti, prosessit ja intentio. Näistä syntyy kerätty aineisto.



Kuva 1. Laadullisen tutkimuksen kolme näkökulmaa (mukaiillen Dey 1993).

Aineiston analyysissä on käytetty induktiivista päättelyä lähestyen yksittäisistä havainnoista yleisiin väittämiin. Induktiivisen päättelyn takana on aikaisempi teoria, joka muodostaa esiyymmärryksen ja käsityksen ilmiöstä. Kerätty aineisto käsitteellistetään ja näistä yritetään kehittää ilmiötä koskevaa uutta teoriaa. (Anttila 1996, s.137.) Tavoitteena ei ole totuuden löytäminen, vaan löytää jotain, joka ei ole välittömästi havainnoin tavoitettavissa. Nämä ovat kuin arvoituksia, joita pyritään ratkaisemaan johtolankojen ja vihjeiden perusteella. (Alasuutari 2011, luku 2.) On huomattava, että induktiivinen päättely ei ole aina yleistettävissä. Tämä tarkoittaa sitä, että työn tuloksena syntyvä liiketoimintamalli ei ole välttämättä toimiva toisen, samalla alalla toimivan yrityksen näkökulmasta.

Aineisto on kerätty yrityksen strategiasta, yrityksen julkisista tiedoista (mm. www-sivut), workshoppeissa ja haastatteluista. Näihin ovat osallistuneet yrityksen johtoryhmän henkilöt. Johtoryhmän henkilöille on pidetty avaustilaisuus, missä on käsitelty liiketoimintamalli yleisellä tasolla. Tämän jälkeen on pidetty useampi workshop, missä on käsitelty yksityiskohtaisemmin liiketoimintamalliin liittyviä asioita. Lisäksi on toteutettu henkilökohtaiset teemahaastattelut. Tämän jälkeen on muodostettu liiketoimintamalli, joka on käsitelty ja hyväksytetty yrityksen johtoryhmällä. Kerättyä aineistoa on käsitelty Osterwalderin ja Pigneurin (2010) määrittelemän liiketoimintamallin teoreettisen viitekehyksen mukaisesti.

Teemahaastattelut ovat yksi yleisimmistä käytetyistä tutkimushaastattelun muodoista ja siitä käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa käsitellään tutkimusongelman osalta keskeiset asiat, käsittelyjärjestyksellä ei ole väliä. Tutkittava antaa vastaukset itselleen sopivassa järjestyksessä. (Vilkkä 2015, luku 4.)

Laadulliseen tutkimukseen liittyy käsite emansipatorinen. Tarkoituksena on siis lisätä tutkittavien ymmärrystä tutkittavasta asiasta ja vaikuttaa heidän ajattelu- ja toimintatapoihinsa tutkimustilanteen jälkeen. Tutkittavilta ei siis vain hankita tietoa. (Vilkkä 2015, luku 4.) Työn tavoitteena on liiketoimintamalliin sisältyvien

asioiden ymmärtäminen ja hyödyntäminen, joten laadullinen tutkimus tukee tätä tavoitetta.

Työn vaiheistus on tehty taulukon 1 mukaisesti. Tässä on esitetty päätehtävät jaksoittain ja työn eteneminen. Liiketoimintamallin rakennuspalikoita ja elementtejä on käsitelty iteroimalla kohti lopputulosta.

Taulukko 1. Työn vaiheistus.

Työn vaiheistus

TEHTÄVÄ	JAKSOT										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Teoria											
Tavoitteiden määrittely yrityksen kanssa											
Tutkimuksen avaustilaisuus: -teoreettisen viitekehyksen läpikäynti -liiketoimintamallin yleinen teoria											
Materiaalin käsittely ja analysointi											
Workshop 1: -liiketoimintamallin käsittely -1. luonnosversio liiketoimintamallista											
Liiketoimintamallin 1. luonnosversio osallistujille											
Teemahaastattelut											
Workshop 2: -2. luonnosversio liiketoimintamallista Liiketoimintamallin muodostaminen											
Workshop 3: -liiketoimintamallin muodostaminen Liiketoimintamallin käsittely ja hyväksyminen Liiketoimintamallin käyttöönotto											

Jokainen liiketoimintamallin määrittely on uniikki projekti, jokaisella yrityksellä on omat lähtökohtansa liiketoimintamallin määrittelyyn. Jokaisessa projektissa on omat haasteet, esteet ja kriittiset menestystekijät. (Osterwalder & Pigneur 2010, s.244.)

Osterwalder ja Pigneur (2010, s.248) määrittelevät liiketoimintamallin määrittelyyn viisi vaihetta. Nämä ovat: mobilisointi, ymmärrys, suunnittelu, implementointi ja käsittely. Mobilisoinnilla tarkoitetaan projektin käynnistämistä. Ymmärryksellä

tarkoitetaan elementtejä, jotka tarvitaan liiketoimintamallin suunnitteluun. Suunnittelulla erilaisten kannattavien liiketoimintamallien luomista ja parhaan valintaa. Implementoinnilla liiketoimintamallin implementointia yrityksen toimintaan. Käsittelyllä liiketoimintamallin mukauttamista ja muokkaamista markkinoiden tarpeisiin.

Tässä työssä Osterwalderin ja Pigneurin määrittelemistä viidestä vaiheesta on käsitelty kolme ensimmäistä. Nämä ovat mobilisointi, ymmärrys ja suunnittelu. Liiketoimintamallin implementointi ja käsittely jäävät yrityksen vastuulle.

Liiketoimintamallin suunnitteluun voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Osterwalder ja Pigneur (2010, s.125) määrittelevät seuraavat menetelmät: asiakasnäkökulmat, ideointi, visualisointi, prototyyppi, tarinankerronta ja skenaariot. Tässä työssä on käytetty kaikkien näiden menetelmien osa-alueita.

1.4 Työn rakenne

Työ koostuu seitsemästä luvusta. Johdannossa on kuvattu työn tausta, tavoitteet ja rajaus sekä tutkimuksen toteutus.

Toisessa luvussa on käsitelty tutkittua yritystä ja sen toimintaympäristöä. Yrityksen osalta on käsitelty yrityksen palveluvalikoimaa ja toimintaympäristöä. Toimintaympäristöä on tarkasteltu liikevaihdon suuruuden, henkilöstön ja yritysten lukumäärän osalta. Luvun tarkoituksena on saada yleiskuva tutkitusta yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä.

Kolmannessa luvussa on käsitelty liiketoimintamallin lähtökohdat sekä kuvattu liiketoimintamalli käyttäen viitekehyksenä Osterwalderin ja Pigneurin (2010) määrittelemää liiketoimintamallia. Liiketoimintamalli ja siihen liittyvät käsitteet

pyritään kuvaamaan selkeästi ja ymmärrettävistä, jotta jokaiselle syntyy yhtenäinen käsitys liiketoimintamallista.

Neljännessä luvussa on käsitelty ja analysoitu tutkitulta yritykseltä kerättyä materiaalia. Tämä materiaali on kerätty yrityksen strategiasta, yrityksen julkisista tiedoista (mm. www-sivut), workshoppeissa ja haastatteluista. Tässä luvussa on käsitelty liiketoimintamallin osa-alueet ja osatekijät sekä analysoitu niitä Osterwalderin ja Pigneurin (2010) teoreettisen viitekehyksen kautta.

Viidennessä luvussa on määritelty ja kuvattu yrityksen liiketoimintamalli. Tässä on määritelty yrityksen arvolupaus, asiakassegmentit, jakelukanavat, asiakassuhteet, tuotot, avainresurssit, avainaktiviteetit, avainkumppanit ja kustannukset sekä esitetty Osterwalderin ja Pigneurin (2010) teorian mukainen visuaalinen liiketoimintamalli. Liiketoimintamalli on määritelty yrityksen näkökulmasta. Tässä luvussa vastataan pääkysymykseen ”mikä on yrityksen liiketoimintalogiikka” ja apukysymyksiin. Luvussa viisi on lisäksi esitetty erilaisia variaatioita liiketoimintamallista.

Kuudennessa luvussa on esitetty työn johtopäätökset, kehitys- ja toimenpideehdotukset ja mahdolliset jatkoanalyysit. Luvussa on käsitelty liiketoimintamallin hyötyjä, etuja ja haasteita. Lisäksi luvussa on pohdittu liiketoimintamallin hyödynnettävyyttä mikroyritysten osalta.

Seitsemännessä luvussa on esitetty tutkimuksen yhteenveto.

2 YRITYS JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tutkittava yritys on perustettu vuonna 2018. Yritys määritellään mikroyritykseksi (Tilastokeskus). Tilastokeskus määrittelee mikroyritykseksi yrityksen, jonka liikevaihto on alle kaksi miljoonaa tai työntekijöitä alle 10. Yrityksellä on kolme pääpalvelua: tulostuslaitteet, varastointi ja kuljetuspalvelut. Yrityksen tavoitteena on toimia joustavasti esimerkiksi minimoiden loppuasiakkaille aiheutuva tulostuskatkos laitevaihdon takia. Yrityksen toimialueena on koko Suomi.

Yrityksen perustajilla on laaja ja useiden vuosien kokemus logistiikan eri osa-alueilta sekä kopiointi- ja tulostuslaitteiden kunnostus- ja asennuspalveluista. Yritys on määritellyt tavoitteekseen joustavat logistiset palvelut sekä tulostuslaitteiden kunnostus- ja asennuspalvelut. Yrityksen tavoitteena on kasvaa, joten liiketoimintamalli nähdään tätä tukevana työkaluna. Liiketoimintamallin avulla voidaan visualisoida konkreettisesti yrityksen liikeidea, joten sitä voidaan hyödyntää oman henkilöstön osalta esimerkiksi rekrytoinneissa, asiakkaiden ja toimitusverkoston kanssa sekä mahdollisten rahoittajien kanssa. Liiketoimintamallia voidaan hyödyntää strategiassa, liiketoimintasuunnitelmissa ja prosesseissa.

Edellä mainitut tiedot on kerätty yrityksen www-sivuilta, strategiasta ja yrityksen toimitusjohtajan haastatteluista.

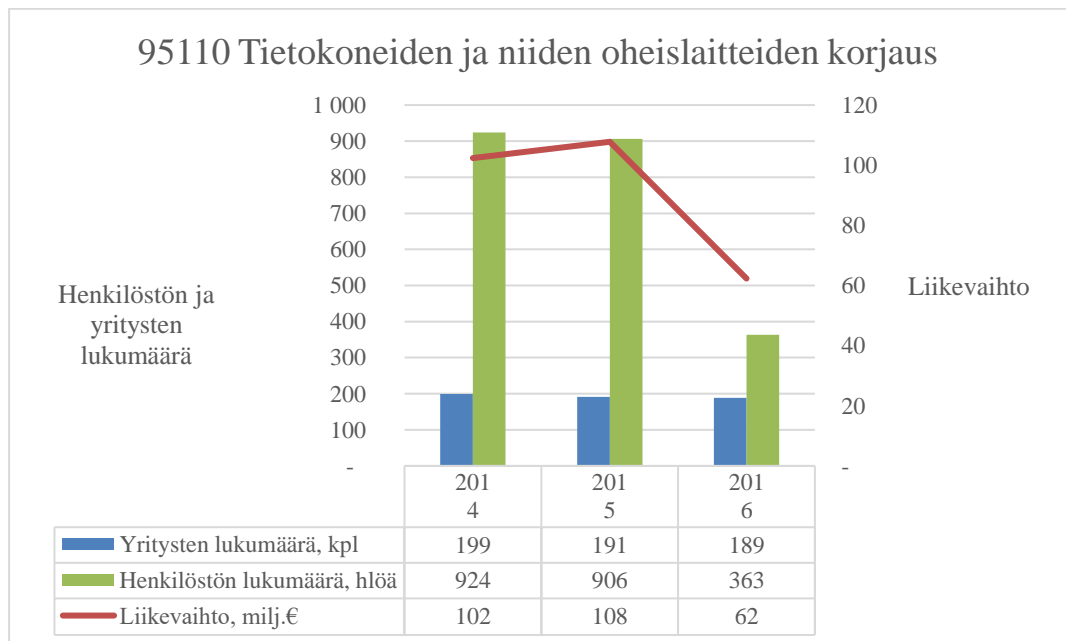
Seuraavissa kappaleissa on esitetty tutkitun yrityksen palvelut pääperiaatteiltaan sekä Tilastokeskuksen TOL 2008 – luokituksen mukaiset yritysten lukumäärät, henkilöstömäärä ja liikevaihdot. Näillä pyritään hahmottelemaan, millaisessa toimintaympäristössä kohdeyritys toimii.

2.1 Tulostuslaittepalvelut

Tulostuslaittepalvelussa yritys kokoaa, kunnostaa ja asentaa tulostuslaitteet käyttövalmiiksi asiakkaille. Tavoitteena on minimoida loppukäyttäjälle aiheutuva tulostuskatko. Käytännössä yritys on merkkiriippumaton toimija.

Tilastokeskuksen TOL 2008 -luokituksen mukaiset tulostuslaittepalveluihin sisältyvät yritysten lukumäärä, henkilöstömäärä ja liikevaihto on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. TOL 2008 -tietokoneiden ja niiden oheislaitteiden korjaus (Lähde Tilastokeskus).

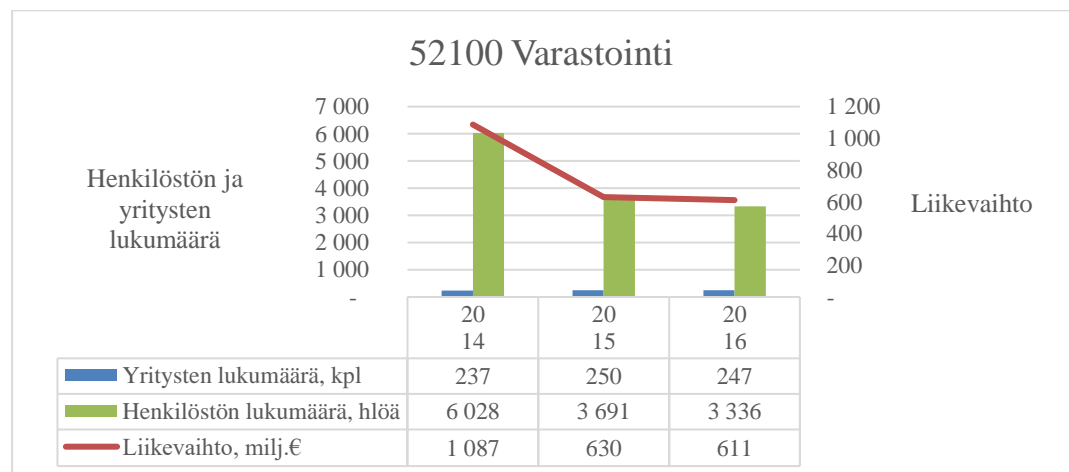


2.2 Varastointipalvelut

Varastointipalveluissa yritys varastoi tulostinlaitteita, niiden tarvikkeita ja varaosia. Varastointipalvelut sisältävät myös muiden tuotteiden varastoinnin, keräilyn ja lähetykset.

Tilastokeskuksen TOL 2008 -luokituksen mukaiset varastointiin sisältyvät yritysten lukumäärä, henkilöstömäärä ja liikevaihto on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. TOL 2008 – varastointi (Lähde Tilastokeskus).

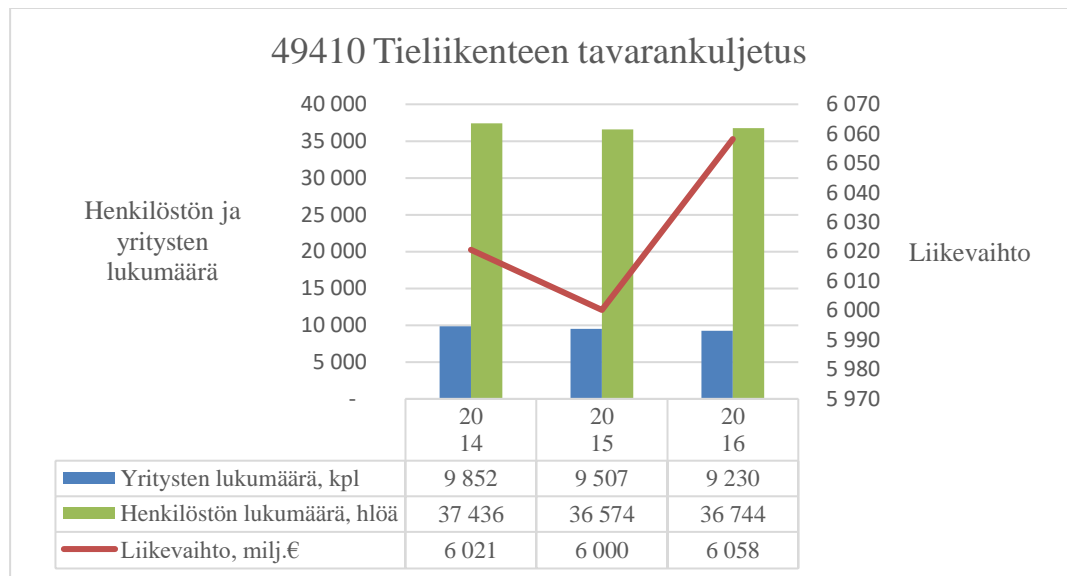


2.3 Kuljetuspalvelut

Kuljetuspalvelut kattavat pääsääntöisesti tulostinlaitteiden kuljetukset. Koska yritys tuottaa myös varastoinpalveluita, voidaan synergiaa hyödyntää näiden kahden liiketoiminta-alueen osalta. Kuljetuspalvelut tuotetaan pääosin omalla kalustolla, sekä tarvittaessa alihankintaverkoston avulla.

Tilastokeskuksen TOL 2008 -luokituksen mukaiset kuljetuspalveluihin sisältyvät yritysten lukumäärä, henkilöstömäärä ja liikevaihto on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. TOL 2008 -teliikenteen tavarankuljetus (Lähde Tilastokeskus).



2.4 Yhteenveto palveluista ja toimintaympäristöstä

Yrityksen palveluista voidaan tehdä seuraavat havainnot:

- tulostinlaittepalvelut ovat riippuvaisia varastointi- ja kuljetuspalveluista
- varastointi- ja kuljetuspalveluita voidaan toteuttaa itsenäisesti

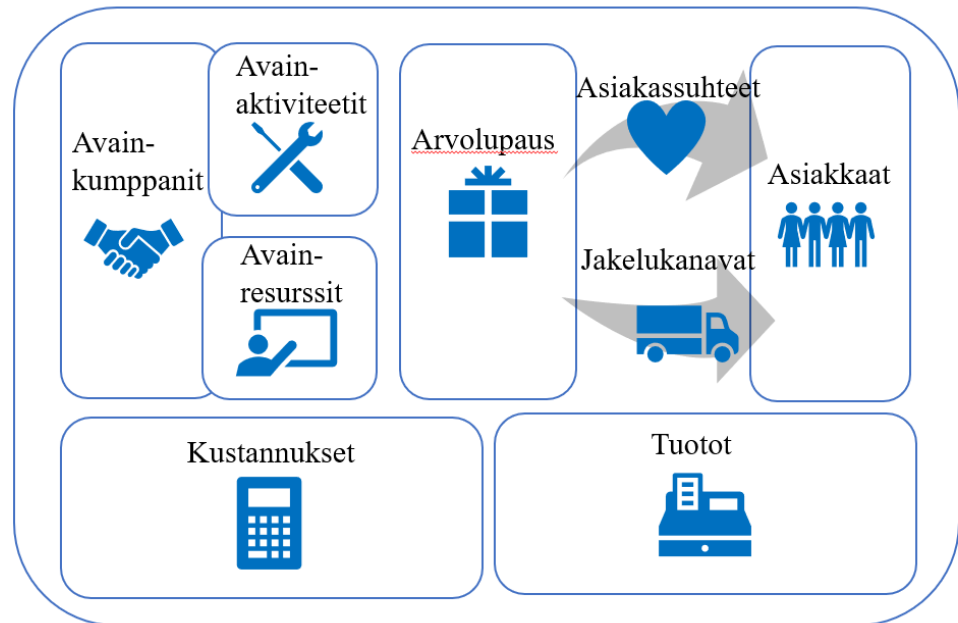
Teliikenteen tavarankuljetus on liikevaihdoltaan mitattuna suurin markkina, mutta myös yritysten lukumäärältään isoin. Tulostuslaittepalveluiden markkinat ovat liikevaihdoltaan pienimmät, mutta samalla kilpailijoiden osalta pienin. Liikevaihdoissa per henkilö mitattuina ei ole erityistä eroa.

Liiketoimintamallia määriteltäessä on hyvä ymmärtää toimintaympäristöä, esimerkiksi markkinoiden koon tai yritysten lukumäärän kautta. Nämä auttavat hahmottamaan mahdollista potentiaalia tai kilpailua eli yrityksen asemointia markkinoilla. Toisaalta saturoitunut toimiala tai perinteinen toimiala voi tarjota kasvumahdollisuuksia uudella, innovatiivisella liiketoimintamallilla toimiville yrityksille. Esimerkkejä näistä ovat Skype ja Airbnb televiestintä- ja majoitusalailla.

3 LIKETOIMINTAMALLIN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Osterwalder ja Pigneur (2010, s.15) määrittelevät liiketoimintamallin lähtökohdaksi seuraavan: lähtökohtana hyvälle keskustelulle, tapaamiselle tai workshopille liiketoimintamallista pitää olla yhteinen käsitys siitä, mikä liiketoimintamalli oikeastaan on. Tarvitsemme liiketoimintamallikonseptin minkä jokainen ymmärtää: sellaisen, joka helpottaa kuvausta ja keskustelua. Meidän täytyy aloittaa samasta pisteestä ja puhua samoista asioista. Haaste on se, että konseptin pitää olla yksinkertainen, relevantti ja intuitiivisesti ymmärrettävä, mutta se ei saa samalla yksinkertaistaa liikaa yrityksen toiminnan monimutkaisuutta. Liiketoimintamalli kuvaa liiketoimintalogiikan: miten, mitä, kenelle ja miten ansaitaan.

Kuvassa 2 on esitetty Osterwalderin ja Pigneurin liiketoimintamalli sekä siihen liittyvät yhdeksän osa-alueita. Näihin osa-alueisiin liittyy osatekijöitä, joista osa-alue koostuu. Tässä tutkimuksessa osa-alueista käytetään termiä rakennuspalikka ja osatekijöistä termiä elementti. Liiketoimintamallin voidaan siis kuvitella muodostuvan toisiinsa liittyvistä rakennuspalikoista ja näiden rakennuspalikoiden muodostuvan useista elementeistä. Rakennuspalikoista ja elementeistä rakentuu liiketoimintamalli. Liiketoimintamallin rakennuspalikat ovat: asiakassegmentit, arvolupaus, jakelukanavat, asiakassuhteet, tuotot, avainresurssit, avainaktiviteetit, avainkumppanit ja kustannukset.



Kuva 2. Liiketoimintamalli (mukaiillen Osterwalder & Pigneur 2010).

Liiketoimintamalliin liittyy sekä strategia että liiketoimintasuunnitelmat ja prosessit. Schwetje & Vaseghi (2007, s.1) kuvaavat liiketoimintasuunnitelman dokumenttina, joka kaupallistaa liikeidean potentiaalisille investoijille ja sidosryhmille. Menestyksekkäällä liiketoimintasuunnitelmalla on kolme tärkeää piirrettä:

- lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteet on kuvattu selkeästi
- tarkka kuvaus siitä, miten tavoitteet saavutetaan realistisissa olosuhteissa
- miten suunnitelmien toteuttaminen vastaa sijoittajien odotuksia

Liikeidea voidaan mallintaa liiketoimintamallin avulla. Strategian, liiketoimintamallin ja liiketoimintasuunnitelma yhteys voidaan esittää kuvan 3 avulla.



Kuva 3. Strategia, liiketoimintamalli ja liiketoimintasuunnitelma.

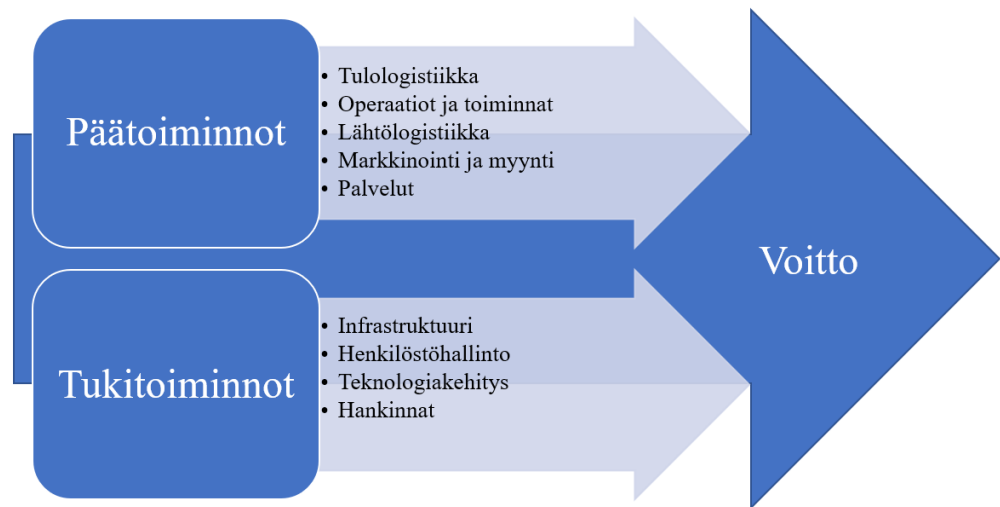
Osterwalder (2004, s.14) kuvaa strategian, liiketoimintamallin ja prosessimallien kerrokset kuvan 5 mukaisesti.

Taso	Kerros	Määritelmä
<i>suunnittelu</i>	<i>strateginen</i>	<i>visio, päämäärä ja tavoitteet</i>
<i>rakenteellinen</i>	<i>liiketoimintamalli</i>	<i>ansaintalogiikka</i>
<i>implementaatio</i>	<i>prosessi</i>	<i>organisaatio ja työnkulku</i>

Kuva 4. Liiketoimintakerrokset (mukaillen Osterwalder 2004, s.14).

Kuten huomataan, liiketoimintamallilla on tärkeä rooli menestyksessä liiketoiminnassa. Osterwalderin liiketoimintamalli vastaa esimerkiksi moniin Fennellin (2003, s.36) ja Weinsteinin (2007, s.115) esittämiin kysymyksiin ja visualisoi nämä helposti ymmärrettäviksi asioiksi. Toisaalta Fennell ja Weinstein esittävät näkemyksen kilpailijoista, mihin Osterwalderin liiketoimintamalli ei ota suoraan kantaa.

Liiketoimintamallin ymmärtämisessä auttaa Porterin (1985) määrittelemä arvoketju. Siinä on määritelty yrityksen pää- ja tukitoiminnot. Kun pystytään erottamaan pää- ja tukitoiminnot, on helpompi työstää liiketoimintamallin rakennuspalikoiden elementtejä ja konkretisoida liikeidea liiketoimintamalliksi. Porterin (1985) teorian mukaan arvoketju on kuvan 5 mukainen.



Kuva 5. Arvoketju (mukaiillen Porter 1985).

Liiketoimintamalli (kuva 2, s.24) muodostuu siis yhdeksästä rakennuspalikasta ja niihin liittyvistä elementeistä. Seuraavassa nämä rakennuspalikat on käsitelty yksittäin sekä esitetty esimerkkejä toimialan käytännöistä.

3.1 Asiakassegmentti

Asiakassegmenttiä valitessa tulee miettiä seuraavia Osterwalderin ja Pigneurin (2010, s.21) määrittelemiä kysymyksiä:

- Kenelle tuotamme arvoa?
- Ketkä ovat tärkeimmät asiakkaamme?

Asiakasryhmät edustavat eri asiakassegmenttejä, jos heidän tarpeensa vaativat erillisiä tarjouksia, heidät tavoitetaan eri jakelukanavien kautta, he tarvitsevat erilaisia asiakassuhteita, heillä on huomattavan erilainen kannattavuus tai he ovat valmiita maksamaan eri asioista (Osterwalder & Pigneur 2010, s.21).

Kotler et al. (2018, s.75) puhuvat markkinasegmentistä, joka koostuu asiakkaista, jotka vastaavat samalla tavoin markkinointiin. Esimerkkinä he mainitsevat asiakkaan, joka haluaa markkinoiden isoimman ja mukavimman auton hinnasta välittämättä, sekä asiakkaan, joka haluaa hankintahinnaltaan ja käyttökustannuksiltaan edullisen auton. Molemmat asiakkaat muodostavat oman segmentin. Kotler et al. jatkavat, yritysten on viisasta fokusoida pyrkimyksensä tavoittaakseen erillisten, yksilöllisten markkinasegmenttien tarpeet.

Segmentoinnin pitää perustua nykyiseen markkinatilanteeseen, sen pitää tunnistaa tärkeimmät syyt ostamiseen (Freitag 2001, s.475). Yksi tapa on tarkastella tuotteen tai palvelun todellista tarkoitusta sekä tarpeita ja haluja, jotka syntyvät sen käytöstä. Nämä kertovat organisaation ostokäyttäytymisestä. (Webster 1972.)

Chesbrough & Rosenbloom (2002, s.533) sanovat, että liiketoimintamallin yhtenä tehtävänä on tunnistaa markkinasegmentti, kenelle teknologia on hyödyllinen ja mihin käyttöön.

Fennell (2003, s.36) kuvailee keskeiset päätökset markkinointistrategiasta seuraavasti:

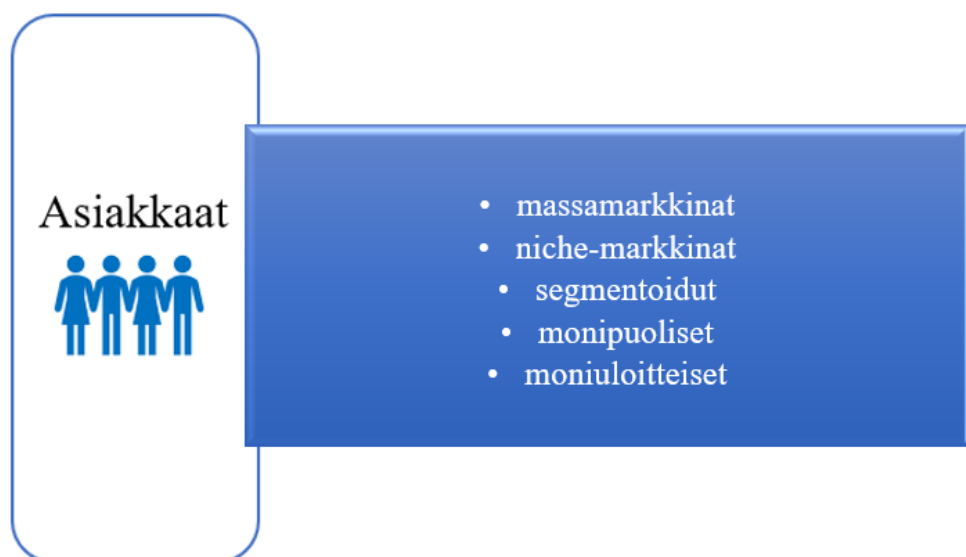
- millä maantieteellisellä alueella toimimme?
- mikä aikajänne meillä on mielessä?
- ketkä ovat prospekteja?
- mitä tarjoamme?
- mikä on hintakategoriamme?
- kenelle tarjoamme?
- kuinka kerromme heille tarjoamastamme?
- miten teemme kauppaa heidän kanssaan?

- kenen kanssa kilpailemme?

Yksi vaikeimmista haasteista on määrittellä relevantit ja ennalta segmentoituneet markkinat. Nykyiset ja potentiaaliset markkinat koostuvat asiakkaista, tarpeista, tuotteista, teknologioista ja kilpailijoista. Markkinoiden määrittäminen liian tiukasti vähentää potentiaalisia mahdollisuuksia ja yksi liian iso määritelmä johtaa massamarkkinointi ajatteluun. (Weinstein 2007, s.115.)

Yrityksen tulee tunnistaa asiakassegmentit, mitä se haluaa palvella, sekä asiakassegmentin vaatimukset. Toisaalta jonkun palvelun tai tuotteen johdannaisesta voi syntyä uusi palvelu tai tuote, jonka asiakassegmentti on yritykselle täysin uusi. Osterwalder & Pigneur (2010, s.215) mainitsevat esimerkkinä Amazonin, joka tarjoaa IT- ja pilvipalveluita yrityksille. Näiden tarjonta on mahdollista, koska Amazon on rakentanut omaa verkkokauppaansa varten IT-infrastruktuurin.

Osterwalderin ja Pigneurin (2010, s.21) esimerkkejä asiakassegmenteistä on esitetty kuvassa 6.



Kuva 6. Asiakassegmentit (mukaiillen Osterwalder & Pigneur 2010, s.21).

Osterwalder & Pigneur (2010, s.21) kuvailevat asiakassegmenttien piirteitä seuraavasti:

Massamarkkinat	Niche-markkinat	Segmentoidut	Monipuoliset	Moniulotteiset
ei erottele asiakassegmenttejä	erikoistuneet asiakassegmentit	eroavat vaatimuksiltaan ja ongelmiltaan	monipuolinen ja laajentunut liiketoimintamalli palvelee kahta toisiinsa liittymätöntä asiakassegmenttiä	palvelevat kahta tai useampaa erillistä asiakassegmenttiä
arvolupaus, jakelukanavat ja asiakassuhteet keskittyvät isoon joukkoon samankaltaisia asiakkaita	arvolupaus, jakelukanavat ja asiakassuhteet ova räätälöityjä erityisiin vaatimuksiin	vaatimuksilla vaikutus arvolupaukseen, jakelukanaviin, asiakassuhteisiin ja tuloihin	esimerkkinä Amazon, joka palvelee kuluttajia verkkokaupassa vähittäiskauppiaina, sekä toimittaa pilvipalveluita yrityksille	esimerkiksi luottoyhtiö palvelee kortinhaltijoita, sekä kauppiaita, jotka hyväksyvät luottokortin
esimerkkinä vähdelektroniikkasektori	löydettävissä toimittaja-ostaja -suhteissa, esimerkiksi autoteollisuudessa tietyn auton osan valmistaja	esimerkkinä pankkien palvelut normaalityöille kuluttajille sekä varakkaille kuluttajille		

Kuva 7. Asiakassegmenttien piirteet (mukaillen Osterwalder & Pigneur 2010, s.21).

Kun yritys tunnistaa asiakassegmenttinsä, pystyy se miettimään näiden vaikutusta liiketoimintamallin jakelukanaviin, asiakassuhteisiin ja tuottoihin. Jokin asiakassegmentti voi tällaisen tarkastelun tuloksena osoittautua yritykselle huonoksi ratkaisuksi. Syinä voivat olla esimerkiksi asiakassuhteiden hoitamisen vaatimat kustannukset suhteessa tuottoihin tai yksinkertaisesti tuotot suhteessa kustannuksiin. Toisaalta jokin asiakassegmentti, mitä yritys ei ole aikaisemmin palvellut, saattaa sopia yrityksen valitsemiin jakelukanaviin ja asiakassuhteiden hoitamiseen ja olla näin potentiaalinen uusi asiakassegmentti yritykselle.

3.2 Arvolupaus

Arvolupaus kuvaa tuotevalikoimaa ja palveluita, jotka luovat arvoa tietyille asiakassegmentille (Osterwalder s.22). Asiakasarvolupaus (Customer Value Proposition, CVP) on strateginen työkalu helpottamaan kommunikointia organisaation kyvystä jakaa resursseja ja tarjota parempaa arvopakettia kohdennetuille asiakkaille (Payne et al. 2016, s.472). Asiakasarvolupauksella

(CVP) on kriittinen rooli siinä, kuinka yritys toimittaa arvolupauksen asiakkaille (Payne et al. 2016, s.467).

Mahadevan (2002, s.59) mukaan sähköisen verkkokaupan liiketoimintamalli sisältää kolme tasoa, mitkä ovat kriittisiä liiketoiminnalle. Nämä ovat arvovirta, tulovirta ja logistiikkavirta. Arvovirta määrittää arvolupauksen markkinoille ja asiakkaille. Tulovirta on suunnitelma varmistamaan liiketoiminnan tulot. Logistiikkavirta kuvaa liiketoiminnan toimitusketjun.

Arvolupaus pyrkii ratkaisemaan asiakkaan ongelmat ja tyydyttämään asiakkaan tarpeet (Osterwalder & Pigneur 2010, s.16). Osterwalderin ja Pigneurin (2010, s.23) määritelmän mukaan arvolupaus vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- mitä arvoa tuotamme asiakkaalle?
- mitä asiakkaan ongelmaa autamme ratkaisemaan?
- mitä asiakastarpeita tyydytämme?
- mitä tuotteita ja palveluita tarjoamme kullekin asiakassegmentille?

Osterwalderin ja Pigneurin (2010, s.22) kuvaamia esimerkkejä arvolupauksesta on esitetty kuvassa 7.



Kuva 8. Arvolupaus (mukaiillen Osterwalder 2010, s.22).

Yrityksellä voi olla monta erilaista arvolupausta. Jotkut näistä voivat olla täysin uudenlaisia, innovatiivisia arvolupauksia. Toiset voivat olla perinteisiä, markkinoilla yleisesti esiintyviä arvolupauksia. Yrityksen on kuitenkin tunnistettava oma arvolupauksensa, eli sen, mitä arvoa se tuottaa valituille asiakassegmenteille. Nunes ja Johnson (2002, s.52) osoittivat tutkimuksessaan, että ihmiset arvostavat innovaatioita ja ovat valmiit maksamaan uusista arvolupauksista. Myös tämä on hyvä pitää mielessä, kun mietitään yrityksen arvolupausta.

Flexo Palvelut Oy, joka on yksi Suomen suurimmista sisälogistiikan yrityksistä, yhdeksi arvolupaukseksi voidaan määritellä ”yrityksesi logistinen tarve”, joka sisältää vastuun työntehokkuudesta, henkilöstön ohjauksesta ja laadukkaasta palvelusta (<https://www.flexo.fi/>, 2018). Intolog Oy:n arvolupaukseksi voidaan määritellä heidän palveluajatuksensa: perusratkaisuista räätälöintiin, hyödynnä ammattilaista sekä palvelua ja kumppanuutta (<https://www.intolog.fi/fi/intolog/palveluajatus/>, 2018). Tulostimille ja monitoimilaitteille huoltopalveluita tuottavan QFIX Oy:n yhdeksi arvolupaukseksi

voidaan määritellä ”me autamme sinua menestymään” (<https://www.qfix.fi/palvelut/>, 2018).

Yritys joutuu arvolupausta määrittäessä miettimään asiakaslupauksensa toteutumista asiakkaille. Voiko yrityksen samanaikaisia arvolupauksia olla esimerkiksi ”markkinoiden halvin” ja ”sinulle räätälöidyt palvelut” tai ”vuosien testattua laatua” ja ”uusimmat innovatiiviset tuotteet”? Arvolupauksen sana *arvo* merkitsee asiakkaalle sitä arvoa, mitä hän tuotteelta tai palvelulta haluaa. Jos arvolupauksen viestit ovat ristiriitaisia, saattaa se herättää asiakkaista ristiriitaisia odotuksia yrityksen tuotteista ja palveluista.

3.3 Jakelukanavat

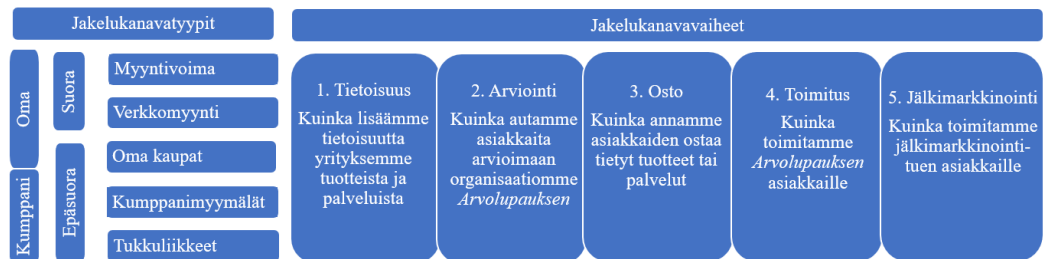
Jakelukanavat kuvaavat miten yritys kommunikoi ja saavuttaa valitut asiakassegmentit toimittaakseen arvolupauksen (Osterwalder & Pigneur 2010, s.26). Jakelukanava on siis yhteys yrityksen arvolupauksen ja valittujen asiakkaiden välillä (Osterwalder 2004, s.63).

Monikanavaiset jakelukanavastrategiat markkinoinnissa ovat nopeasti tulossa ja tulleet business-to-business -ympäristöön. Asiakkaat vaativat yhä enemmän jakelukanavia päästääkseen kiinni tuotteisiin ja palveluihin. Kehittynyt teknologia on mahdollistanut tämän ja tehnyt siitä taloudellisesti järkevää. Monikanavaiset jakelukanavat ovat luoneet myös uusia haasteita. Näitä ovat mm. teknologiset online-kanavat perinteisten kanavien kanssa, synergioiden luominen eri kanavien välillä, optimaalinen kanavavalikoima ja strategisten allianssien rakentaminen. Kokonaisuudessaan yhä kompleksisemmän toimitusketjun hallinta tehokkaasti ja monikanavaisuuden konfliktien hallinta korostuvat. (Rosenbloom 2007, s.8.)

Osterwalder kirjoittaa (2004, s.11) jakelukanavista: yritysten tulee hallita monimutkaisia toimitusketjuja ja strategisia kumppanuuksia joustavasti samaan

aikaan kohdatessaan uusia tieto- ja viestintäteknikoita, globaalia kilpailua ja lyhyempiä tuotteiden elinkaaria.

Osterwalderin ja Pigneurin (2010, s.26) esimerkkejä jakelukanavista on esitetty kuvassa 8.

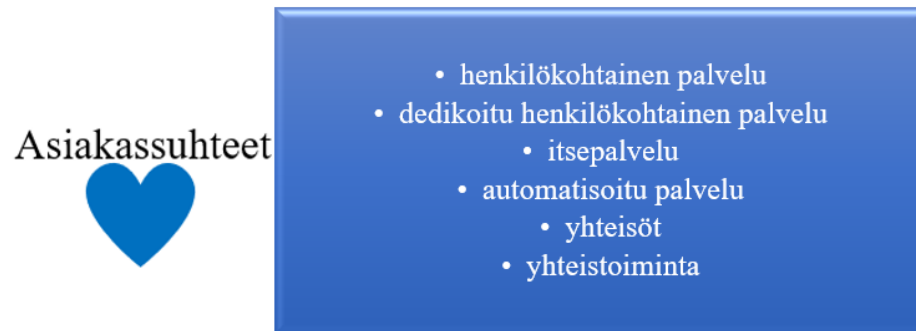


Kuva 9. Jakelukanavat (mukaillen Osterwalder & Pigneur 2010, s.26).

Toimitusverkoston monimutkaistuessa ja uusien toimijoiden tulo eri toimialoille muuttaa toimintamalleja, kuten Rosenbloom kuvaa. Digitaalisuus, Big Data ja IoT muuttavat eri toimialoja. Nämä vaikuttavat ja ovat jo vaikuttaneet tutkittavankin yrityksen toimialoihin. Jakelukanavia määrittäessä nämä asiat on hyvä pitää mielessä.

3.4 Asiakassuhteet

Asiakassuhteet kuvaavat millaiset tavat yritys valitsee valittujen asiakassegmenttien hoitamiseen (Osterwalder & Pigneur 2010, s.28). Kuvassa 9 on esitetty esimerkkejä asiakassuhteista.



Kuva 10. Asiakassuhteet (mukaiillen Osterwalder & Pigneur 2010, s.28)

Asiakastyytyväisyydestä ja -suhteista on löydettävissä kolme muuttujaa: yleinen asiakastyytyväisyys, affektiivinen sitoutuminen ja kustannuksellinen sitoutuminen. Asiakastyytyväisyys kuvaa yleistä tyytyväisyyttä, affektiivinen sitoutuminen kuvaa luottamusta sekä vuorovaikutusta ja kustannuksellinen sitoutuminen kuvaa kustannuksia tai vaihtoehtojen puutetta. (Gustaffson et al. 2006, s.215.)

Yrityksen tulee huomioida Gustaffson et al. mainitsevat asiat valitessaan asiakassuhteiden hoitamisen tavat. Valitessaan asiakassuhteiden hoitamiseen tavat, jotka eivät täytä asiakkaiden odotuksia, yritys saattaa menettää asiakkaita. Toisaalta ylipalvelu johtaa kustannusten kohoamiseen. Monet palvelut, esimerkiksi säännölliset raportit tai tilauksen seuranta, kannattaa automatisoida. Tämä vähentää yrityksen kustannuksia sekä saattaa parantaa asiakastyytyväisyyttä, kun asiakas saa raportit tai tilauksen seurannan automaattisesti käyttöönsä ilman eri pyyntöjä.

QFIX Oy (<https://www.qfix.fi/palvelut/>, 2018) on valinnut yhdeksi tavaksi hoitaa asiakassuhteita asiakkaan itsensä tilaaman huoltokutsun, tukipyynnön tai tarviketilauksen yrityksen www-sivujen kautta. Voidaan kuitenkin miettiä, onko tämä asiakkaiden toivoma tapa. Yritysten omien, sisäisten prosessin tehostaminen saattaa johtaa siihen, että esimerkiksi automatisoidessaan jonkin palvelun,

asiakkaat kokevat asiakassuhteiden hoitamisen heikentyvän. Toisaalta pankit ovat siirtäneet laskujen maksamisen kuluttajien toimesta tapahtuvaksi. Useimmat kuluttajat arvostavat sähköisiä maksumahdollisuuksia, jotka ovat ajasta ja paikasta riippumattomia. Yritysten tulee siis varmistaa, että se valitsee asiakassuhteiden hoitamiseen tavat, mitkä täyttävät asiakkaiden tarpeet ja asiakkaat ovat siitä valmiita maksamaan.

3.5 Tuotot

Yritysten tavoite on tehdä kannattavaa liiketoimintaa. Tämän takia pitää ymmärtää minkälaiset tulot yritys generoi valituilta asiakassegmenteiltä (Osterwalder & Pigneur 2010, s.30). Kuvassa 10 on esitetty erilaisia tuottojen generoitumista Osterwalderin ja Pigneurin esittämänä.



Kuva 11. Tulot (mukaillen Osterwalder & Pigneur 2010, s.30).

Laukkanen et al. (2013, s.42-45) luettelevat kestävän liiketoimintamallien arkkityyppejä. Näistä voidaan mainita elinkaarimallit, tuotepalvelujärjestelmät ja ulkoiset kannustinpalvelut, joita jo useat palveluntoimittajat tarjoavat asiakkaille. Nämä muuttavat tulojen generoitumista yrityksille. Digitalisaatio tarjoaa uusia ja tehokkaampia tapoja hyödyntää näitä liiketoimintamalleja.

LeaseGreen Oy (www.leasegreen.fi) on tuonut kiinteistöjen energiatehokkuusratkaisuihin leasing-ratkaisut. Valtavalo Oy taas myy Valtavalo Vaivaton – LED valaistus -palvelua (<https://valtavalo.fi/vaivaton/>), jossa myydään valaistustehoa kuukausimaksulla. Muuttavatko nämä kestävän liiketoimintamallien arkkityypit tutkittavan yrityksen toimialoja? Voivatko nämä mallit tarjota uusia ansaintalogiikoita tutkittavalle yritykselle?

3.6 Avainresurssit

Avainresurssit kuvaavat keskeisiä resursseja, jotta liiketoimintamalli voidaan toteuttaa (Osterwalder & Pigneur 2010, s.35). Avainresurssit riippuvat myös valitusta liiketoimintamallista, erilaiset mallit tarvitsevat eri resursseja ja ominaisuuksia, jotka tukevat valittua liiketoimintamallia (Wei et al. 2013, s.100). Kuvassa 11 on esitetty Osterwalderin ja Pigneurin (2010, s.35) näkemys avainresursseista.



Kuva 12. Avainresurssit (mukaillen Osterwalder & Pigneur 2010, s.35).

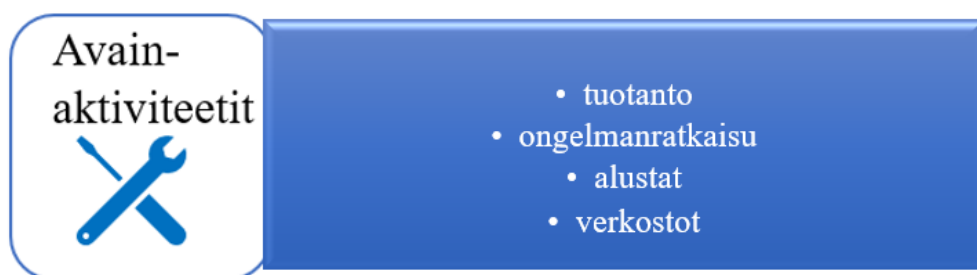
Kuljetus- ja varastointipalveluissa avainresurssit ovat perinteisesti muodostuneet fyysisistä ja inhimillisistä resursseista. Näitä ovat esimerkiksi varastot, kuljetuskalusto ja ihmiset. Tulostinlaittepalveluissa näiden lisäksi tarvitaan tuotantotiloja, joissa esiasennukset tehdään. Tulostinlaittepalveluissa intellektuaaliset resurssit kasvavat ja tulevat tärkeämmiksi. Tämä johtuu

tulostinlaitteiden tietoteknisten vaatimusten kasvamisesta. Tällä tarkoitetaan sekä itse tulostinlaitetta että toimintaympäristöä kuten pilvipalvelut. Myös kysymyksen ”kuka omistaa tiedon” merkitys kasvaa. Tuleeko digitaalisuuden myötä toimijoita, jotka omistavat tietopankkeja, joihin on kerätty IoT:n ja Big Datan avulla tietoja ja analysoitu näitä eri käyttötarkoituksiin? Voivatko muut toimijat ostaa näitä tietoja ja hyödyntää tätä omassa liiketoiminnassaan? Digitaalisuus muuttaa monen toimialan toimintalogiikoita, joten pohtiessaan avainresursseja yritysten tulee huomioida tämä.

3.7 Avainaktiviteetit

Avainaktiviteetit kuvaavat tärkeimmät tehtävät, jotta liiketoimintamalli voidaan toteuttaa (Osterwalder & Pigneur 2010, s.36). Porter (1985) jakaa arvoketjuteoriassaan lisäarvoa tuottavat aktiviteetit pää- ja tukitoimintoihin. Päätoimintoja ovat tuotanto, myynti, osto, toimituslogistiikka ja jälkimarkkinointi. Tukitoimintoja ovat HR, talous, suunnittelu, tuotekehitys ja hankinta. Yritys ei voi aliarvioida mitään näistä osa-alueista, mutta sen tulee tunnistaa näiden jako miettiessään avainaktiviteettejään.

Osterwalderin ja Pigneurin (2010, s.36) esimerkkejä avainaktiviteeteistä on esitetty kuvassa 12.



Kuva 13. Avainaktiviteetit (mukaillen Osterwalder & Pigneur 2010, s.36).

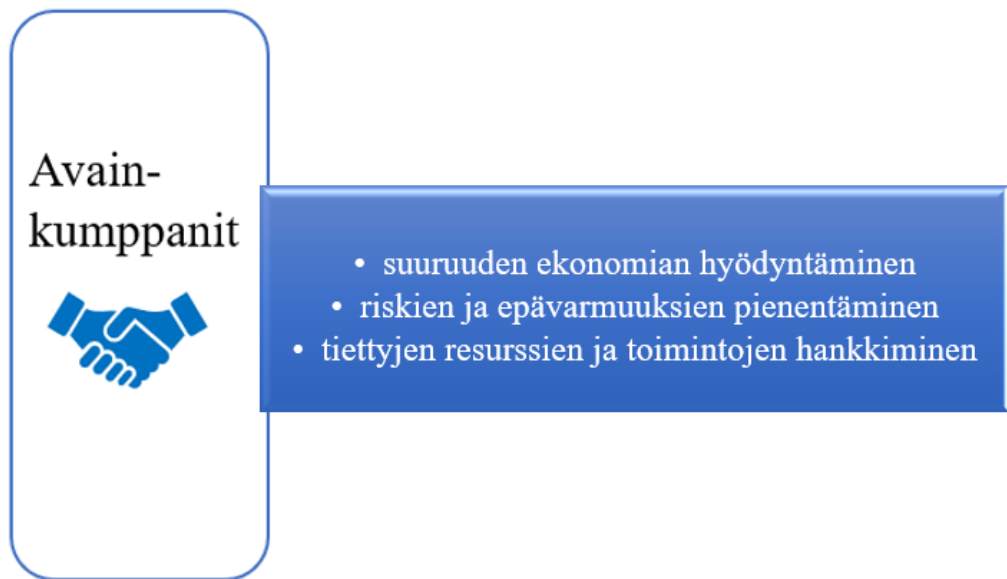
Logistiikka-alalla avainaktiviteetit ovat perinteisesti perustuneet tuotantoon, joko omana työnä tai alihankintana. Näitä ovat esimerkiksi kuljetukset. Ongelmanratkaisu on ollut myös avainaktiviteetti. Asiakkaille on tarjottu ratkaisuja esimerkiksi välivarastointiin, jos tuotteita ei esimerkiksi voida jonkin syyn takia toimittaa lopulliseen määränpäähän, esimerkiksi kaupungin keskellä sijaitsevan työmaan materiaalivirtojen hallintaan. Digitalisaation mukana tuomat verkostot ja erilaiset palvelualustat muuttavat alan toimintamalleja. IoT:n ja Big Datan kautta asiakkaille pystytään tarjoamaan palveluita erilaisten alustojen avulla.

3.8 Avainkumppanit

Avainkumppanit kuvaavat toimittajia ja yhteistyökumppaneita, jotta liiketoimintamalli toimisi (Osterwalder & Pigneur 2010, s.38). Osterwalder jatkaa, voimme jakaa kumppanuudet neljään tyyppiin:

1. Strategiset allianssit ei-kilpailijoiden välillä
2. Strateginen kumppanuus kilpailijoiden välillä
3. Yhteisyritykset liiketoiminnan kehittämiseen
4. Ostaja-toimittaja -kumppanuus toimitusten varmistamiseksi

Kuvassa 13 on esitetty Osterwalderin ja Pigneurin (2010, s.38) esimerkkejä avainkumppaneista.



Kuva 14. Avainkumppanit (mukaillen Osterwalder 2010).

Toimitusverkoston monimutkaistuessa strategisten allianssien ja kumppanuuksien sekä yhteisyritysten tärkeys kasvaa. Nämä vaativat logistiikka-alan toimijoilta uudenlaista, innovatiivista tekemistä ja luottamusta eri osapuoliin.

3.9 Kustannukset

Kustannusrakenne kuvaa kaikki kustannukset, jotka syntyvät toteuttaessa liiketoimintamallia. Luonnollisesti kustannukset pitää minimoida jokaisessa liiketoimintamallissa. Matala kustannusrakenne on tärkeämpää tietyissä liiketoimintamalleissa kuin toisissa. Tämän takia on hyödyllistä erottaa nämä kaksi käsitettä: kustannusperusteinen ja arvoperusteinen. Monet liiketoimintamallit kuuluvat näiden ääripäiden väliin (Osterwalder & Pigneur 2010, s.39), kuva 14.



Kuva 15. Kustannukset (mukaillen Osterwalder & Pigneur 2010, s.39).

Logistiikkapalveluissa usein käytetty malli on kustannusperusteinen. Tässä tapauksessa yritykset pyrkivät laskemaan kustannuksensa palvelun tai tavaran tuottamiseksi asiakkaalle. Tähän kustannukseen lisätään haluttu voittotavoite. Richards et al. (2005, s.27) luettelevat kustannusperusteisen hinnoittelun ongelmiksi mm. kustannukset ja aika sekä volyymi ja yksikkökustannukset. Heidän mielestään kiinteiden ja muuttuvien kustannusten suhteen tehdään olettamuksia ja vääriä johtopäätöksiä, jotka johtavat epäkannattavaan hinnoitteluun. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa jää usein myös huomioimatta markkinoiden valmius maksaa palvelusta tai tuotteesta enemmän johtuen esimerkiksi markkinoiden niukkuudesta, erikoisosaamisesta tai mahdollisesta lisäarvosta. Toimitusketjun muuttuessa toimitusverkostoksi kustannusperusteinen hinnoittelu monimutkaistuu. Näihin haasteisiin viittaa myös Kulmala (2006, s.11).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen empiriaosuus aloitettiin tavoitteiden määrittelyllä tutkittavan yrityksen kanssa. Tämä tehtiin yrityksen toimitusjohtajan kanssa, joka kävi tämän jälkeen yrityksen tavoitteet johtoryhmän kanssa läpi.

Kenttätyöskentely tutkittavan yrityksen kanssa aloitettiin tutkimuksen avaustilaisuudella, missä käytiin läpi työn tavoitteet yrityksen näkökulmasta sekä liiketoimintamallin teoreettinen viitekehys, liiketoimintamallin yleinen teoria sekä strategian, liiketoimintamallin, liiketoimintasuunnitelmien ja prosessien välinen yhteys. Osallistujina olivat yrityksen johtoryhmän jäsenet.

Avaustilaisuuden jälkeen pidettiin ensimmäinen workshop, minkä tavoitteena oli liiketoimintamallin yleinen käsittely sekä ensimmäinen luonnosversio yrityksen liiketoimintamallista. Workshopin jälkeen osallistujille toimitettiin ensimmäinen luonnosversio liiketoimintamallista.

Ensimmäisen workshopin jälkeen pidettiin teemahaastattelut. Haastattelut nauhoitettiin ja tärkeimmät asiat kirjattiin haastattelun aikana muistiin. Haastateltavien annettiin itse painottaa asioita, mutta haastattelija piti huolen siitä, että kaikkia liiketoimintamallin yhdeksän rakennuspalikkaa ja niihin liittyvät elementit käsiteltiin. Haastattelut kestivät tunnista kahteen. Haastattelujen analyysivaiheessa tehtiin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä haastateltaville.

Toisen workshopin tavoitteena oli muodostaa workshop 1:ssä ja teemahaastatteluista kerätyn materiaalien perusteella toinen luonnosversio liiketoimintamallista. Metodina käytettiin parityöskentelyä aikarajoituksella. Työparit esittelivät käsitellyn rakennuspalikan muille johtoryhmäläisille, jotka oppoivat esitystä. Jokainen työpari työsti jokaisen rakennuspalikan ja esittelivät

sen. Liiketoimintamallin toinen luonnosversio toimitettiin tämän jälkeen osallistujille analysoitavaksi kolmatta workshopia varten.

Kolmannen workshopin tavoitteena oli muodostaa tutkittavan yrityksen liiketoimintamalli Osterwalderin ja Pigneurin (2010) teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Tässä workshopissa käsiteltiin kaikki aikaisemmin kerättyä materiaalia, sitä tarkasteltiin ja verrattiin teoreettiseen viitekehykseen.

Näiden jälkeen määriteltiin kerätyn ja analysoidun materiaalin perusteella yrityksen julkinen liiketoimintamalli. Tämä käsiteltiin tutkittavan yrityksen johtoryhmän kanssa, missä liiketoimintamalli käsiteltiin ja hyväksyttiin. Liiketoimintamallin implementointi yrityksen toimintaan jää yrityksen vastuulle.

4.1 Tavoitteiden määrittely yrityksen kanssa

Tutkitun yrityksen liiketoimintamallin tutkiminen aloitettiin määrittelemällä yrityksen kanssa tavoitteet. Tavoitteet määriteltiin tutkittavan yrityksen toimitusjohtajan kanssa, jonka kanssa käytiin useampi keskustelu liiketoimintamallin hyödyntämisestä liiketoiminnassa. Tämän jälkeen toimitusjohtaja kävi yrityksen tavoitteet johtoryhmän kanssa läpi. Tavoitteeksi määriteltiin liiketoimintamallin ymmärtäminen ja hyödyntäminen perustetun yrityksen liiketoiminnassa. Liiketoimintamallilla haluttiin kirkastaa ja visualisoida yrityksen toimintaa ja konkretisoida tutkittavan yrityksen liikeidea. Yhtenä tavoitteena oli liiketoimintamallin hyödyntäminen oman henkilöstön osalta esimerkiksi rekrytoinneissa, asiakkaiden ja toimitusverkoston kanssa sekä mahdollisten rahoittajien kanssa. Liiketoimintamallin haluttiin myös konkretisoivan yrityksen ansaintalogiikan. Toisaalta haluttiin myös nähdä mahdolliset uudet ansaintalogiikat sekä riskit liiketoiminnalle. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, johon liittyy käsite emansipatorinen. Tarkoituksena on lisätä tutkittavien ymmärrystä tutkittavasta asiasta ja vaikuttaa

heidän ajattelu- ja toimintatapoihinsa tutkimustilanteen jälkeen (Vilka 2015, luku 4). Näin toteutettuna liiketoimintamallin nähtiin tukevan näitä kaikkia tavoitteita.

Yrityksen näkökulmasta haluttiin myös ymmärtää koko toimitusketjua. Toimitusketju koostuu materiaali tai palvelu-, informaatio- ja rahavirroista (Scott et al. 2011, s.1-2). Toimitusketjut monimutkaistuvat ja niistä muodostuu useiden toimitusketjujen muodostamia toimitusverkostoja. Toimitusketju ja toimitusketjun hallinta termejä käytti julkisuudessa ensimmäisen kerran 1982 Financial Timesin haastattelussa Keith Oliver (Financial Times 1982). Myös tässä liiketoimintamalli nähtiin avustavana työkaluna, vaikka se ei suoraan ota kantaa toimitusketjuihin.

Yrityksen päätavoitteet listattuna:

- liiketoimintamallin ymmärtäminen ja hyödyntäminen liiketoiminnassa
- kirkastaa ja visualisoida yrityksen toiminta
- konkretisoida liikeidea
- liiketoimintalogiikka rahan ansaitsemiseen eli ansaintalogiikka
- uudet mahdolliset ansaintalogiikat
- riskit
- toimitusketjun ymmärtäminen

Yrityksellä on kolme pääpalvelua: tulostuslaitteet, varastointi ja kuljetuspalvelut. Tavoitteiden määrittelyssä todettiin, että tulostuslaitteepalvelut ovat tutkittavan yrityksen ydintekemistä ja muut palvelut ovat tätä tukevia palveluita. Liiketoimintamallin tarkastelu tehdään siis tulostinlaitteepalvelun näkökulmasta. Näin tutkittavalle yritykselle muodostuu yksi liiketoimintamalli. Jos varastointi ja kuljetuspalvelut kasvavat ja näitä käsitellään omina liiketoimintoina, näille tarvitaan omat liiketoimintasuunnitelmat. Tämä merkittiin mahdolliseksi kehityssuunnitelmaksi.

4.2 Tutkimuksen avaustilaisuus

Tutkimuksen avaustilaisuudessa käytiin läpi yrityksen kanssa määritellyt tavoitteet sekä liiketoimintamallin yleinen teoria, sekä teoreettisena viitekehyksenä käytettävä Osterwalderin & Pigneurin (2010) liiketoimintamalli. Tilaisuudessa käsiteltiin myös liiketoimintamallin suhde strategiaan, liiketoimintasuunnitelmaan ja prosesseihin sekä erilaisten liiketoimintamallien olemassaolo. Liiketoimintamalli itsessään ei ollut yrityksen henkilöille kovin tuttu. Osallistujille oli toimitettu etukäteen ns. teaser-materiaalia koskien liiketoimintamallia. Tarkoituksena oli, että osallistujilla on peruskäsitys liiketoimintamallista, mutta ei liian pitkälle ja syvälle vietyjä ennakkokäsityksiä.

Avaustilaisuudessa sovittiin tutkimuksen aikataulu, yhteiset pelisäännöt ja teemahaastattelujen luottamuksellisuus. Yhteiset materiaalit tallennettiin pilvipalveluun, jolloin kaikilla osallistujilla oli koko ajan mahdollisuus päästä tutustumaan ja muokkaamaan materiaalia. Työskentelyssä pyrittiin interaktiiviseen työskentelyyn, jolla pyrittiin varmistamaan kaiken tiedon, materiaalin ja näkökulmien käsittely. Pilvipalvelussa oli esimerkiksi Osterwalderin (2004) väitöskirja, Osterwalderin ja Pigneurin (2010) liiketoimintamalli sekä esimerkkejä liiketoimintamallista ja arvolupauksista. Näin jokaisella osallistujalla oli mahdollisuus tutustua teoriamateriaaleihin oman aikataulun ja mielenkiinnon mukaisesti.

4.3 Workshop 1

Workshop 1:n tavoitteet olivat liiketoimintamallin käsittely ja ensimmäisen luonnosversio liiketoimintamallista. Tilaisuudessa käsiteltiin liiketoimintamallin yhdeksän rakennuspalikkaa ja niihin liittyviä elementtejä. Lisäksi käsiteltiin eri yhtiöiden, kuten Airbnb:n ja Nescafé:n, esimerkkejä liiketoimintamallista.

Workshop 1:n yhtenä tavoitteena oli saada osallistujat ”heittäytymään” työskentelyyn. Koska kysymyksessä ovat alalla pitkään toimineet henkilöt, haluttiin asioita tarkastella avoimesti ja erilaisista uusista näkökulmista ilman ennakkokäsityksiä. Tässä vaiheessa teoria ei ollut pääosassa, mutta liiketoimintamallin rakennuspalikoiden elementtien korrelaatiot tulivat hyvin esiin ja herättivät keskustelua. Tutkijan rooli oli johdatella ja innostaa osallistujia keskusteluun, mutta pysyä tilaisuudessa enemmän tarkkailija, kuin oikeiden vastausten antajana. Pitää myös muistaa, että liiketoimintamalliin ei ole olemassa oikeita vastauksia. Jokainen liiketoimintamalli on uniikki, luotuna yrityksen lähtökohdista tiettyyn ajankohtaan (Osterwalder & Pigneur 2010, s.244). Tarkoituksena oli kerätä liiketoimintamalliin asioita filosofialla ”enemmän on parempi”. Osallistujat tutustuivat ennen workshopia myös kuvan 15 mukaiseen liiketoimintamallipohjaan, joka sisälsi apukysymyksiä käsiteltäviin aiheisiin.

LIIKETOIMINTAMALLI		Kysymykset		
<i>Avainkumppanit</i> <ul style="list-style-type: none"> toimittajat ja yhteistyökumppanit, jotta liiketoimintamalli toimisi? 	<i>Avainaktiviteetit</i> <ul style="list-style-type: none"> tärkeimmät tehtävät, jotta liiketoimintamalli voidaan toteuttaa? 	<i>Arvolupaus</i> <ul style="list-style-type: none"> mitä arvoa tuotamme asiakkaalle? mitä asiakkaan ongelmaa autamme ratkaisemaan? 	<i>Asiakassuhteet</i> <ul style="list-style-type: none"> miten yritys hoitaa valitut asiakassegmentit (henkilökohtainen palvelu, itsepalvelu jne.)? 	<i>Asiakassegmentit</i> <ul style="list-style-type: none"> kenelle tuotamme arvoa? ketkä ovat tärkeimmät asiakkaamme?
	<i>Avainresurssit</i> <ul style="list-style-type: none"> keskeiset resurssit, jotta liiketoiminta voidaan toteuttaa? 	<ul style="list-style-type: none"> mitä asiakastarpeita tyydytämme? mitä tuotteita ja palveluita tarjoamme kullekin asiakassegmentille? 	<i>Jakelukanavat</i> <ul style="list-style-type: none"> miten yritys kommunikoi ja saavuttaa valitut asiakassegmentit? yhteys arvolupauksen ja asiakkaiden välillä 	
<i>Kustannukset</i> <ul style="list-style-type: none"> kustannukset jotka syntyvät toteuttaessa liiketoimintamallia? 		<i>Tuotot</i> <ul style="list-style-type: none"> mistä tulot syntyvät (tavarant/palvelun myynti, tilausmaksu, leasing, vuokraus jne.)? 		

Kuva 16. Liiketoimintamallin pohja ja kysymykset (mukaillen Osterwalder & Pigneur 2010).

Workshop 1:n yllättävin tulos osallistujille oli liiketoimintamallin eri rakennuspalikoiden elementtien paljous sekä näiden korrelaatio toisiinsa. Workshopin yksi kommentti oli: ”luulin että tähän tulee muutama asia ja that’s it.”

Ensimmäisen workshopin tavoitteena ei ollut muodostaa teoreettisesti oikeaa liiketoimintamallia, vaan toimia työskentelyn käynnistämisenä. Tavoitteena oli saada mahdollisimman avoimesti ja ilman ennakkoluuloja mietittyä liiketoimintamallin rakennuspalikoiden elementtejä. Liiketoimintamallin eri elementeistä keskusteltiin osallistujien mielenkiinnon mukaisesti. Tässä vaiheessa tutkija ei tehnyt jakoa tai kyseenalaistuksia siitä, kuuluiko joku liiketoimintamallin elementti mukaan vai ei, oliko se mahdollisesti väärässä paikassa tai pitäisikö sitä tarkentaa.

Menetelminä työskentelyssä käytettiin Osterwalderin ja Pigneurin (2010) mainitsemaa asiakasnäkökulmia, ideointia, visualisointia ja tarinankerrontaa. Näistä syntyi prototyyppi. Skenaarioita ei käytetty workshop 1:ssä.

4.4 Liiketoimintamallin 1. luonnosversio

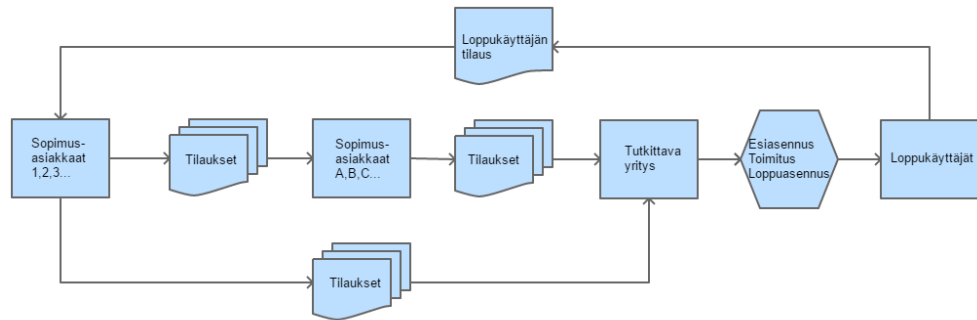
Workshop 1:ssä läpikäytyt liiketoimintamallin rakennuspalikoiden elementit kirjoitettiin muistiin fläppitauluille. Nämä kuvattiin ja tallennettiin pilvipalveluun. Näin osallistujilla oli käytettävissään autenttiset muistiinpanot. Muistiinpanot myös kirjoitettiin puhtaaksi ja tallennettiin pilvipalveluun. Näiden perusteella luotiin liiketoimintamallin 1. luonnosversio, joka on esitetty kuvassa 16. Kuvasta on peitetty tutkittavan yrityksen avainkumppaneiden nimiä kilpailullisista syistä.

painottaa eri asioita, mutta haastattelija piti huolen siitä, että kaikki liiketoimintamallin yhdeksän rakennuspalikkaa ja niiden elementit käsiteltiin. Haastatteluissa käytiin myös muita liiketoimintaan liittyviä asioita läpi, kuten markkinatilannetta, strategiaa, hinnoittelua ja kilpailijoita. Näillä pyrittiin syventämään yleistä kuvaa yrityksen toiminnasta ja toimialoista. Haastattelut kestivät tunnista kahteen. Haastattelut oli sovittu luottamuksellisiksi, jotta jokaisella osallistujalla oli mahdollisuus myös kyseenalaistaa yleisesti käytyjä asioita.

Haastatteluissa nousi esiin uusia liiketoimintamalliin liittyviä asioita. Näitä olivat esimerkiksi yhteistyökumppanit ja strateginen kumppanuus, raportointi, erilaiset www- ja mobiilialustat sekä automatisointi. Liiketoimintamallin rakennuspalikoista eniten keskustelua ja pohdintaa herättivät arvolupaus, asiakassegmentit, jakelukanavat ja asiakassuhteet. Muut liiketoimintamallin rakennuspalikat, tuotot, avainresurssit, avainaktiviteetit, avainkumppanit ja kustannukset olivat helpommin hahmotettavissa, eivätkä herättäneet niin paljon keskustelua.

Tutkittavalla yrityksellä on sopimuskumppaneita, joiden kanssa heillä on sopimussuhde. Yritys palvelee ja kohtaa asiakastilanteissa kuitenkin näiden sopimuskumppanien asiakkaita eli loppukäyttäjiä, joihin heillä ei ole sopimussuhdetta. Nämä loppukäyttäjät arvioivat tutkittavan yrityksen sekä tutkittavan yrityksen sopimuskumppaneiden onnistumisia näiden asiakaskohtaamisten perusteella. Tässä asiakaskohtaamisessa heijastuu missä kohtaa tahansa toimitusketjua tapahtunut virhe, joka voi ilmetä esimerkiksi tulostinlaitteen asennuksen viivästymisenä tai estymisenä. Tutkittavalla yrityksellä on kriittistä tietoa asennuksista ja niihin vaikuttavista tekijöistä, joita taas sopimuskumppaneilla ei välttämättä ole. Tämä asia koettiin haastavaksi ja tämän osalta oli jo suunnitelmia. Näissä keskusteluissa tuli esiin se, että yritysten tulee kehittää ja syventää yhteistyötään sopimuskumppaneidensa kanssa, jolloin voidaan puhua jopa strategisesta yhteistyöstä. Haastateltavat totesivat myös, että

varmistaakseen oman arvolupauksensa toteutumisen, heidän on kehitettävä yhteistyötä kohti strategista kumppanuutta sopimuskumppaneiden kanssa. Tutkittavan yrityksen toimitusketju on esitetty kuvassa 17.



Kuva 18. Tutkittavan yrityksen toimitusketju.

Raportointi sekä www- ja mobiilialustat liittyvät toisiinsa. Tutkittavan yrityksen näkökulmasta kehitettävää oli siinä, että loppukäyttäjät todentavat heidän osaltaan arvolupauksen toteutumisen. Näin yritys pystyy todentamaan arvolupauksen toteutumisen omille sopimuskumppaneilleen. Tämä nähtiin mahdollisuutena myös parantaa yrityksen omia prosesseja. Haastatteluissa tuli esiin, että tulostinlaitteiden asennuksen yhteydessä nopein ja tehokkain palauteraportointi olisi sähköisellä alustalla toteutettu kysely. Tässä asiakkaalta otettaisiin toimituksesta sähköinen kuittaus sekä muutaman kysymyksen palaute. Sähköisesti toteutettuna palauteraportti olisi sekä tutkittavan yrityksen, että heidän sopimusasiakkaiden käytössä välittömästi. Sähköinen raportointi mahdollistaa toiminnan läpinäkyvyyden, sekä esimerkiksi erilaisten analyysien tekemisen raporttien perusteella. Tutkittava yritys ja heidän sopimuskumppaninsa pystyisivät hyödyntämään näitä palauteraportteja loppuasiakkaiden suhteen.

Automatisointi nähtiin tärkeänä esimerkiksi tilaus- ja laskutuskäsittelyssä. Koska tutkittavan yrityksen asiakassuhteiden hoito perustuu henkilökohtaiseen asiantuntijapalveluun, rutiini tilaus-toimitusketjun pitää toimia automaattisesti. Tässä nähtiin jälleen strategisten kumppanuuksien tärkeys, jolloin yritys pystyy

tuottamaan lisäarvoa laiteasennuksiin liittyviin teknisiin asioihin heidän sopimuskumppaneilleen, joka taas heijastuu lisäarvona loppuasiakkaille.

4.6 Workshop 2

Workshop 2 aloitettiin käsittelemällä syvällisemmin liiketoimintamallia ja siihen liittyvää teoriaa sekä siihen liittyvää strategiaa, liiketoimintasuunnitelmia ja prosesseja. Myös tähän mennessä käyty materiaali kerrattiin, sekä tehtiin tarkennuksia. Lisäksi käsiteltiin esiin nousseita kysymyksiä, kuten esimerkiksi aikaisemmin mainitut mahdolliset strategiset kumppanuudet.

Toisen workshopin tavoitteena oli muodostaa workshop 1:ssä ja teemahaastatteluista kerätyn materiaalien perusteella toinen luonnosversio liiketoimintamallista. Workshop 2:n tavoitteena oli tiivistää ja konkretisoida liiketoimintamallin ensimmäisen luonnosversion rakennuspalikoiden elementtejä. Liiketoimintamallin rakennuspalikoiden elementtejä tarkasteltiin Osterwalderin ja Pigneurin (2010) teorian kautta. Osallistujat joutuivat miettimään, vastaavatko elementit Osterwalderin ja Pigneurin (2010) esittämiin teoreettisiin väittämiin.

Työskentely metodina käytettiin parityöskentelyä aikarajoituksella. Työparit esittelivät käsitellyn rakennuspalikan muille johtoryhmäläisille, jotka oppoivat esitystä. Jokainen työpari työsti jokaisen rakennuspalikan ja esittelivät sen suullisesti muille johtoryhmäläisille. Aikarajoituksen ansiosta työparit joutuivat tiivistämään viestin muille. Muilla johtoryhmäläisillä oli opponointimahdollisuus. Työpareja vaihdeltiin käsiteltäessä eri rakennuspalikoita, näin pyrittiin varmistamaan mahdollisimman heterogeeninen asioiden käsittely, sekä eliminoimaan kenenkään osallistujan dominoiva osallistuminen. Tässä siis hyödynnettiin Osterwalderin ja Pigneurin (2010, s.125) tarinankerronta menetelmää.

Kuten teemahaastatteluissa, workshop 2:ssa eniten keskustelua herättivät liiketoimintamallin rakennuspalikoista arvolupaus, asiakassegmentit, jakelukanavat ja asiakassuhteet. Asiakassegmentin jaottelua pohdittiin esimerkiksi loppukäyttäjien osalta. Kysymyksenä nousi esiin, ovatko kaikki loppukäyttäjät samaan segmenttiin kuuluvia. Asian käsittelyssä todettiin, että tutkittavan yrityksen tulee kerätä tämän asiakassegmentin asiakkuuksista lisää tietoa. Tämän jälkeen voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, pitääkö tätä asiakassegmenttiä jakaa useampiin segmentteihin. Esiin nousseisiin rakennuspalikoihin löydettiin myös uusia näkökulmia ja asioita, sekä todettiin jotkin asiat ylimääräisiksi tai muuten tärkeiksi, mutta eivät liiketoimintamalliin kuuluviksi. Liiketoimintaan liittyvät prosessit herättivät keskustelua. Osallistujat totesivat, että vaikka niitä ei kuvata liiketoimintamallissa, prosessikuvaukset ovat tärkeitä ja selkeitä kehityshankkeita.

Workshop 2:ssa osallistujilla oli jo huomattavasti selkeämpi käsitys liiketoimintamallin asemoinnista strategian sekä liiketoimintasuunnitelmien ja prosessien osalta. Osallistujat hahmottivat selkeästi, kuinka liiketoimintamalli hyödyntää ja tukee näitä asioita. Liiketoimintamallin julkisuus herätti keskustelua. Liiketoimintamalli sisältää esimerkiksi yrityksen arvolupauksen asiakkaille. Jos tämä on salaista tietoa, kuinka se voidaan kommunikoida asiakkaille?

Liiketoimintamallin peruselementit ovat läpinäkyviä ja siten helposti kopioitavissa. Toisaalta puhutaan vain kuukausista tai muutamista vuosista, kun menestyvä liiketoimintamalli saa uusia, vastaavia liiketoimintamalleja. Käytännössä kilpailijat usein jäljittelevät menestyviä liiketoimintamalleja. (Teece 2010, s.179.)

Teece 2010, s.182) luettelee kolme tekijää, jotka estävät tai vähentävät liiketoimintamallin kopiointia. Nämä ovat:

1. liiketoimintamallin implementointiin vaikeasti kopioitavat järjestelmät, prosessit ja omaisuus, jolla tarkoitetaan esimerkiksi tuotantolaitoksia

2. liiketoimintamallin tietty läpinäkymättömyys, joka tekee ulkopuoliselle haasteelliseksi ymmärtää, kuinka liiketoimintamalli on todellisuudessa implementoitu
3. liiketoimintamalli, jonka kopiointi vakiintuneilla toimialoilla aiheuttaa kilpailijoille kannibalismia tai häiriöitä liikesuhteisiin. Kannibalismilla tarkoitetaan sitä, että yritys tuhoaa liiketoimintamallin kopiointilla yrityksen nykyisen ansaintamallin

Jos halutaan välttää kilpailua, strategian ja liiketoimintamallin analyysit tulee kytkeä yhteen. Liiketoimintamalli on geneerisempi kuin strategia. Strateginen analyysi on olennainen osa luodessa kilpailua kestävästä liiketoimintamallista. (Tece 2010, s.180.)

Liiketoimintamallista voidaan tehdä useampia versioita, jos niissä halutaan kuvata myös yrityksen määrittelemiä yrityssalaisuuden piiriin kuuluvia asioita. Tällöin yrityksellä voi olla julkinen liiketoimintamalli, sekä yksi tai useampi sisäiseen käyttöön tarkoitettu liiketoimintamalli. Yksi esimerkiksi sisäiseen käyttöön tarkoitettusta liiketoimintamallista on tilanne, jossa liiketoimintamallin kustannukset-rakennuspalikassa halutaan kuvata kustannukset euroina tai prosenttiosuuksina. Toinen esimerkki on sellainen, missä halutaan kuvata avainkumppanit nimillä, mutta näitä ei haluta esittää julkisesti. Tutkittavan yrityksen osallistujat kokivat, että liiketoimintamallia voidaan myös hyödyntää näin.

4.7 Liiketoimintamallin 2. luonnosversio

Teemahaastatteluissa ja workshop 2:ssa käsitellyt liiketoimintamallin rakennuspalikoiden elementit käsiteltiin sekä verrattiin 1. luonnosversioon ja näiden perusteella luotiin liiketoimintamallin 2. luonnosversio. Tämän version rakennuspalikoiden elementeistä tehtiin osallistujille tarkentavia kysymyksiä.

viitekehukseen. Tarkoituksena oli muodostaa tutkittavan yrityksen julkinen liiketoimintamalli.

Kolmannessa workshopissa käytiin läpi liiketoimintamallin hyödyntämistä, sekä mahdollisia riskejä. Arvolupaus todettiin liiketoimintamallin keskeiseksi osaksi ja sitä ei voi muodostaa, ellei tunne asiakatarpeita. Lisäksi todettiin, että arvolupauksen tulee olla konkreettinen ja läpinäkyvä huomioiden asiakatarpeet. Jos arvolupaus muodostetaan vain yrityksen näkökulmasta, sen *arvo* saattaa jäädä asiakkaille epäselväksi. Asiakkaan tarpeista muodostettu arvolupaus on helppo kommunikoida asiakkaille.

Selkeimpänä riskinä esiin nousi liiketoimintamallin kopiointi. Teece (2010, s.180–182) luettelee erilaisia keinoja, millä kopiointia pystytään estämään. Näistä esiin nousivat strategian ja liiketoimintamallin analyysien kytkeminen yhteen sekä prosessit. Yrityksen prosessien on pystyttävä toimimaan liiketoimintamallin mukaisesti ja oltava tehokkaita. Näiden prosessien yksityiskohdat eivät ole julkisia, mitkä estävät liiketoimintamallin kopioinnin hyötyjä. Strateginen analyysi on olennainen osa luodessa kilpailua kestäväää liiketoimintamallia (Teece 2010, s.180).

Kolmannessa workshopissa muodostettiin myös erilaisia variaatioita liiketoimintamallista. Näillä skenaarioilla pyrittiin hahmottamaan liiketoimintamallin toimivuutta erilaisissa tilanteissa.

5 TUTKITTAVAN YRITYKSEN LIIKETOIMINTAMALLI

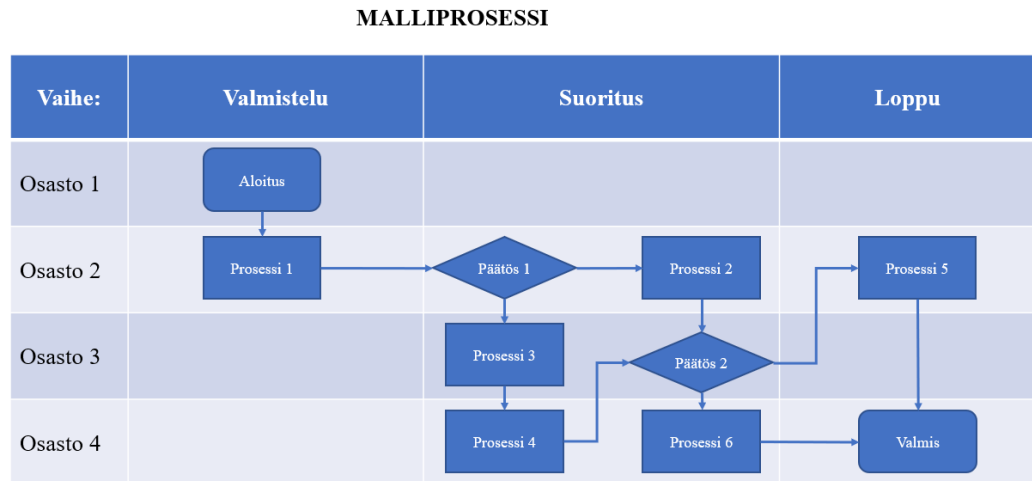
Tutkimuksessa tuli ilmi, että tutkittavalla yrityksellä ei voi olla kolmea eri liiketoimintamallia. Tutkittavalla yrityksellä on kolme palvelualueetta, mutta tulostinalaitepalvelut ovat yrityksen ydintekemistä. Muut kaksi palvelualueetta todettiin tukeviksi toiminnoiksi. Myös Porterin (1985) teorian mukaisen arvoketjun hahmottaminen, sekä pää- ja tukitoimintojen jako auttaa ymmärtämään yrityksen tekemistä. Näin yrityksen liiketoimintamalli käsittelee toimintaa tulostinalaitepalvelunäkökulmasta. Liiketoimintamallia varioitiin myös eri palveluilla ja arvolupauksilla. Eri variaatioita mietittiin konttorikalusteiden ja ”kahvia ja pullaa” -palveluilla sekä low cost – ja luxury delivery -arvolupauksilla.

Workshopeissa ja haastatteluissa tuli selkeästi ilmi se, että liiketoimintamalli sisältää huomattavasti enemmän toimijoita ja elementtejä, kuin ensiksi ajatellaan. Ensimmäisen workshopin tavoite oli saada lueteltua näitä mahdollisimman paljon, jotta ymmärretään ”iso kuva” toiminnassa. Esille tuli myös se, että toimitusketju muuttuu toimitusverkostoksi, jolloin sen hahmottaminen vaikeutuu.

Osterwalderin ja Pigneurin (2010) liiketoimintamalli ei ota suoraan kantaa liiketoiminnan prosesseihin. Osterwalder ja Pigneur (2010) käyvät läpi liiketoimintamalliin liittyvät osa-alueet ja liiketoimintamalli visualisoi nämä ansiokkaasti. Yrityksen näkökulmasta yksi kiinnostavimmista kysymyksistä on: ”miten prosessit tuottavat rahaa?” Yrityksen tulee ymmärtää tämä liiketoiminnan prosessien kuvaamisen puute liiketoimintamallista. Prosessikuvausten puute tuli ilmi myös haastatteluissa ja workshopeissa.

Prosessien kuvaamiseen voidaan käyttää esimerkiksi uimaratakaaviota. Rummler & Brache (1991, s.55-70) kuvaavat yrityksen toiminnan horisontaalisesti. Heidän mallinsa sisältää asiakkaan, tuotteen tai palvelun ja työn kulun. Uimaratakaavio

visualisoi prosessin helposti hahmotettavaksi. Kuvassa 19 on esitetty Rummlerin & Brachen uimaratakaavio.



Kuva 20. Uimaratakaavio (mukaillen Rummler & Brache).

5.1 Yrityksen asiakassegmentti

Osterwalderin ja Pigneurin (2010, s.16-17) määritelmän mukaan liiketoimintamallin rakentaminen alkaa asiakassegmentoinnilla. Toisaalta pitää muistaa (Weinstein 2007, s.115) määritelmät asiakassegmenttien valinnasta, liian tiukka vähentää potentiaalisia mahdollisuuksia ja liian iso segmentti johtaa massamarkkinointiin. Yrityksen tulee tiedostaa kysymys: ”johtavatko valitut asiakassegmentit massamarkkinointiin?” määritellessään asiakassegmenttiä.

Asiakassegmenttejä määrittäessä pitää muistaa Osterwalderin ja Pigneurin (2010, s.21) määritelmä eri asiakassegmenteistä: asiakasryhmät edustavat eri asiakassegmenttejä, jos heidän tarpeensa vaativat erillisiä tarjouksia, heidät tavoitetaan eri jakelukanavien kautta, he tarvitsevat erilaisia asiakassuhteita, heillä on huomattavan erilainen kannattavuus tai he ovat valmiita maksamaan eri asioista.

Tutkittavan yrityksen tulee miettiä asiakkaita valitessa, mitä asiakkaita se haluaa palvella. Yhtenä mahdollisuutena on valita asiakassegmenttiin sellaisia asiakkaita, joita voidaan palvella samanlaisella arvolupauksella ja jakelukanavilla. Tutkittavan yrityksen tulee esittää itsellensä kysymys: mitä asiakkaita halutaan palvella?

Workshopeissa ja haastatteluissa tutkittavan yrityksen asiakassegmenteiksi määrittyi seuraavia toimijoita:

- **sopimusasiakkaat**
- **loppukäyttäjät eli tulostinlaitteiden käyttäjät**
- **julkinen sektori**
- **yksityiset yritykset**
- **painotalot**
- varastointi- ja kuljetuspalvelut yrityksille
- varastointi- ja kuljetuspalvelut yksityisille

Koska tutkittavan yrityksen ydintekemiseksi määriteltiin tulostinlaitepalvelut, tutkittavan yrityksen liiketoimintamallin asiakassegmenteiksi on valittu tummennetut asiakkaat. Varastointi- ja kuljetuspalvelut ovat tukipalveluita tulostinlaitepalveluille. Jos nämä liiketoiminnot kasvavat, tutkittavan yrityksen tulee miettiä näille laadittavaa liiketoimintamallia.

Tutkittavan yrityksen sopimusasiakkaiden määrä on suhteellisen pieni, mutta näiden osuus liikevaihdosta huomattavan iso. Loppukäyttäjien määrä on huomattavan iso ja nämä asiakkaat kohdataan käytännön työssä. Tästä syntyy dilemma tutkittavan yrityksen toimintaan, joka täytyy huomioida yrityksen tekemisessä ja liiketoimintamallin määrittämisessä. Tämä heijastuu erityisesti jakelukanaviin ja asiakassuhteiden hoitamisiin.

5.2 Yrityksen arvolupaus

Arvolupaus lähtee asiakkaan tarpeista ja pitää määritellä asiakkaan näkökulmasta. Jotta yritys saa selville asiakkaan tarpeet, nämä tulee käydä asiakkaiden kanssa läpi. Yritys voi järjestää erilaisia workshoppeja, kehityspalavereja tai pelkästään tutustumista asiakkaan toimintaan ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Tämä vaatii yritykseltä avoimuutta sekä ennakkoluulottomuutta. Monet asiakkaat ovat valmiita kertomaan hyvin avoimesti tarpeistaan, niihin vaikuttavista tekijöistä ja ovat valmiit yhdessä kehittämään erilaisia ratkaisuja.

Edellä mainittuihin asioihin viittaa myös Teece (2010, s.188), joka kirjoittaa: uusien liiketoimintamallien ideat voivat tulla monesta paikasta. Usein liiketoiminnan pioneereilla on ”syvä käsitys” asiakkaiden tarpeista ja siitä, miten kilpailijat tyydyttävät tai eivät tyydytä näitä tarpeita. Heillä on myös käsitys teknologian ja organisaation mahdollisuuksista parannuksiin. He voivat käyttää uutta tai vanhaa teknologiaa, mutta heidän tarvitsee ymmärtää edellä mainitut asiat. Voidaan siis esittää kysymys, voiko yritys itse keksiä arvolupauksen? Vai tuleeko yrityksen arvolupauksen lähteä asiakkaiden tarpeista, joko tiedostetuista tai tiedostamattomista?

Tutkittavan yrityksen asiakkaita ovat sopimusasiakkaat ja loppukäyttäjät. Tämä tarkoittaa sitä, että ymmärtääkseen kaikkien osapuolten tarpeet, tutkittavan yrityksen, sopimusasiakkaiden ja loppukäyttäjien olisi hyvä käydä yhdessä läpi eri osapuolten tarpeet. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritysten tulisi järjestää tilaisuuksia, joissa koko arvoverkosto yhdessä kävisi läpi tarpeitaan ja sitä, mitä arvoa he tuovat arvoverkostoon. Yritykset voivat tutustua esimerkiksi toistensa liiketoimintamalleihin ja miettiä sitä, miten he voivat tuoda tähän lisäarvoa. Jos jollakin tutkittavan yrityksen arvoverkoston yrityksellä ei ole liiketoimintamallia tai tätä ei ole konkretisoitua liiketoimintamalliksi, tutkittava yritys voi tuottaa lisäarvoa arvoverkostollensa jo sillä, että heillä on käytössään liiketoimintamalli.

Tutkittavan yrityksen arvolupauksiksi määriteltiin:

- avaimet käteen toimitus
 - lyhyet toimintakatkot
 - nopea rahankierto
- asiakkaan logistiikan hallinta
 - reaaliaikaiset varastosaldot
 - pitävät aikataulut

Näiden todettiin vastaavaan Osterwalderin ja Pigneurin (2010, s.22) määrittelemään arvolupaukseen. Osterwalder ja Pigneur määrittelevät arvolupauksen muodostuvan palveluista, mitkä täyttävät valittujen asiakassegmenttien tarpeet.

Kohdassa 5.1 todettiin sopimusasiakkaiden suhteellisen pieni määrä ja vastaavasti loppukäyttäjien suuri määrä. Käytännössä arvolupauksen tulostinlaitteiden asennuksen osalta todentavat loppukäyttäjät, jotka eivät ole sopimussuhteessa tutkittavaan yritykseen. Tämän arvolupauksen todentaminen tutkittavan yrityksen sopimusasiakkaille on haaste, mikä yrityksen tulee ratkaista. Todentamaton arvolupaus ei tuota lisäarvoa asiakkaalle. Erilaisia ratkaisuja tarjoavat digitaalisten palveluiden alustat, joihin voidaan ottaa asennuspaikalla kuittaukset ja valokuvat asennuksista sekä esimerkiksi nopea asiakaspalaute arvosanalla 1 – 4 asiakkaalta. Tämä asennusraportti voidaan toimittaa reaaliaikaisesti tutkittavan yrityksen sopimusasiakkaille.

5.3 Yrityksen jakelukanavat

Workshopeissa ja haastatteluissa tuli ilmi, ettei jakelukanavia ole määritelty. Jakelukanavat kuvaavat miten yritys kommunikoi ja saavuttaa valitut asiakassegmentit toimittaakseen arvolupauksen (Osterwalder & Pigneur 2010, s.26). Tämän takia on oleellista määritellä jakelukanavat.

Workshopeissa ja haastatteluissa tutkittavan yrityksen jakelukanaviksi mainittiin seuraavat:

- sähköposti
- puhelin
- nettisivut
- puskaradio-markkinointi

Lisäksi pohdittiin seuraavien jakelukanavien mahdollisuuksia:

- Facebook
- LinkedIn
- messut
- erilaiset markkinointimateriaalit

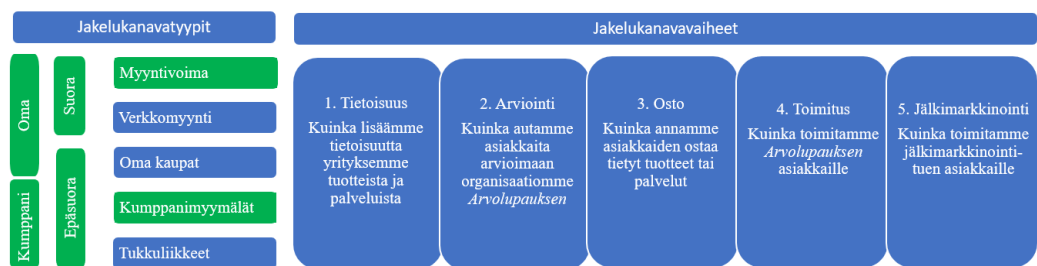
Edellä mainittuja tutkittaessa todettiin, että osa näistä on välineitä millä jakelukanavia hoidetaan, ei itse jakelukanavia. Tämän takia todettiin, että edellä mainitut eivät suoraan ole tutkittavan yrityksen jakelukanavia, vaan nämä on määriteltävä tarkemmin noudattaen Osterwalderin ja Pigneurin (2010) viitekehystä.

Tutkittaessa todettiin, että henkilökohtainen asiantuntijapalvelu korostuu asiakastyöskentelyssä. Tulostinlaitteisiin liittyy paljon teknisiä asioita, joten teknisen osaaminen nähtiin tärkeänä. Näiden tietoisuuden lisääminen asiakkaille nähtiin tärkeänä.

Tulostinlaitteiden asennusten raportointi nähtiin myös tärkeänä. Usein tulostinlaitteiden käyttäjä on loppukäyttäjä, mutta hän ei ole asennuksen tilaaja tai maksaja tutkivalle yritykselle. Tämä loppukäyttäjä on kuitenkin se, joka käytännössä toteaa yrityksen arvolupauksen toimivuuden tai sen epäonnistumisen. Toisaalta myös tilauksen toimeksiantaja haluaa raportointia asennuksista.

Tutkitussa yrityksessä on mietitty erilaisia raportointimalleja tämän suhteen, mutta vielä näitä ei ole otettu käyttöön.

Kun tarkastellaan kuvaa 20, voidaan todeta, että vaikuttamismahdollisuudet jakelukanavien jakelukanavatyypeissä ovat sekä oma että kumppani eli suora ja epäsuora myynti. Mitä tämä tarkoittaa tutkittavan yrityksen osalta? Oman myynnin pitää olla asiantuntijamyntiä, jossa asiakkaille lisätään tietoa jakeluvaiheen kohdan 1 ”tietoisuutta” ja kohdan 2 ”arviointia” asioista. Kumppanimyymälät tarkoittavat sopimuskumppaneita. Aikaisemmin todettiin, että asiakkaat haluavat myös tavoittaa palvelut monikanavaisesti, joten nämä mahdollisuudet tulee hyödyntää. Monikanavaisuudessa voidaan hyödyntää esimerkiksi tutkittavan yrityksen kotisivuja, LinkedInia ja Facebookia. Näiden osalta puhutaan myös somemarkkinoinnista ja -vaikuttamisesta. Monikanavaisuuteen kuuluvat myös messutapahtumat, joihin tutkittava yritys voi osallistua esimerkiksi sopimuskumppaneiden yhteisosastoilla ja syventää yhteistyötä sekä tietoisuutta loppuasiakkaille. Tämä tarkoittaa siis jakelukanavissa suoraa myyntivoimaa.



Kuva 21. Tutkittavan yrityksen jakelukanavat vihreällä.

Tutkittavan yrityksen jakelukanaviksi määriteltiin:

- asiantuntijamynti sopimuskumppaneille ja loppuasiakkaille
- tutkittavan yrityksen sopimuskumppaneiden kautta tapahtuva myynti
- tutkittavan yrityksen www-sivut

- puskaradio-markkinointi
- erilaiset some-palvelut, esimerkiksi Facebook ja LinkedIn
- messut
- markkinointimateriaalit

Puskaradio-markkinointi liittyy läheisesti some-markkinointiin. Tämä haluttiin nostaa esiin erillisenä, koska tämän todettiin olevan toimialalla tuloksia tuova jakelukanava.

Edellä määritellyt jakelukanavien todettiin vastaavaan Osterwalderin ja Pigneurin (2010) määrittelemiin jakelukanaviin.

5.4 Yrityksen asiakassuhteet

Yrityksen tulee määritellä, miten ja minkälaiset asiakassuhteet se valitsee hoitaakseen valitut asiakassegmentit (Osterwalder & Pigneur 2010, s.28). Edellisen kohdan perusteella asiakassuhteiden hoitamiseen tarvitaan henkilökohtaista palvelua. Koska puhutaan asiantuntijavaikuttamisesta, voidaan todeta, että asiakassuhteiden hoitaminen tapahtuu konsultoivalla henkilökohtaisella palvelulla. Rosenbloom (2007) on toisaalta määritellyt, että asiakkaat haluavat päästä palveluihin ja tuotteisiin käsiksi monikanavaisesti. Digitalisaatio mahdollistaa aika ja paikka riippumattomasti pääsyn erilaisiin järjestelmiin.

Tutkittavan yrityksen asiakassuhteiden hoitotavoiksi määriteltiin:

- henkilökohtainen asiantuntijapalvelu
- automatisoitu: toimeksiantajan tilaukset tulevat järjestelmän kautta, raportoinnit

Arvolupauksessa puhuttiin raportoinnin tärkeydestä. Koska IoT:n ja Big Datan avulla on saatavissa paljon erilaista tietoa, tämä pitää analysoida ja jalostaa asiakaslisäarvoa tuottavaksi. Raportoinnin pitää tapahtua automatisoidusti tai tarvittaessa itsepalveluna asiakkaan halutessa itse tarkastella raportteja. Itsepalvelu itseisarvona ei ole asiakkaiden toivoma tapa. Tutkittavan yrityksen tulee miettiä, miten tätä digitalisaation tarjoamaa mahdollisuutta voidaan hyödyntää yrityksen asiakassuhteiden hoitamisessa.

5.5 Yrityksen tuotot

Yrityksen tuotot perustuvat tällä hetkellä perinteisiin resurssi- ja suoritusperusteiseen hinnoitteluun. Näiden mallien perustuessa kustannuspohjaiseen laskentaan, yrityksen oman kustannusrakenteen tunteminen on kriittistä. Näihin viittaavat Kulmala (2006, s.5) ja Richards et al. (2005, s.27). Arvoperusteinen hinnoittelu herätti keskustelua mahdollisuutena kannattavuuden parantamiseen sekä myös asiakastyytyväisyyden parantamiseen. Tutkittavan yrityksen olisi hyvä miettiä, pitäisikö sen keskustella avoimesti hinnoittelun läpinäkyvyydestä ja arvosta sopimusasiakkaiden ja loppukäyttäjien kanssa.

Aikaisemmin todettiin, että kestävät liiketoimintamallit muuttavat ansaintalogiikoita. Tällä hetkellä näyttää siltä, että esimerkiksi leasing-maksuihin perustuvat palvelut lisääntyvät. Toinen suosiotaan kasvattava malli on käyttömaksuihin perustuva hinnoittelu. Tällöin asiakas maksaa toimitetusta lämmöstä, valaistuksesta tai siivouksesta ja palveluntoimittaja sitoutuu toimittamaan sopimuksen mukaisen tason lämpöä, valaistusta tai puhtautta. Näissä malleissa asiakas maksaa arvosta, mitä palvelulta haluaa, ei pelkästään esimerkiksi lampun tai lämmityspatterin ostosta. Tämä malli on lähellä Kulmalan (2006, s.5) esittämää palvelutasohinnoittelua. Toisaalta tässä mallissa puhutaan vakioidusta standardimuotoisesta palvelusta.

Arvoperusteisessa hinnoittelussa käytetään tuotteen tai palvelun arvoa tärkeimpänä hinnoitteluperusteena valituille asiakassegmenteille (Hinterhuber 2006, s.42). Hinterhuber (2006, s.44) jatkaa, jos yritys ei tiedä tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle, miten se voi hinnoitella arvon asiakkaalle? Arvoperusteisessa hinnoittelussa yrityksen tulee siis tuntea asiakkaan tarpeet. Arvoperusteinen hinnoittelu voi myös perustua asiakkaan luottamukseen palveluntoimittajaan, jolloin asiakas on valmis, joko suoraan tai välillisesti, kertomaan palvelun arvon. Myös Kulmala (2006, s.9) korostaa asiakkaan hyvää tuntemusta tai asiakkaan avoimuutta.

Tutkittavan yrityksen tuotoiksi määriteltiin:

- laiteasennukset
- laitekuljetukset
- laitekunnostukset ja -kasaukset
- varastovuokrat
- suoritteet: vastaanotto, huolinta, tarkastukset jne.
- jäte eli kierrätys

Nämä perustuvat resurssi- ja suoritusperusteiseen hinnoitteluun kustannuspohjaisesti.

5.6 Yrityksen avainresurssit

Tutkittavan yrityksen avainresurssien määrittelyihin lisättiin raportointialustat tutkimuksen workshop 1:ssä luotuun ensimmäiseen liiketoimintamallin luonnosversioon nähden. Raportointi nousi esiin arvolupauksen todentamisen myötä ja samalla todettiin, että raportoinnit tarvitsevat toimiakseen erilaisia raportointialustoja. Myöskään haastatteluissa ei ilmennyt alkutilanteeseen määrittelyihin nähden toisistaan poikkeavia mielipiteitä. Ensimmäisessä

workshopissa määritellyt avainresurssit määrittäivät lopulliseen liiketoimintamalliin raportointialustojen kanssa.

Tutkittavan yrityksen avainresursseiksi määriteltiin:

- henkilöstö
- tuotantokalusto
- toimitilat eli varastot
- työvälineet: puhelimet, kannettavat, työkalut
- talousjärjestelmät
- raportointialustat

5.7 Yrityksen avainaktiviteetit

Tutkittavan yrityksen ydintekemistä on tulostinlaitepalvelut, mikä sisältää tulostinlaitteiden esiasennukset, kuljetukset, käyttöönotot ja asennuksesta syntyvien jätteiden poisviemisen. Tavoitteena on mahdollisimman lyhyet käyttökätkot loppukäyttäjille. Työt tehdään joko omana työnä tai alihankintana. Alihankintaa käytetään lähinnä kuljetuksissa. Yrityksen asiakassuhteiden hoitamisessa todettiin henkilökohtaisen palvelun tärkeys. Asiantuntijamyyni ja konsultointi ovat avainaktiviteetteja. Koska asiakkaat haluavat tavoittaa palvelut myös monikanavaisesti, tulee tämä huomioida avainaktiviteeteissa. Monikanavaisuudessa voidaan hyödyntää esimerkiksi tutkittavan yrityksen kotisivuja, LinkedInia ja Facebookia. Näiden osalta puhutaan myös somemarkkinoinnista ja -vaikuttamisesta. Monikanavaisuuteen kuuluvat myös messutapahtumat, joihin tutkittava yritys voi osallistua esimerkiksi sopimuskumppaneiden yhteisosastoilla ja syventää yhteistyötä sekä tietoisuutta loppuasiakkaille. Myyni ja markkinointi on siis tutkittavan yrityksen yksi avainaktiviteetti.

Toimitusketjun hallinta nousi myös esiin haastatteluissa ja workshoppeissa. Aikaisemmin todettiin, että toimitusketju monimutkaistuu ja siitä muodostuu toimitusverkosto, jolloin sen hallinta nähdään yhä tärkeämpänä. Toimitusverkoston hallinnalla on myös vaikutus erilaisiin hinnoittelumalleihin ja kustannuksiin.

Tutkittavan yrityksen avainaktiviteeteiksi määriteltiin:

- laitteiden asennus, kunnostus ja kasaus
- kuljetukset
- ajojärjestelyt
- asiantuntijamyynti
- markkinointi
- asiakaspalvelu
- laskutus
- suoritteet: vastaanotto, huolinta, tarkastukset jne.
- toimitusketjun hallinta

5.8 Yrityksen avainkumppanit

Tutkittavan yrityksen avainkumppaneita ovat sopimuskumppanit ja erilaiset palveluntarjoajat. Sopimuskumppaneilta tulevat tilaukset, jotka tutkittava yritys toimittaa loppukäyttäjille. Sopimuskumppanit ovat myös tutkittavan yrityksen sopimusasiakkaita. Tämä on ymmärrettävä muodostettaessa liiketoimintamallia. Yritys tarvitsee tuotantaan varten toimitilat sekä tuotantokalustoa. Näitä toimittajia ovat esimerkiksi vuokranantaja ja tuotantoautojen toimittajat. Niin sanotun IT-perusinfraan toimittajat ovat myös avainkumppaneita. Näitä ovat esimerkiksi talousjärjestelmän toimittaja, tieto- ja puhelinliikennetoimittajat ja tilitoimisto. Lisäksi avainkumppaneihin kuuluvat esimerkiksi työvaatetoimittaja, vakuutusyhtiö ja työterveyshuolto.

Tärkeimmät avainkumppanit muodostuvat sopimusasiakkaista ja muista logistiikka-alan toimijoista. On huomattavaa, että osa logistiikka-alan avainkumppaneista voivat olla tutkittavan yrityksen kilpailijoita joillakin toimialueilla, kuten kuljetus- ja varastointipalveluissa. Toisaalta tämä tarjoaa myös tutkittavalle yritykselle mahdollisuuksia toiminnan kasvaessa. Yritys on määritellyt ydintekemiseksensä tulostinlaittepalvelut. Jos tämä tekeminen kasvaa, vaikuttaa se myös kuljetus- ja varastointipalveluihin. Tällöin tutkittava yritys voi miettiä, kannattaako sen investoida esimerkiksi omaan kuljetuskapasiteettiin vai laajentaa yhteistyötä avainkumppanien kanssa. Tämä toimii myös taloudellisena riskienhallintana, kun yrityksen ei tarvitse itse tehdä investointeja.

Aikaisemmin mainittiin yhteistyön syventämisestä sopimusasiakkaiden kanssa. Tällöin voidaan puhua jopa strategisesta kumppanuudesta. Tutkittavan yrityksen avainkumppaneiksi on määritelty myös strategiset kumppanit. On huomattava, että kaikista sopimusasiakkaista ei välttämättä muodostu strategisia sopimuskumppaneita. Tämä voi johtua esimerkiksi sopimusasiakkaan omasta strategiasta. Tämän takia avainkumppaneissa on eroteltu strategiset kumppanit ja sopimuskumppanit.

Workshopeissa ja haastatteluissa esiin nousivat kopio- ja logistiikka-alan eri foorumit ja järjestöt. Näissä yritykset verkostoituvat alan toimijoiden, myös loppuasiakkaiden kanssa. Lisäksi esiin nousi yhteistyö eri koulutuslaitosten kanssa. Tämä nähtiin mahdollisuutena saada tutkittavaan yritykseen ammattitaitoista työvoimaa.

Tutkittavan yrityksen avainkumppaneiksi määriteltiin:

- strategiset kumppanit
- sopimusasiakkaat
- tuotantotilat, esimerkiksi vuokranantaja

- tuotantokalusto, esimerkiksi tuotantoautojen -ja välineiden toimittajat
- tukevat toimittajat, esimerkiksi vakuutusyhtiö ja työterveyshuolto
- logistiikka-alan toimijat
- kopio- ja logistiikka-alan foorumit ja järjestöt
- koulutuslaitokset

5.9 Yrityksen kustannukset

Tutkittavan yrityksen toimiala on työvoimapainotteinen. Tämä tarkoittaa tuotantoa, myyntiä ja markkinointia. Palkat ja palkkojen sivukulut ovat tutkittavan yritysten suurimmat kustannuserät. Suurin kustannuserä muodostuu siis henkilöstöstä. Tuotantoa varten tarvitaan koneita ja kalustoa, joista muodostuu myös merkittävä kustannus yritykselle. Loput kustannukset muodostuvat esimerkiksi IT-infrasta, koulutuksista ja työvaatteista.

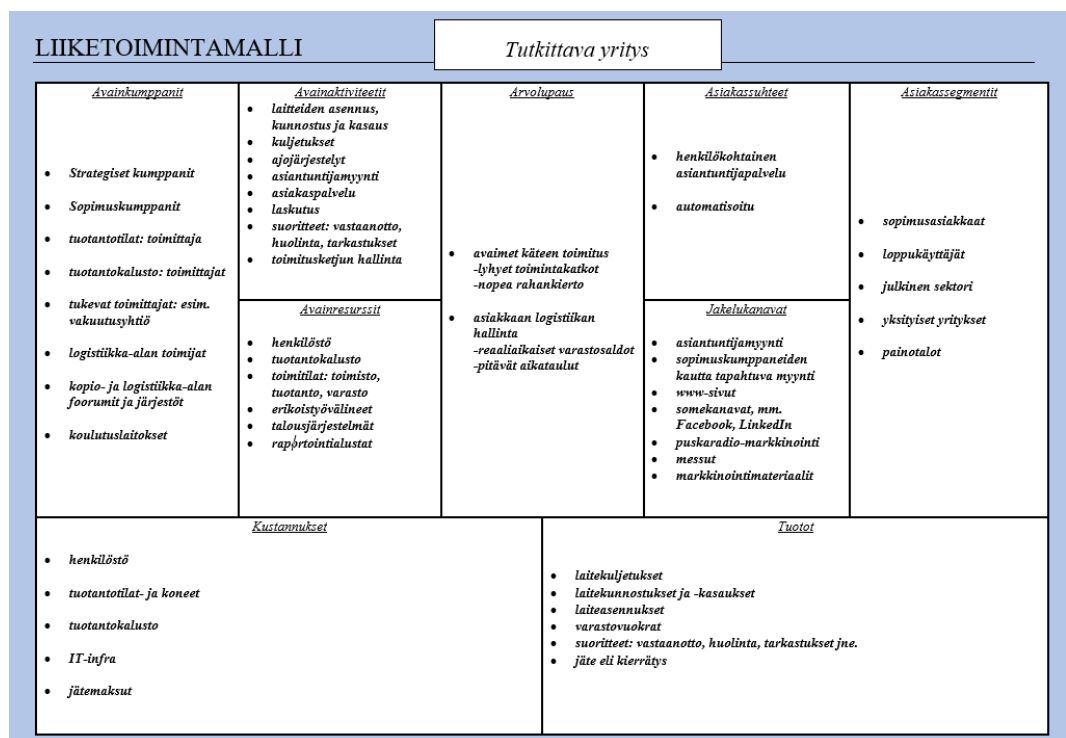
Tutkittavan yrityksen arvolupaukseen sisältyy kestävän kehityksen periaate, asennuksissa syntyvä jäte kerätään loppukäyttäjien tiloista pois ja kierrätetään. Samoin myös esiasennuksessa syntyvät jätteet kierrätetään. Tästä syntyy yritykselle sekä kustannusta että tuottoa. Kustannukset syntyvät erilaisista jätemaksuista, tuotot hyödynnettävistä jätteistä sekä asiakkailta perittävistä jätemaksuista.

Tutkittavan yrityksen kustannukset:

- henkilöstö
- tuotantotilat ja -koneet
- tuotantokalusto
- IT-infra
- jätemaksut

5.10 Yrityksen liiketoimintamalli

Osterwalderin ja Pigneurin (2010) esittämän liiketoimintamallin yhdeksän rakennuspalikan elementit on kerätty kohdista 5.2 – 5.9 ja esitetty visuaalisesti kuvassa 21. Tästä muodostuu tutkittavan yrityksen liiketoimintamalli. Liiketoimintamalli on esitetty myös liitteessä 1.



Kuva 22. Tutkitun yrityksen liiketoimintamalli (mukaillen Osterwalder & Pigneur 2010).

Aikaisemmin todettiin, että liiketoimintamallista voidaan tehdä myös useampia versioita. Tutkittavalle yritykselle on tehty useampi liiketoimintamalli, missä esimerkiksi avainkumppanit on nimetty ja kustannuksia on määritelty euromääräisesti. Nämä on tarkoitettu yrityksen sisäiseen käyttöön ja kuuluvat liikesalaisuuden piiriin.

5.11 Yrityksen liiketoimintamallin variaatiot

Workshop 3:n yhteydessä tehtiin myös erilaisia variaatioita liiketoimintamallista. Näiden skenaarioiden kautta pyrittiin hahmottamaan sitä, mitä tapahtuu, jos esimerkiksi liiketoimintamallin arvolupaus tai palvelu vaihtuu ja vaikuttaako se esimerkiksi asiakassegmenttiin. Mannermaa (1999) määrittelee skenaariomenetelmän seuraavasti: ”skenaariomenetelmällä luodaan loogisesti etenevä tapahtumasarja, jonka tarkoituksena on näyttää miten mahdollinen, joko todennäköinen, tavoiteltava tai uhkaava tulevaisuudentila kehittyy askel askeleelta nykytilasta.” Liiketoimintamallia varioitiin kahdella erilaisilla arvolupauksella ja palvelulla. Tämän tarkoituksena oli testata määriteltyä liiketoimintamallia eri lähtökohtiin ja tilanteisiin. Haluttiin vastaus kysymykseen: voidaanko liiketoimintamalli kopioida sellaisenaan toiseen lähtökohtaan ja tilanteeseen? Palveluiden osalta mietittiin liiketoimintamallin soveltuvuutta konttorikalusteiden ja ”kahvia ja pullaa” -toimitusten osalta. Arvolupauksia varioitiin kahdella, toistensa ääripäiden lupauksilla. Ensimmäinen oli ”low cost -model” ja toinen ”luxury delivery -model”.

5.11.1 Liiketoimintamalli ”konttorikalusteet”

Ensimmäisessä variaatiossa tuotteeksi ja palveluksi otettiin konttorikalusteiden toimitus asennettuina. Konttorikalusteiden osalta nähtiin selkeitä yhtäläisyyksiä sekä näiden soveltuvuus liiketoimintamalliin ilman suurempia muutoksia. Yhtäläisyyksiä olivat esimerkiksi tuotteiden logistiikan ja varastoinnin hallinta, esiasennukset, mahdollisimman lyhyt toimintakatkos asiakkaan työskentelyssä ja jätteiden poisvienti ja kierrätys. Käytännössä yritys pystyisi nykyisillä toimintamalleilla toteuttamaan tätä liiketoimintaa. Mallin haasteena on tulostinpalveluiden vaatiman intellektuaalisten resurssien mahdollinen kannibalisointi. Toisaalta konttorikalusteisiin on tullut sähköisiin kytkentöihin liittyviä asioita, unohtamatta mitä digitalisuus on tuomassa konttorikalusteisiin. Intellektuaalisia resursseja pystytään hyödyntämään tässä mallissa.

Asiakassegmenttien valinnassa tapahtuisi suurimmat muutokset. Kuvassa 22 on esitetty tutkitavan yrityksen liiketoimintamalli konttorikalusteilla. Kuvassa on esitetty, mitkä liiketoimintamallin rakennuspalikoiden elementit muuttuisivat tässä mallissa.

LIIKETOIMINTAMALLI		Konttorikalusteet		
<p><i>Avainkumppanit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategiset kumppanit • Sopimuskumppanit • tuotantotilat: toimittaja • tuotantokalusto: toimittajat • tukevat toimittajat: esim. vakuutusyhtiö • logistiikka-alan toimijat • kopio- ja logistiikka-alan foorumit ja järjestöt • koulutuslaitokset 	<p><i>Avainaktiviteetit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • laitteiden asennus, kunnostus ja kasaus • kuljetukset • ajojärjestelyt • asiantuntijamyynni • asiakaspalvelu • laskutus • suoritteet: vastaanotto, huolinta, tarkastukset • toimitusketjun hallinta <p><i>Avainresurssit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • henkilöstö • tuotantokalusto • toimitilat: toimisto, tuotanto, varasto • erikoistyövälineet • talousjärjestelmät • raportointialustat 	<p><i>Arvolupaus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • avaimet käteen toimitus -lyhyet toimituskatko -nopea rahankierto • asiakkaan logistiikan hallinta -reaaliaikaiset varastosaldot -pitävät aikataulut 	<p><i>Asiakassuhteet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • henkilökohtainen asiantuntijapalvelu • automatisoitu <p><i>Jakelukanavat</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • asiantuntijamyynni • sopimuskumppaneiden kautta tapahtuva myynti • www-sivut • somekanavat, mm. Facebook, LinkedIn • puskaradio-markkinointi • messut • markkinointimateriaalit 	<p><i>Asiakassegmentit</i></p> <p>Asiakassegmenttien valinta</p>
<p><i>Kustannukset</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • henkilöstö • tuotantotilat- ja koneet • tuotantokalusto • IT-infra • jätemaksut 		<p><i>Tuotot</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • laitekuljetukset • laitekunnostukset ja -kasaukset • laiteasennukset • varastovuokrat • suoritteet: vastaanotto, huolinta, tarkastukset jne. • jäte eli kierrätys 		

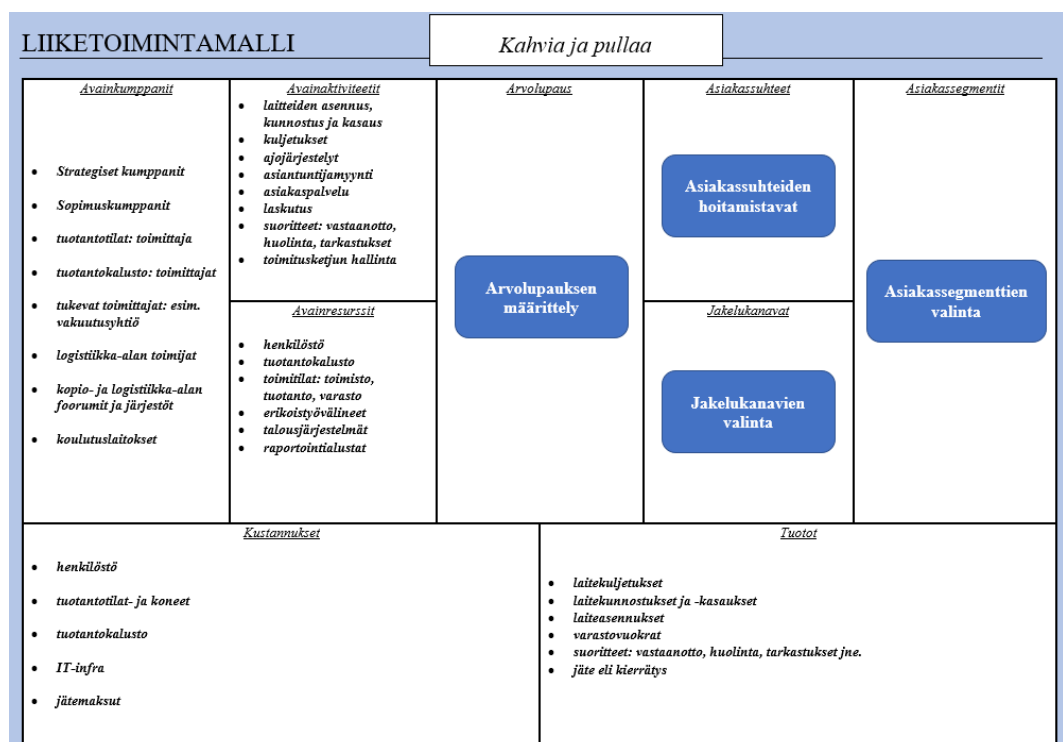
Kuva 23. Liiketoimintamalli ”konttorikalusteet” (mukaillen Osterwalder & Pigneur 2010).

Liiketoimintamalli ”konttorikalusteet” sopisi tutkitun yrityksen liiketoimintamalliin.

5.11.2 Liiketoimintamalli ”kahvia ja pullaa”

Toisessa variaatiossa otettiin lähtökohdaksi tuoreen kahvin ja pullan toimitus. ”Kahvia ja pullaa” -toimituksissa nähtiin myös monia yhtäläisyyksiä

liiketoimintamalliin. Kuten konttorikalusteiden osalta, tutkittava yritys pystyisi nykyisillä liiketoimintamalleilla toteuttamaan tätäkin liiketoimintaa. Toisaalta tämä liiketoimintamalli voi vaatia yritykseltä esimerkiksi lain vaatimia hygieniapassi-koulutuksia tai mahdollisia investointeja varasto- ja kuljetuskalustoon elintarvikkeiden vuoksi. Asiakassegmenttien osalta tämän todettiin olevan mielenkiintoinen malli esimerkiksi tilapäisten työmaiden tai vastaavien osalta. Nykyiseen asiakassegmentointiin tämän nähtiin kuitenkin sopivan huonosti. Valituilla asiakassegmenteillä on järjestetty nämä palvelut joko kahviloiden, kahviautomaattien tai vastaavien toimesta. Kuvassa 23 on esitetty tutkittavan yrityksen liiketoimintamalli ”kahvia ja pullaa” mallissa.



Kuva 24. Liiketoimintamalli ”kahvia ja pullaa” (mukailen Osterwalder & Pigneur 2010).

Liiketoimintamalli ”kahvia ja pullaa” vaatisi muutoksia asiakassegmentissä ja tämä johtaisi todennäköisesti muutoksiin jakelukanavissa ja asiakassuhteiden

hoitamisessa. Lisäksi arvolupaus tulisi määritellä uusiksi. ”Kahvia ja pullaa” -malli ei todettu sopivaksi tutkitun yrityksen liiketoimintamalliin.

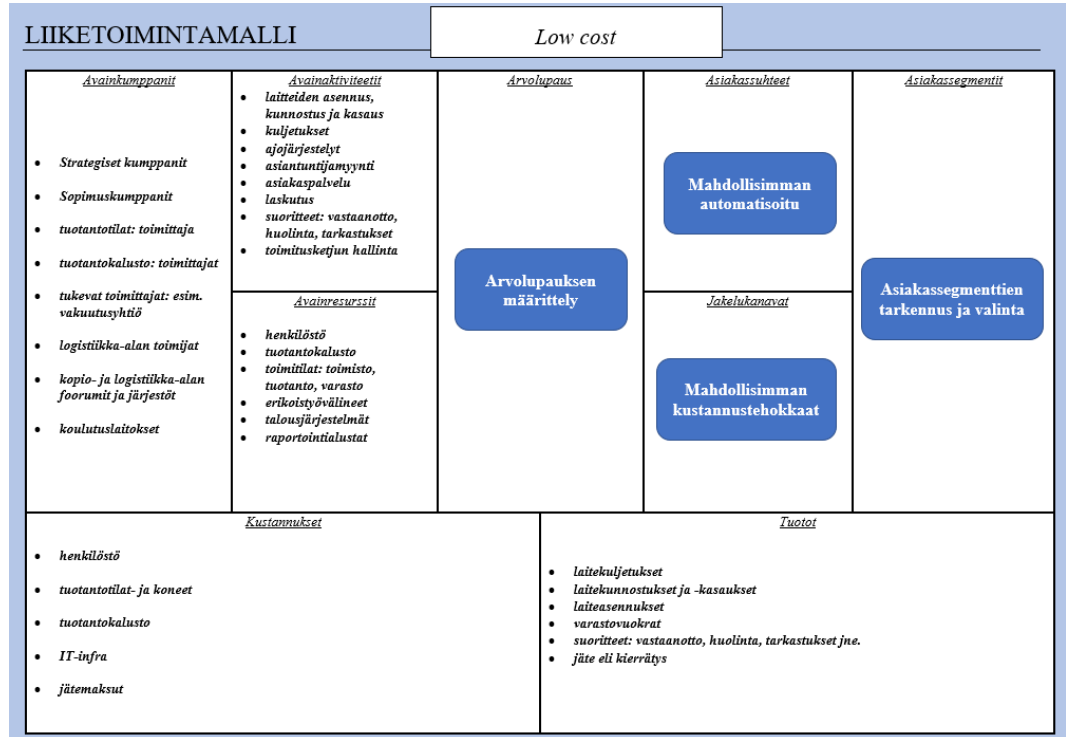
5.11.3 Liiketoimintamalli ”low cost”

Low cost -mallin osalta todettiin, että koko toiminnan pitää olla mahdollisimman automaattista sekä lean-mukaista toimintaa. Lean-sanan esittelivät ensimmäisen kerran vuonna 1990 Womack & et al. Se perustui heidän tutkimuksiinsa Toyotan TPS-mallista (Toyota Production System). Womack & et al. (1990) määrittivät leanin viisi peruseriaa: arvo, arvovirta, virtaus, imu ja parantaminen. Arvossa määritellään tuotteen tai palvelun arvo asiakkaalle.

Arvoketjussa pyritään poistamaan kaikki arvoa tuottamaton tekeminen. Virtauksessa tuote tai palvelu virtaa kohti asiakasta arvoa tuottavasti. Imu tarkoittaa tuotannon perustumista imuohjaukseen. Parantamisessa pyritään jatkuvaan prosessin parantamiseen. Toyotan TPS-mallin kehittivät vuosina 1948 – 1975 Taiichi Ohno ja Eiji Toyoda.

Mallissa pitäisi poistaa esimerkiksi henkilökohtainen asiakaspalvelu, joka toimisi automaattisella-periaatteella. Jakelukanavien osalta erilaisten markkinointikustannusten tarkastelu korostuisi. Asiakassegmentin osalta jouduttaisiin miettimään sitä, kuinka pienen laitevolyymien loppukäyttäjät olisivat tutkittavalle yritykselle kannattavia. Toisaalta sopimussuhteet laitetoimittajiin rajoittavat tutkittavan yrityksen mahdollisuuksia karsia loppuasiakkaita. Low cost -mallissa tutkittavan yrityksen tuottama arvo sopimusasiakkaille olisivat alentuneet kustannukset. Loppukäyttäjille muodostuva arvo riippuisi sopimusasiakkaiden hinnoittelusta loppukäyttäjille. Low cost -malli edellyttää edellä mainittujen lean-periaatteiden implementointia koko tutkittavan yrityksen toimintaan ja prosesseihin. Low cost -mallin todettiin olevan mahdollista, mutta se vaatisi

liiketoimintamallin useampaan rakennuspalikkaan muutoksia, joten määritellyllä liiketoimintamallilla se ei ole mahdollista. Kuvassa 24 on esitetty low cost -malli.



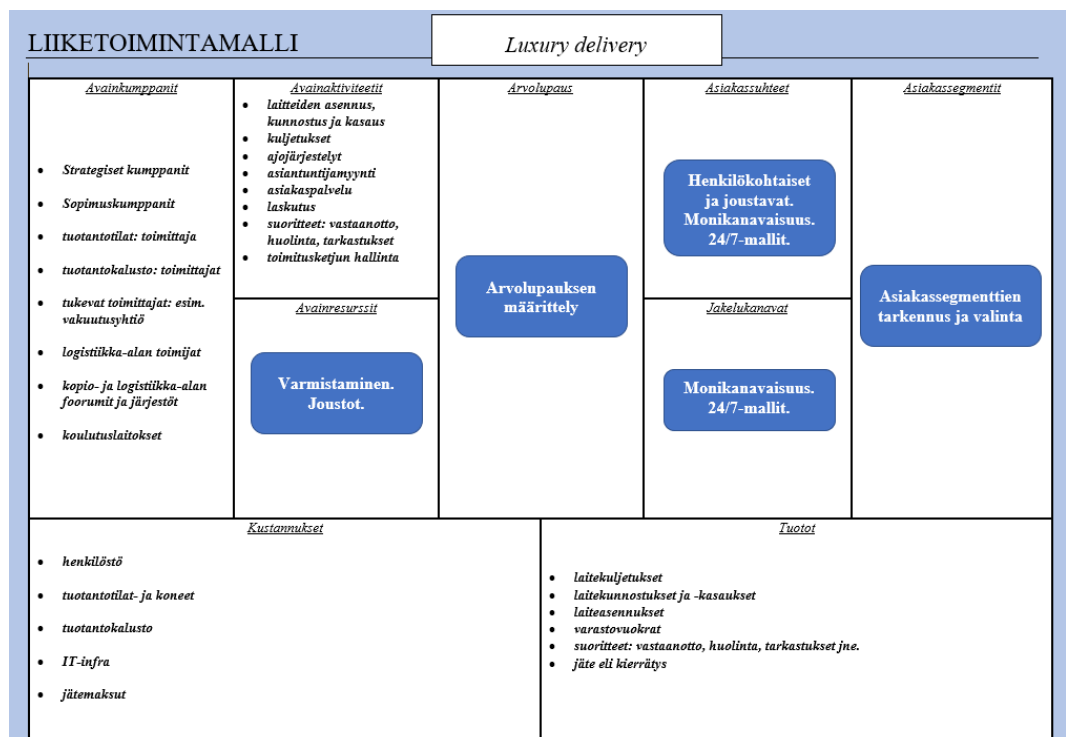
Kuva 25. Liiketoimintamalli ”low cost” (mukailien Osterwalder & Pigneur 2010).

5.11.4 Liiketoimintamalli ”luxury delivery”

Luxury delivery -mallia varioitiin mahdollisimman hyvän asiakaskokemuksen kautta. Tässä mallissa asiakas saisi mahdollisimman hyvää, joustavaa ja henkilökohtaista palvelua. Näitä mietittiin sekä sopimuslumppaneiden että loppuasiakkaiden näkökulmasta. Tässä mallissa todettiin asiakaspalvelun tärkeys. Asiakaspalvelun osalta tärkeiksi asioiksi nousivat tavoitettavuus ja henkilökohtaisuus. Tämä vaatisi asiakaspalvelun vahvistamista sekä mahdollista 24/7-toimintaa. Lisäksi pitäisi varmistaa asiakkaiden palvelu monikanavaisesti. Palveluiden tavoitettavuuden varmistamiseksi voidaan käyttää esimerkiksi chatbot-palveluita. Toisaalta luxury delivery -mallissa korostui henkilökohtaisuus, joten tästä syntyy ristiriita. Jos henkilökohtaista palvelua halutaan tehdä normaalityöajan kello 8 – 16 ulkopuolella, tämä tarkoittaa henkilöstökulujen kasvamista.

Luxury delivery -mallissa korostuu myös toimitusaikojen osalta joustavuus ja pitävyys. Tämä tarkoittaa asennus- ja kuljetuskapasiteetin varmistamista. Tämä tarkoittaa jälleen henkilöstökulujen kasvamista, joko oman henkilöstön tai alihankkijan toteuttamana.

Arvolupauksen pitää lähteä asiakkaan tarpeen tyydyttämisestä. Luxury delivery -mallia ei koettu asiakkaiden vaatimaksi palveluksi. Tämän hetkisen markkinatuntemuksen mukaan asiakkaat eivät ole valmiit maksamaan luxury delivery -mallista aiheutuvia suurempia kustannuksia verrattuna nykyiseen toimintamalliin. Tutkittavalle yritykselle määriteltyä liiketoimintamallia ei nähty sopivaksi ”luxury delivery” -palvelulle. Kuvassa 25 on esitetty ”luxury delivery” -malli.



Kuva 26. Liiketoimintamalli ”luxury delivery” (mukaiillen Osterwalder & Pigneur 2010).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Osterwalder (2004) ja Teece (2010, s.172) sanovat liiketoimintamallien yleistymisen viime vuosikymmeninä johtuneen paljolti internetin ja sähköisen kaupan lisääntymisen takia sekä globalisaatiosta. Ne ovat muuttaneet perinteistä kaupankäyntiä, tehneet siitä monikanavaista ja asiakkaat odottavat jopa saavansa palveluita ilmaiseksi. Tämä pakottaa yritykset miettimään, miten he toimittavat arvon asiakkailleen ja kaappaavat toimitetuista palveluista arvon.

Tässä työssä tuli osoitettua liiketoimintamallin tarpeellisuus. Workshopeissa ja haastatteluissa tuli esiin liiketoimintamallin puuttuminen, joka tiedettiin jo tavoitteita määrittäessä. Liiketoimintamallin ymmärrykseen, hahmottamiseen ja terminologiaan tämä työ toi lisää osaamista. Lisäksi strategian, liiketoimintamallin, liiketoimintasuunnitelmien ja prosessien välinen yhteys ja näiden jatkotyöstö nähtiin tärkeänä. Yksi työn johtopäätöksistä oli se, että yrityksen ydintoimintaa on tulostinlaitepalvelut ja liiketoimintamalli pitää miettiä tämän palvelun kautta. Tutkittu yritys kuuluu mikroyritys-luokkaan, joten sen resursseja ei voida hajauttaa usean liiketoimintamallin toteuttamiseen kannattavasti.

Tilastokeskus määrittelee mikroyritykseksi yrityksen, jonka liikevaihto on alle kaksi miljoonaa tai työntekijöitä alle 10 (Tilastokeskus). Tilastokeskuksen (2016) mukaan Suomessa toimii noin 280 000 yritystä. Näistä mikroyritysluokkaan kuuluu 93 %. Näiden mikroyritysten työntekijöiden määrä on 24 % ja liikevaihto 17 % Tilastokeskuksen luokittelemista yrityksistä. Usein näillä yrityksillä ei ole mahdollisuuksia miettiä ja kehittää strategiaa, liiketoimintamalleja, liiketoimintasuunnitelmia ja prosesseja. Usein nämä asiat ovat muotoutuneet käytännössä. Kun puhutaan Suomen tuottavuuskehityksestä, pitäisikö näille yrityksille tarjota erilaisia vaihtoehtoja liiketoimintamallien kehittämiseen ja hyödyntämiseen yritystoiminnassa? Teece (2010, s.172) sanoo, että ilman hyvin kehitettyä liiketoimintamallia innovaattorit epäonnistuvat arvon toimituksessa tai kaappauksessa koskien heidän innovaatioitaan. Voisivatko yliopistot ja

korkeakoulut toimia tässä alustoina, missä näitä liiketoimintamalleja kehitettäisiin ja muodostettaisiin yrityksille? On huomattava, että menestyvää liiketoimintamallia käyttävä yritys tuottaa lisäarvoa koko arvoverkostolle. Yksi jatkotutkimusaihe voisi käsitellä mikroyrityksiä ja kuinka nämä hyödyntävät strategiaa ja liiketoimintamallia liiketoiminnassa. Toisena jatkotutkimusaiheena voisi käsitellä laadittujen liiketoimintamallien implementoinnin vaikutusta mikroyritysten toimintaan määritellyllä seurantajaksolla.

Kehitysehdotuksena on liiketoimintasuunnitelmien ja prosessien laatiminen tukemaan tutkittavalle yritykselle määriteltyä liiketoimintamallia. Ilman näitä liiketoimintamallin implementointi toimintaan on haasteellista, eikä johda haluttuun lopputulokseen.

Raportointialustat nousivat työssä esiin. Tämä koettiin arvolupauksen toteutumisen ja todentamisen osalta kriittiseksi tekijäksi. Tutkittavalla yrityksellä on kehityssuunnitelmia raportointialustojen suhteen. Näiden implementointi toimintaan tukee arvolupauksen lunastamista. Toimenpide-ehdotuksena on raportointialustojen implementointi yrityksen toimintaan.

Arvolupaus todettiin liiketoimintamallin keskeiseksi osaksi. Arvolupaus ei voida keksiä yrityksen toimesta. Sen pitää perustua asiakkaiden tarpeisiin, joko tiedostettuihin tai tiedostamattomiin. Yrityksellä pitää olla hyvä ymmärrys asiakkaista, markkinoista ja kilpailijoista. Ilman tätä ymmärrystä yrityksen arvolupauksesta saattaa tulla ”keksitty” ja se ei tyydytä asiakastarpeita.

Tutkittavan yrityksen osalta olisi hyvä tutkia ja analysoida arvoperusteista hinnoittelua. Arvoperusteisella hinnoittelulla voidaan parantaa yrityksen kannattavuutta. Tämä vaatii uudenlaista osaamista. Liiketoimintamallia kokonaisuudessaan tulee tarkastella säännöllisesti ja tehdä tarvittaessa päivityksiä tai muutoksia.

6.1 Liiketoimintamallin etuja

Toimitusketjun muuttuminen toimitusverkostoksi ja monimutkaistuminen tarkoittaa sitä, että yritykset eivät tule enää pärjäämään vain omalla tekemisellään. Tämä tarkoittaa verkostoitumista eri toimijoiden kanssa, myös alan ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Tämä nousi myös selkeästi työssä esiin. Verkostoitumista alan ja alan ulkopuolisten toimijoiden kanssa tulee lisätä. Liiketoimintamalli visualisoi ja konkretisoi yrityksen liiketoimintalogiikan ja auttaa edellä mainittujen asioiden ymmärtämistä ja hahmottamista.

Liiketoimintamalli nähtiin myös tutkittavan yrityksen riskienhallintana, esimerkiksi yhden avainhenkilön pois lähteminen yrityksestä ei muodosta riskiä osaamisen häviämisenä liiketoiminnan toteuttamisen osalta. Liiketoimintamallissa asiat ovat dokumentoituna. On huomattava, että liiketoimintamallia luotaessa syntyy paljon oheismateriaalia, mitä voidaan myös hyödyntää yrityksen liiketoiminnassa.

Jos laadittua liiketoimintamallia halutaan hyödyntää tutkitussa yrityksessä, tämä tulee käydä riittävän kattavasti oman organisaation ja toimitusverkoston kanssa läpi. Näin implementoituun liiketoimintamalliin voidaan tehdä muutoksia ja tarkennuksia. Tällä varmistetaan kaikkien osapuolten yhtenäinen ymmärrys ja käsitys valitusta liiketoimintamallista. Perusajatukseltaan liiketoimintamalli on organisatorinen ja taloudellinen ”arkkitehtuuri” liiketoiminnasta (Teece 2010, s.172). Tämä helpottaa yrityksen toiminnan kuvaamista sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille.

6.2 Liiketoimintamallin haasteita

Liiketoimintamallien haasteena voidaan pitää sitä, ettei niille löydy teoreettista pohjaa talous- tai liiketoimintatutkimuksista. Talouden oppikirjat vähättelevät

liiketoimintamallin tärkeyttä, vaikka niissä voidaan käsitellä yksityiskohtaisesti esimerkiksi spot- ja futuurimarkkinoita. Koska talusteooriat eivät tunnista liiketoimintamalleja, niillä ei ole paikkaa organisaatio- eikä strategiatutkimuksissa, kuten ei myöskään markkinointitieteissä. (Teece 2010, s.175 – 176.)

Voidaanko siis sanoa, että liiketoimintamallille ei ole tarvetta? Vai johtuuko liiketoimintamallin arvostuksen puute sen näennäisestä yksinkertaisuudesta? Voiko liiketoimintamalli olla yksinkertaisuudessaan monimutkainen? Magretta (2002, s.87) määritteli liiketoimintamallin hyvän tarinan kertomiseksi ja korosti, että ne eivät ole monimutkaisia matemaattisia kaavoja, vaan tarinoiden sydämiä, mitkä kertovat kuinka yritys toimii. Vaatiiko liiketoimintamallin määrittely siis innovointia ja luovuutta, eikä niinkään kovia matemaattisia kaavoja? Piileekö tässä paradigma liiketoimintamallin suhteen? Liiketoimintamalleja tulisi tarkastella innovoinnin ja luovuuden kautta, ei niinkään kovien lukujen kautta. Liiketoimintasuunnitelmat muuttavat nämä ”pehmeät” arvot koviksi talousluvuiksi ja sitä kautta arvioivat liiketoiminnan kannattavuutta ja menestysmahdollisuuksia.

Liiketoimintamallille ei ole myöskään tarvetta suunnitelmataloudessa. Kuluttaja saa mitä tuotetaan ja tuottajan puolesta on päätetty, mitä siitä maksetaan (Teece 2010, s.175). Muuttuuko tämä tilanne silloin, kun kuluttajalla on valinnan mahdollisuuksia? Tuotteiden ja palveluiden linkaaret lyhenevät ja toimialoille tulee uusia toimijoita toimialan ulkopuolelta. Voidaanko perinteisillä tavoilla toimivia toimialoja pitää myös suunnitelmatalouksina? Markkinat ovat toimineet perinteisillä tavoilla ja kyseenalaistamatta. Kun näillä markkinoilla tapahtuu ”häiriö”, toimialalle tulee uusi toimija tai uudenlailla toimiva toimija, tämä muuttaa markkinoiden dynamiikkaa. Tarvitaanko tällöin liiketoimintamallia, jotta voidaan varmistaa oma liiketoiminta? Jos yritys ei tiedä, mikä on sen arvolupaus, miten se toimitetaan asiakkaalle ja mistä muodostuvat yrityksen tuotot, voiko se pärjätä tällaisessa muuttuvassa kilpailutilanteessa? Näistä muutoksista esimerkkeinä voidaan mainita taksialan muutokset Suomessa ja globaalisti sekä Airbnb majoitusliiketoiminnassa.

Tutkittavan yrityksen osalta haasteeksi voi muodostua liiketoimintamallin implementointi toimintaan. Yrityksen tulee noudattaa valittua liiketoimintamallia toiminnassaan. Liiketoimintamallia tulee tarkastella jatkuvasti ja päivittää tarvittaessa. Kerran määritelty liiketoimintamalli ei ole status quo. Sitä tulee myös kyseenalaistaa.

7 YHTEENVETO

Tämän työn tarkoituksena oli tarkastella liiketoimintamallin hyödyntämistä logistiikkapalveluita tuottavan yrityksen näkökulmasta. Työn tarkoituksena ei ollut vain määritellä liiketoimintamallia, vaan ymmärtää ja hahmottaa sitä kokonaisvaltaisesti. Tähän liittyi myös strategian, liiketoimintamallin, liiketoimintasuunnitelmien ja prosessien välisen yhteyden ymmärtäminen ja hyödyntäminen.

Tutkittavan yrityksen aineisto on kerätty julkisista lähteistä, workshoppeissa ja haastatteluista. Liiketoimintamallin määrittelyssä on käytetty seuraavia menetelmiä: asiakasnäkökulmat, ideointi, visualisointi, prototyyppi, tarinankerronta ja skenaariot.

Työn tuloksena on määritelty tutkittavalle yritykselle liiketoimintamalli, mitä yritys voi hyödyntää liiketoiminnassa. Arvolupaus todettiin liiketoimintamallin keskeiseksi osaksi ja sen määrittely pitää perustua asiakkaiden tarpeisiin. Työn tuloksena on syntynyt myös toimenpide- ja kehitysideoita, joita yritys voi hyödyntää omassa liiketoiminnassaan.

Määritelty liiketoimintamalli vastaa Osterwalderin ja Pigneurin (2010) määrittelemään liiketoimintamallin teoreettiseen viitekehykseen ja visualisoi tutkittavan yrityksen toimintalogiikan helposti ymmärrettäväksi. Määritetyllä liiketoimintamallilla vastataan tutkimuksen pääkysymykseen: mikä on yrityksen liiketoimintalogiikka rahan ansaitsemiseen eli ansaintalogiikka.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. E-kirja

Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta: Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälaineet. 2. p. Helsinki: Akatiimi.

Chesbrough, H. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), p. 529.

Dey, I. 2005. *Qualitative data analysis: A user-friendly guide for social scientists*. London: Taylor & Francis.

Fennell, G. 2003. Specifying your market's boundaries. *Marketing Research*, 15(2), s. 32-37.

Financial Timesin haastattelussa Keith Oliver (Financial Times 1982).

Flexo Palvelut Oy. 2018. <https://www.flexo.fi/>. Lainattu 15.8.2018.

Freytag, P. V. 2001. Business to Business Market Segmentation. *Industrial Marketing Management*, 30(6), s. 473-486.

Gustafsson, A, Johnson, M.D., Roos, I. 2005. The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. *Journal of Marketing*, 69(4), s. 210-218.

Hinterhuber, A. 2008. Customer value-based pricing strategies: Why companies resist. *Journal of Business Strategy*, 29(4), s. 41-50.

Intolog Oy. 2018. <https://www.intolog.fi/>. Lainattu 15.8.2018.

Kotler, P. 2018. *Principles of marketing*. 17 e. Global edition. Harlow, England: Pearson.

Kulmala, H. I. 2006. Hinnointelu – mitä se on käytännössä? VTT, Helsinki. 1–15.

Laukkanen, M., Huiskonen, J., Koivuniemi, J. 2013. *Technology*, L. U. o., yliopisto, L. t. & Lappeenrannan teknillinen yliopisto, T. t. 2013. *Kestävät liiketoimintamallit 2030*.

LeaseGreen Oy. 2018. <https://leasegreen.fi/>. Lainattu 20.8.2018.

- Lewis, M. 1999. *The New New Thing: A Silicon Valley Story* W. W. Norton & Company; First Edition edition (September 30, 1999)
- Linder, J. and Cantrell, S. (2000) *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Accenture Institute for Strategic Change.
<http://course.shufe.edu.cn/jpkc/zhanlue/upfiles/edit/201002/20100224120954.pdf>
- Magretta, J. 2002. Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), pp. 86-92.
- Mahadevan, B. 2000. Business models for Internet-based E-commerce: An anatomy. *California Management Review*, 42(4), pp. 55-69.
- Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta -skenaariot strategiatyössä. WSOY
- Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30(1), p. 11.
- Nunes, P. and B. Johnson (2002). *Stimulating Consumer Demand Through Meaningful Innovation*, accenture Institute for Strategic Change.
- Ohno, T., Toyoda, E. 1988. *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Taylor & Francis, Inc
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken (N.J.): John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A. *The business model ontology a proposition in a design science approach* 2004.
- Payne, A. 2017. The customer value proposition: Evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), s. 467-489.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press
- Porter, M. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), p. 61.
- QFIX Oy. 2018. <https://www.qfix.fi/>. Lainattu 15.8.2018.

- Richards, J. 2005. The Neglected Art of Strategic Pricing. *Financial Executive*, 21(5), s. 26-29.
- Rosenbloom, B. 2007. Multi-channel strategy in business-to-business markets: Prospects and problems. *Industrial Marketing Management*, 36(1), s. 4-9.
- Rummler, G. 1991. Managing the White Space. *Training*, 28(1), p. 55.
- Schwetje, G., Vaseghi, S. 2007. The business plan: How to win your investors' confidence.
- Scott, C., Lundgren, H. & Thompson, P. 2011. *Guide to Supply Chain Management*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Teece, D. J. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2), pp. 172-194.
- Tilastokeskus. 2018. <http://www.stat.fi/til/>. Lainattu 10.8.2018
- Valtavallo Oy. 2018. <https://valtavallo.fi/>. Lainattu 20.8.2018.
- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.
- Webster, F. E. 1972. A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, 36(2), s. 12-19
- Wei, W., Zhu, W. & Lin, G. 2013. *Approaching Business Models from an Economic Perspective*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg: Imprint: Springer.
- Weinstein, A. 2006. A strategic framework for defining and segmenting markets. *Journal of Strategic Marketing*, 14(2), s. 115-127.
- Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. 1991. *The machine that changed the world*. New York: HarperPerennial.

LIITE 1. Tutkittavan yrityksen liiketoimintamalli

LIIKETOIMINTAMALLI		Tutkittava yritys		
<p><u>Avainkumppanit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategiset kumppanit • Sopimuskumppanit • tuotantotilat: toimittaja • tuotantokalusto: toimittajat • tukevat toimittajat: esim. vakuutusyhtiö • Logistiikka-alan toimijat • kopia- ja logistiikka-alan foorumit ja järjestöt • koulutuslaitokset 	<p><u>Avainaktiviteetit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • laitteiden asennus, kunnostus ja kasaus • kuljetukset • ajojärjestelyt • asiantuntijamyynni • asiakaspalvelu • laskutus • suoritteet: vastaanotto, huolinta, tarkastukset • toimituskefjun hallinta <p><u>Avainresurssit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • henkilöstö • tuotantokalusto • toimitilat: toimisto, tuotanto, varasto • erikoistyövälineet • talousjärjestelmät • raportointialustat 	<p><u>Arvoisuus</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • avaimet käteen toimitus • lyhyet toimituskäytöt • nopea rahankierto • asiakkaan logistikan hallinta • -realitikaikaiset varastosaldot • -pitävät alkutulut 	<p><u>Asiakassuhteet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • henkilökohtainen asiantuntijapalvelu • automaatio <p><u>Jätekäytännöt</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • asiantuntijamyynni • sopimuskumppaneiden kautta tapahtuva myynti • www-sivut • somekanavat, mm. Facebook, LinkedIn • puskaradio-markkinointi • messut • markkinointimateriaalit 	<p><u>Asiakassegmentit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • sopimusasiakkaat • loppukäyttäjät • julkinen sektori • yksityiset yritykset • painotalot
<p><u>Kustannukset</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • henkilöstö • tuotantotilat- ja koneet • tuotantokalusto • IT-ajfra • jätemaksut 	<p><u>Tuotot</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • laitekuljetukset • laitekunnostukset ja -kasaukset • laiteasennukset • varastovuokrat • suoritteet: vastaanotto, huolinta, tarkastukset jne. • jäte eli kierrätys 			