

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

MITÄ IHMEEN LIIKETOIMINTAA?
Strategiset liiketoimintapäätökset aloittavassa
verkostomaisessa yrityksessä

Yrityksen hallinto
Pro gradu – tutkielma
Marraskuu 2006
Ohjaajat: Marja Eriksson ja Juha Näsi

Heidi Pirinen
Mari Tegelberg

ALKUSANAT

Muutaman kuukauden sivutoimisella ihmettelyllä alkanut työskentely tämän pro gradu -tutkielman parissa tiivistyi viiden kuukauden kokopäiväiseksi työskentelyksi. Erillisinä aloitetut tutkielmat yhdistyivät ja mielenkiintoinen seikkailu yhteistyön ja liiketoiminnan kokonaisuuden parissa alkoi.

Tämän tutkielman teko on ollut huikea oppimisprosessi. Opintojen aikana on käsitelty liiketoiminnan erillisiä osa-alueita, joten pro gradu -tutkielma liiketoiminnan kokonaisuuden näkökulmasta on antanut paljon. Lisäksi olemme oppineet sekä yhdessä tekemisestä että yhteiseksi tekemisestä. Tavoitteita, aikatauluja ja mielipiteitä on soviteltu yhteen hyvällä ja välillä heikommallakin menestyksellä. Tulokseen olemme kuitenkin tyytyväisiä ja yhteiset projektit jatkunevat tulevaisuudessakin.

Verkostomaiseen liiketoimintaan perehtyminen on ollut haastavaa. Aiheen ja tutkimustyöskentelyn ymmärtämiseen olemme tarvinneet ja saaneet hyödyllistä ohjausta ohjaajiltamme, professori Juha Näsiltä ja lehtori Marja Erikssonilta. Kiitos heille rakentavasta kritiikistä ja hyvistä neuvoista. Kiitokset ansaitsee myös tutkija Malla Mattila, joka analysoi tahollaan yhteistä aineistoa ja toi mukaan oman näkemyksensä aineiston annista.

Erityiskiitokset osoitamme tutkimusaiheen tarjonneen Life Works Consulting Oy:n neljälle tehonaiselle; dosenteille Hanna Lehtimäki, Heidi Keso ja Tarja Pietiläinen sekä projektikoordinaattori Margit Järviselle. Kiitos heille tutkimuksellisesta ohjauksesta ja henkisestä tuesta. Heidän neljän positiivisesta ja rohkaisevasta asenteesta olemme saaneet energiaa tutkielman tekoon erityisesti niinä hetkinä, jolloin kaikki on tuntunut vaikealta.

Tutkielma ei olisi toteutunut ilman kohdeyrityksen yhteistyötä. Haastatelluilta avainhenkilöiltä olemme saaneet rikkaan aineiston lisäksi arvokasta palautetta ja kommentteja työn edetessä. Lopuksi kiitos myös kaikille ystävillemme, jotka ovat jakaneet kanssamme tutkielman ja yhteistyön tekemisen ihanuuden ja kurjuuden.

Tästä on hyvä jatkaa.

Tampereella 1.11.2006

Heidi Pirinen

Mari Tegelberg

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamistieteiden laitos, yrityksen hallinto

Tekijät: PIRINEN, HEIDI JA TEGELBERG, MARI
Tutkielman nimi: MITÄ IHMEEN LIIKETOIMINTAA?
Strategiset liiketoimintapäätökset aloittavassa verkostomaisessa yrityksessä

Pro gradu – tutkielma 136 sivua, 1 liitesivua

Aika: Marraskuu 2006

Avainsanat: liiketoiminta, strategia, verkosto, liiketoimintamalli, sisällön analyysi

Tämän pro gradu -tutkielman tavoite on kuvata innovaatioon perustuvaa verkostomaista liiketoimintaa ja ymmärtää sen kehittymiseen liittyviä strategisia päätöksiä. Tutkielma on osa laajempaa verkostomaisiin organisaatioihin liittyvää tutkimusta. Tutkimuksen ensimmäinen osa; Pietiläisen, Lehtimäen ja Keson kirjallisuuskatsaus verkostomaisesta ja innovatiivisesta liiketoiminnasta on ilmestynyt vuonna 2005. Tämän tutkielman laajempana tarkoituksena on edellisiin liittyen edistää ymmärrystä kehkeytyvästä innovaatioperusteisesta verkostoliiketoiminnasta.

Tutkimus lähtee liikkeelle empiriasta. Tutkielman primaarisena aineistona on käytetty 10 haastattelusta koostuvaa aineistoa. Haastatteluaineisto analysoitiin sisällön analyysimenetelmällä. Analyysillä pyritään ilmiön käsitteellistämiseen ja sen esittämiseen tiivistetyssä muodossa. Analyysin ja tutkimuksen luotettavuutta parantaa kahden tutkijan tiivis yhteistyö, jonka avulla aineistossa on päästy syvemmälle kuin yksin olisi ollut mahdollista.

Tutkielman kohdeorganisaatio harjoittaa teknologiseen innovaatioon perustuvaa liiketoimintaa. Kohdeorganisaation liiketoiminnan kuvaus pohjautuu erilaisista liiketoimintamalleista koottuun teoriaan. Erityisesti kuvauksessa on hyödynnetty Räsänen (1994) ansaintatapamallia. Analyysin ja liiketoiminnan kuvauksen pohjalta on tunnistettu kuusi strategista liiketoimintapäätöstä: spin-off emo-organisaatiosta, osaaminen tuotteena, suuret maailmanlaajuisesti tunnetut kuluttajabrändit asiakkaina, olemassa olevan teknologian vaiheittainen kehittäminen, hajautunut organisaatio ja verkostotoiminta.

Analyysistä on havaittavissa, että liiketoiminnan eri osa-alueet kytkeytyvät toisiinsa. Kohdeorganisaation toimintatapaa on kuvattu erilaisia tapoja hyödyntäen. Liiketoiminnan ajallista kehittymistä on tutkielmassa kuvattu aikajanan muodossa. Liiketoiminnan ydinryhmittymiä on esitelty verkostokuvassa ja koko liiketoiminnan kokonaisuutta liiketoimintamallissa.

Tutkielman teoreettinen kontribuutio liittyy liiketoimintamallien käyttöön. Tutkielman tuloksena ovat eri mallien avulla tuotettu verkostomaisen liiketoiminnan kuvaus sekä sen pohjalta tunnistetut kohdeorganisaation strategiset liiketoimintapäätökset. Edellisten pohjalta on lisäksi muodostettu kohdeorganisaation liiketoimintamalli. Metodologisesti tämä pro gradu -tutkielma vie eteenpäin maisteritason laadullisen tutkimuksen sisällön analyysimenetelmän käyttöä.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	6
1.1 Aiheenvalinnan tausta	6
1.2 Tutkimuksen tavoite	8
1.3 Tutkimuksen rajaukset.....	9
1.4 Keskeiset käsitteet	9
1.5 Tutkimuksen metodit	11
1.6 Tutkimuksen kulku.....	15
2 TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN OSAN TOTEUTUSTAPA.....	18
2.1 Kohdeorganisaation esittely.....	18
2.2 Aineiston keruu.....	20
2.3 Sisällön analyysi.....	23
2.3.1 Pelkistäminen	24
2.3.2 Ryhmittely	24
2.3.3 Abstrahointi.....	26
2.3.4 Analyysista kohti kuvausta	27
3 LIIKETOIMINTAMALLIT LIIKETOIMINNAN KUVAAJINA.....	28
3.1 Liiketoiminta ja liiketoimintaosaaminen	28
3.2 Erilaisia liiketoimintamalleja	32
3.2.1 Normannin liikeidea	32
3.2.2 Porterin arvoketju.....	34
3.2.3 Räsäsen ansaintatapa	35
3.2.4 Porterin toimintojärjestelmä.....	37
3.2.5 Hamelin liiketoimintakonsepti	39
3.2.6 Chesbrough'n liiketoimintamalli	42
3.2.7 Onko sopivinta mallia kohdeyrityksen liiketoiminnan kuvaamiseen?	44
3.3 Kohti kohdeorganisaation liiketoiminnan kuvausta.....	46
3.3.1 Liiketoiminnan ydinryhmittymät ja yhteistyö.....	47
3.3.2 Palvelutehtävä, kilpailuetu ja osaaminen.....	49
3.3.3 Strategia, organisaatio ja kehittäminen	53
3.3.4 Ansaintatapamallin hyödynnys tässä tutkielmassa.....	56
4 VERKOSTOMAISEN LIIKETOIMINNAN KUVAUS.....	57
4.1 Omistajat	57
4.2 Palvelutehtävä.....	58
4.3 Kilpailuetu.....	61
4.4 Organisaatio	64
4.5 Yhteistyö	69
4.6 Osaaminen.....	76
4.7 Johtaminen.....	79
4.8 Kehittäminen	83
4.9 Strategia.....	85
4.10 Kohti tulkintoja.....	86

5 LIIKETOIMINNAN STRATEGISET PÄÄTÖKSET	88
5.1 Spin-off emo-organisaatiosta.....	88
5.2 Osaaminen tuotteena	94
5.3 Suuret maailmanlaajuisesti tunnetut kuluttajabrändit asiakkaiksi	97
5.4 Olemassa olevan teknologian kehittäminen vaiheittain.....	101
5.5 Hajautunut organisaatio.....	105
5.6 Verkostotoiminta.....	110
5.7 Kohdeorganisaation liiketoimintamalli graafisessa muodossa.....	114
6 LOPUKSI.....	117
6.1 Johtopäätökset.....	117
6.2 Toimenpidesuosituksset.....	124
6.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	126
6.4 Tutkimuksen kontribuutiot ja rajoitukset.....	128
LÄHDELUETTELO	132
LIITTEET	137
KUVIOT	
Kuvio 1 Tutkimuksen kulku	16
Kuvio 2 Aikajana	19
Kuvio 3 Sisällön analyysi: esimerkkikategorioita ja abstrahointi	26
Kuvio 4 Liikeidean pääosat	33
Kuvio 5 Arvoketju.....	35
Kuvio 6 Ansaintatapa.....	36
Kuvio 7 Esimerkki IKEA:n toimintojärjestelmästä	39
Kuvio 8 Liiketoimintakonsepti.....	40
Kuvio 9 Liiketoimintamalli kognitiivisena karttana alueiden välillä.....	43
Kuvio 10 Liiketoiminnan ydinryhmittymät	47
Kuvio 11 Ansaintatavan keskeiset ulottuvuudet	50
Kuvio 12 Strategia, organisaatio ja kehittäminen.....	53
Kuvio 13 Kohdeorganisaation verkosto.....	72
Kuvio 14 Organisaation ulkopuolinen tapa markkinoille viemiseen hyllyllä oleville ideoille	90
Kuvio 15 Työn ja työorganisaatioiden toimintaympäristön pääulottuvuudet.....	106
Kuvio 16 Alfa liiketoimintamalli.....	115
Kuvio 17 Erilaisia tapoja kuvata kohdeorganisaation liiketoimintaa	119
TAULUKOT	
Taulukko 1 Sisällön analyysi: esimerkkejä pelkistämisestä ja ryhmittelystä.....	25
Taulukko 2 Kohdeorganisaation liiketoiminnan strategiset päätökset.....	87
Taulukko 3 Emo-organisaation päätös perustaa erillinen yritys	91
Taulukko 4 Osaaminen tuotteena	94
Taulukko 5 Asiakaspäätös	97
Taulukko 6 Teknologian vaiheittainen kehittäminen	102
Taulukko 7 Alihankinnan tasot	104
Taulukko 8 Hajautunut organisaatio.....	109
Taulukko 9 Verkostotoiminta.....	112

1 JOHDANTO

Tämän pro gradu -tutkielman tavoite on kuvata innovaatioon perustuvaa verkostomaista liiketoimintaa ja ymmärtää sen kehittymiseen liittyviä keskeisiä päätöksiä. Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta, jotka etenevät teorian ja empirian välisenä vuoropuheluna. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan tutkimusilmioistä, asetetaan tutkimuksen tavoitteet ja rajoitukset sekä perehdytään keskeisimpiin käsitteisiin. Lisäksi luvussa 1 käydään läpi tutkimuksen metodologisia ratkaisuja ja lopuksi kuvaillaan lyhyesti tutkielman vaiheittainen eteneminen sekä muiden päälukujen sisältöä.

1.1 Aiheenvalinnan tausta

Liiketoiminta on yhä monimuotoisempaa. Ennen esimerkiksi yrityksen tuotteista tai tuotannosta pystyi päättämään, millaista liiketoimintaa se harjoittaa. Nykyisin jopa tuotantoa tehdään verkostomaisessa yhteistyössä ulkopuolisten tahojen kanssa. Yrityksille on työntekijöiden hallinnan haasteellisuuden lisäksi tullut tärkeäksi hallita asiakkaista ja yhteistyökumppaneista koostuvaa kokonaisuutta. (Normann 2002: 303–304)

Vartiainen, Kokko ja Hakonen (2004: 62) esittävät Teollisuuden ja Työnantajien (nykyinen Elinkeinoelämän keskusliitto) Teollisuustieto 2001 -lehden pohjalta, että suomalaisista yrityksistä kolme neljäsosaa on osa jotain verkostoa. Pienten ja keskisuurten yritysten verkostot koetaan eräänlaisena uutena teollisuuden rakenteena. Verkoston osana olemisella on tilastojen mukaan positiivinen vaikutus liikevaihdon kehittymiseen.

Yritysten verkostoitumiseen on Leppävuoren (2006: 134) mukaan johtanut toimintojen ulkoistaminen ja ydinosaamiseen keskittyminen. Verkostossa toimimisella pyritäänkin useimmiten siihen, että kumppaneiden osaaminen täydentää organisaation omaa ydinosaamista, johon yrityksen strategia perustuu. Erilaisten osaamisten yhdistämisellä tavoitellaan kilpailukyvyyn ja tuottavuuden parantamista, mutta se voi myös avata uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia. Leppävuori näkee verkostoitumisen mahdollisena kansallisen kilpailukyvyyn edistäjänä.

Verkostoja on tutkittu paljon jo 1980–90-lukujen vaihteesta lähtien. Pietiläisen, Lehtimäen ja Keson (2005) mukaan verkostomaista toimintaa on tutkittu useista eri näkökulmista. Keskeisimmät tutkimussuuntaukset pohjautuvat sosiologiaan ja

kasvatustieteisiin. Aihealueesta liiketaloustieteen alalla tehdyt tutkimukset painottavat teorioita ja viitekehyksiä, jotka perustuvat suuryritysten toimintaan. Näitä suurten yritysten malleja on käytetty myös tutkittaessa aloittavia yrityksiä, jolloin tutkimus usein rajoittuu havaintojen tekemiseen toiminnan puutteista ja esteistä. Liiketoimintalähtöinen tutkimus, jossa otetaan huomioon toimintaympäristö ja innovaatioihin kytkeytyvä toimijaverkko sekä sen dynamiikka, on tarpeen. (Pietiläinen ym. 2005: 37.)

Innovaatiot ja niiden johtaminen ovat verkostojen ohella tärkeitä osaamisalueita kaiken kokoisille yrityksille kaikilla toimialoilla nykypäivän maailmassa, jossa ainoa pysyvä asia on muutos. Innovaatioiden avulla säilytetään ja kehitetään nykyistä liiketoimintaa ja kehitetään uutta. Chesbrough muistuttaa kirjassaan *Open Innovation* (2003), että innovaatioiden kehittelemisessä on nykyaikana monenlaisia haasteita. Innovaatiot eivät enää ole vain yrityksen sisäisiä asioita, vaan yhä useammin innovaatioprosessissa on mukana myös muita organisaatioita ja asiakkaan rooli on kasvanut. Markkinoille halutaan viedä toimivia, asiakkaan tarpeisiin suunnattuja tuotteita. Edellisen lisäksi osaajat asettavat haasteen, sillä tietyn alan parhaat osaajat ovat eri puolilta maailmaa ja innovaatiot ylittävät alojen rajoja (esimerkkinä bio- ja nanoteknologiat).

Uusi teknologia itsessään ei ole tärkeä, vaan käyttöön otettu teknologia. Menestymään tarkoitettu teknologinen innovaatio vaatii usein myös innovatiivisen liiketoimintamallin käyttöönottoa. Tämän vuoksi innovatiivisen liiketoiminnan tutkimuksessa ei tulisi keskittyä vain tuoteinnovaatioihin, vaan myös uusiin liiketoimintamalleihin. (Chesbrough 2003: 64.)

Verkostot, innovaatiot ja niiden hallinta voidaan nähdä osana liiketoimintaosaamisen kokonaisuutta. Suomessa on 2000-luvulla alettu keskustella liiketoimintaosaamisen tärkeydestä teknologisen osaamisen rinnalla. Innovatiivisuus teknologiassa ei riitä kovenevassa kilpailussa, vaan ideoita ja innovaatioita on osattava myös myydä. Esimerkiksi Teknologiateollisuus ry:n ja Tekesin teettämässä tutkimuksessa haastatellut teollisuusjohtajat ja liiketaloustieteen asiantuntijat korostivat, että suomalaisissa yrityksissä tulisi kehittää uusia ja aiemmasta poikkeavia ansaintatapoja (Keso, Lehtimäki & Pietiläinen 2003). Teknologiaan liittyvän osaamisen ja liiketaloudellisen osaamisen yhdistelmä on olennainen kaikessa liiketoiminnassa. Parhaimmillaan niiden yhdistäminen optimaalisella tavalla voi luoda uuden innovatiivisen liiketoiminnallisen kokonaisuuden. (Lehtinen 2006: 16.)

Tämän tutkielman suurempana tarkoituksena on edellisiin liittyen edistää ymmärrystä kehkeytyvästä innovaatioperusteisesta liiketoiminnasta. Tutkielma on osa laajempaa verkostomaisiin organisaatioihin liittyvää tutkimusta. Tutkimuksen ensimmäinen osa; Pietiläisen ym. kirjallisuuskatsaus verkostomaisesta ja innovatiivisesta liiketoiminnasta on ilmestynyt vuonna 2005. Kirjallisuuskatsauksessa on analysoitu innovaatioyrittäjyys- ja verkostotutkimuksen yhtymäkohtia. Analyysistä käy ilmi, että verkostojen rakentaminen on keskeistä liiketoiminnan syntymiselle ja kehitymiselle. Kirjallisuuskatsauksen mukaan liiketoimintaosaaminen on keskeinen kilpailukyvyn tekijä.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkielman kohdeyrityksen toiminta perustuu innovaatiolle; yritystä perustettaessa kenellekään osallisista ei ollut täysin selvää, mikä on yrityksen tulevaisuudessa tarjoama tuote tai palvelu, ketkä ovat asiakkaita, millä markkinoilla toimitaan ja ketkä voisivat olla mahdollisia kilpailijoita. Lisäksi yritys toimii verkostomaisesti. Kohdeorganisaatiosta erityisen mielenkiintoisen tutkimuskohteen tekee se, että kyseessä on toimintansa alkuvaiheessa oleva ja uusilla markkinoilla toimiva yritys.

Tutkielmassa on keskeistä liiketoiminnallinen näkökulma. Tutkielmassa kuvataan aloittavan yrityksen toimintaa. Tavoitteena on ymmärtää teknologiseen innovaatioon perustuvan liiketoiminnan kehkeytymisen keskeisiä kohtia, tunnistaa strategisia liiketoimintapäätöksiä sekä niiden vaikutusta toisiinsa. Tutkielmassa keskitytään erityisesti kuvaamaan laadullisin tutkimusmenetelmin innovaatioon perustuvaa liiketoimintaa sekä sen kehittymistä. Tavoitteena on myös soveltaa liiketoimintamalleja käytäntöön liiketoiminnan kuvaamisessa niiden avulla.

Tutkielman päätutkimusongelma on:

- Minkälaisia strategisia liiketoimintapäätöksiä innovaatioon perustuvassa toiminnassa tehdään?

Alaongelmia ovat:

- Miten eri liiketoimintapäätökset kytkeytyvät toisiinsa?
- Miten liiketoimintamalleilla voidaan kuvata kehkeytymässä olevaa liiketoimintaa?
- Millaista liiketoimintaosaamista toimijat pitävät tärkeänä innovaatioon perustuvassa liiketoiminnassa?

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tässä tutkielmassa keskitytään alkavan ja kehittyvän liiketoiminnan kuvaamiseen. Liiketoimintaan liittyvien päätösten suhteen tutkimus rajataan päätöksiin, joilla alkavassa yrityksessä pyritään luomaan liiketoimintaa. Tutkielman ulkopuolelle jäävät näin ollen vakiintuneen liiketoiminnan kehittämiseen tähtäävät päätökset.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on verkostomaisesti toimiva pienyritys. Suomalaisista yrityksistä pääosa on pienikokoisia yrityksiä. Verkosto- ja innovaatiotutkimuksessa on keskitytty pääasiassa suurten yritysten toimintaan. (Pietiläinen ym. 2005: 36.) Tässä tutkimuksessa halutaan osaltaan edistää ymmärrystä pienyritysten kehkeytyvästä innovaatioperusteisesta liiketoiminnasta. Tutkielman tavoitteena ei ole kuvata suuryritysten verkostoja. Suuryritysten verkostot ovat tutkimuksessa mukana vain kohdeorganisaation oman verkoston yhtenä tekijänä. Tämä verkostoihin liittyvä tutkimus tehdään tutkielman kohdeorganisaation näkökulmasta.

Vaikka tutkielman kohdeorganisaatio toimii osittain kansainvälisesti, ei tässä tutkielmassa ole tarkoituksenmukaista kerätä aineistoa Suomen ulkopuolelta. Maantieteellisenä rajauksena haastateltavien valinnassa on kotimaa. Tutkimuksen haastatteluaineisto rajataan lisäksi kohdeorganisaation avainhenkilöihin. Kukin haastateltava edustaa oman alansa erityisosaamista.

Kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen rajaus on haastavaa, koska kehkeytyvää liiketoimintaa pyritään kuvaamaan mahdollisimman monipuolisesti. Tutkimuksessa ei keskitytä syvällisesti mihinkään liiketoiminnan yksittäiseen osa-alueeseen.

1.4 Keskeiset käsitteet

Tutkimusaiheen laajuuden vuoksi on haastavaa määritellä koko tutkimuksen keskeisiä käsitteitä, sillä tutkimus itsessään osittain määrittelee tutkimusilmiöön liittyvää käsitteistöä. Keskeisiksi käsitteiksi tässä luvussa on valittu sellaiset, jotka ohjaavat lukijan ymmärrystä aihealueeseen tutkimuksen alusta lähtien. Käsitteitä tarkennetaan tutkielmassa myöhemmin niitä koskevissa kohdissa. Tutkimuksen keskeisiksi käsitteiksi on määritelty seuraavat:

Strateginen liiketoimintapäätös

Strategista liiketoimintapäätöstä määriteltäessä sanat on hyvä erottaa toisistaan. Strategia käsitteenä on laaja, sille ovat antaneen määritelmiä useat asiantuntijat ja strategiaan liittyviä erilaisia koulukuntiakin on tunnustettu jopa kymmenen erilaista. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998; katso myös Näsi & Aunola, 2002:11-12.) MOT Kielitoimiston sanakirjan (2006) mukaan strategia on perusluonteinen toimintasuunnitelma. Sanalle strateginen sama sanakirja antaa määritelmät keskeinen, merkittävä ja tärkeä. (MOT Kielitoimiston sanakirja 2006 <<https://paletti.uta.fi/get/uri/http://mot.kielikone.fi/mot/uta/netmot.exe>>) Suomalainen strategia-asiantuntija Juha Näsi (2006, 2002) määrittelee strategian seuraavasti: ”strategia tarkoittaa yrityksen toiminnan juonta, sen tapahtumien punaista lankaa”.

Liiketoiminta määritellään MOT Kielitoimiston sanakirjassa (2006) taloudelliseksi toiminnaksi ansiotarkoituksessa (MOT Kielitoimiston sanakirja 2006 <<https://paletti.uta.fi/get/uri/http://mot.kielikone.fi/mot/uta/netmot.exe>>). Liiketoiminnan kokonaisuutta voidaan määritellä useilla eri tavoilla ja määritelmään liittyy myös muita käsitteitä kuten liiketoimintaosaaminen. Edelleen liiketoiminnan ja strategian yhteydessä puhutaan myös liiketoimintamalleista. Näihin käsitteisiin palataan tarkemmin tämän tutkielman luvussa 3.1. Tämän tutkielman kohdeorganisaatio ei kuitenkaan harjoita laajamittaista liiketoimintaa sanan varsinaisessa merkityksessä. Myös tähän problematiikkaan palataan tutkielman edetessä ja erityisesti johtopäätöksiä yhteydessä.

Strategisella liiketoimintapäätöksellä tässä tutkielmassa tarkoitetaan kohdeorganisaation strategian muotoutumisen kannalta keskeisiä päätöksiä. Keskeisinä päätöksiä voidaan pitää siksi, että niillä on merkittävä vaikutus toisiin liiketoiminnan muodostumista koskeviin päätöksiin.

Innovaatio, innovatiivinen liiketoiminta

Innovaatiolle on useita erilaisia määritelmiä. Miettinen (2002) määrittelee innovaation erilaisten voimavarojen kuten osaamisten, toimijoiden tai teknologioiden uudeksi yhdistelmäksi. Hänen mukaansa innovaatioprosessissa syntyy uusia tavaroita, palveluita tai toimintamalleja, joilla on kysyntää markkinoilla. Innovaatioista puhuttaessa tarkoitetaan usein tuoteinnovaatioita, mutta laajemmassa mielessä

innovaatioita voidaan nähdä myös esimerkiksi teknologioissa, prosesseissa, palveluissa, markkinoinnissa ja liiketoimintamalleissa (Moore 2004: 88).

Tässä tutkielmassa innovaatiolla tarkoitetaan pääasiassa kohdeorganisaation kehittämää teknologiaa, jonka kaupallistamiseen yritys pyrkii. Lisäksi kohdeorganisaation liiketoimintamalli kokonaisuudessaan voidaan nähdä innovaationa.

Verkosto

Oinaan ja Packalenin (1998: 70) mukaan verkosto muodostuu yritysten välisistä yhteistyöverkoista. Yhteistyöverkolla he tarkoittavat yritysten yhteistä tavoitteellista toimintaa. Tässä tutkielmassa yritysten välisestä yhteistyöstä käytetään vain käsitettä verkosto, verkkoa ja verkostoa ei käsitellä erillisinä. Verkosto rakentuu toimijoiden välisistä suhteista. Äyväri (2006) viittaa väitöskirjassaan Möllerin ja Wilsonin (1995) tutkimukseen, jonka mukaan yritysverkostojen tutkimuksessa verkostosuhteita tarkastellaan joko tietyn kohdeyrityksen näkökulmasta, tai holistisesti koko verkostoa tarkastellen.

Tässä tutkielmassa verkostolla tarkoitetaan kohdeorganisaation näkökulmasta rajattua verkoston osaa. Sen muodostavat kohdeorganisaation kannalta merkitykselliset suhteet. Merkityksellisinä suhteina pidetään myös epäsuoria täydentäviä suhteita, joista ovat esimerkkinä alihankkijoiden ja toisaalta asiakasyritysten väliset suhteet.

1.5 Tutkimuksen metodit

Hakalan (2001: 12) mukaan ennen soveltuvien tutkimusmenetelmien pohtimista alkaa tutkimuksen tavoitteen määrittelystä. Tutkimuksen tavoite eli tutkimustehtävä on kaiken perusta. Tutkimuskysymyksen muoto antaa usein riittävän vihjeen menetelmällisen lähtökohdan, toimivan metodisen asenteen, valinnasta. Hakala korostaa kuitenkin, että ajattelu on ensimmäinen ”analyysimenetelmä”, sillä paraskin yksittäinen tutkimusmenetelmä tuottaa ainoastaan luokiteltua materiaalia, ajattelun raaka-ainetta. Tässä alaluvussa käymme läpi tutkielmassa tehtyjä, menetelmään liittyviä ratkaisuja liittyen tutkimusotteeseen, aineistonkeruumenetelmään, aineistonanalyysimenetelmään ja tutkijatriangulaatioon.

Tutkimusote

Tutkimusote tarkoittaa tutkijoiden metodologisia perusratkaisuja, jotka liittyvät tieteenfilosofisiin kysymyksiin ja tutkimuksessa käytettyihin metodeihin (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991: 313).

Tämän tutkielman tutkimuskysymys tarkentui vähitellen prosessin edetessä. Aluksi tutkimuskysymyksen muoto ei ollut tarkka. Tutkielman pääongelma oli kuitenkin jo alkuvaiheessa muotoa miten tai millainen. Tällöin ymmärrettiin, että kuvaileva laadullinen tutkimusmenetelmä vastaa parhaiten alustavan tutkimuskysymyksen muotoa. Myös ilmiön prosessiluonteisuus tulee hyvin esille laadullisessa tutkimuksessa. Lisäksi tutkimusilmiössä on kysymys ihmisten inhimillisestä toiminnasta, joten sen kuvaaminen tilastollisin, kvantitatiivisin menetelmin on rajoittunutta. (Eskola & Suoranta 2005: 15-16, 32.) Siksi tässä tutkielmassa on päädytty laadulliseen tutkimusmenetelmään.

Tutkielma noudattelee toiminta-analyyttistä tutkimusotetta. Toiminta-analyyttinen tutkimusote kuuluu realistiseen paradigmaan liitettäviin tutkimusotteisiin, jotka Neilimo ja Näsi (1980) tyypittelivät nelijakoiseksi: käsiteanalyyttinen, päätöksentekometodologinen, nomoteettinen ja toiminta-analyyttinen tutkimusote. Kasanen ym. (1991) lisäsivät jaotteluun myöhemmin konstruktivisen tutkimusotteen.

Toiminta-analyyttisen tutkimusotteen keskeisenä tavoitteena on yksittäisten tapausten, tilanteiden ja inhimillisen toiminnan kuvaus, tulkinta ja ymmärrettäväksi tekeminen. Teoria ja empiria ovat tyypillisesti kiinteässä vuoropuhelussa tässä tutkimusotteessa. Kyseinen tutkimusote on sekä teleologinen eli taustalla on ihmisten toiminnan tavoitteista johdettu selitys että hermeneuttinen eli tutkimus on laadultaan tulkitsevaa. (Neilimo & Näsi 1980: 34–35 & Näsi 2005.) Hermeneuttiselle tulkinnalle on tyypillistä oivaltava ymmärtäminen. Sen mukaan ihmisten käyttäytymistä ei ole mahdollista selittää, vaan sitä tulee ymmärtää ja tulkita. Toisaalta selittäminen ja ymmärtäminen voidaan nähdä toisiaan täydentävinä. (Uusitalo 1991: 105.)

Tutkimusmenetelmä on laadullinen tapaustutkimus. Tapaustutkimus ei ole itsenäinen tutkimusmenetelmä vaan pikemminkin lähestymistapa jonkin yksittäisen tapauksen tai tapausjoukon tutkimiseen (Näsi 2005). Tapaustutkimukselle on useita määritelmiä. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran *Tutki ja kirjoita* – teoksessa (2002: 123) tapaustutkimus määritellään niin, että se käsittää yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa

yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Eskola ja Suoranta (2005: 65) puolestaan määrittelevät tapaustutkimuksen Yinin (1987) tulkintaan pohjautuen empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tutkimuksen kohteena on nykyajassa tapahtuva ilmiö sen todellisessa ympäristössä. Tämän tutkielman kohteena eli kuvattavana yksittäisenä tapauksena on yritys Alfa ja sen liiketoiminta.

Tutkimuksellisten tavoitteiden suhteen tutkimus voidaan lukea tulkitsevan tutkimuksen piiriin. Tulkitsevassa tutkimuksessa lähtökohtana pidetään sitä, että organisaatio on sosiaalista toimintaa, joten näkökulmia organisaation todellisuuteen on useita, sillä ihmisten tapa hahmottaa maailmaa ja kokea se mielekkääksi on aina erilainen. Tulkitseva tutkimus onkin merkitysten tulkintaan tähtäävää laadullista tutkimusta. (Lämsä & Hautala 2005: 18.)

Aineistonkeruumenetelmä

Tiedonkeruumenetelmän valinnan tulee olla perusteltua. Tutki ja kirjoita -teoksen (2002: 192) mukaan menetelmää ei tule valita pohtimatta sen soveltuvuutta kyseisen ongelman ratkaisuun. Laadullisen tutkimuksen tavoite on tutkimuksen kohteena olevien toimijoiden omien tulkintojen esille nostaminen (Hakala 2001: 17). Suomalaisessa laadullisessa tutkimuksessa päämenetelmänä on usein haastattelu (esimerkiksi Hirsjärvi ym. 2002: 192 ja Eskola & Suoranta 2005: 85).

Käytännössä tämän tutkielman empiirinen osa toteutettiin kohdeyrityksen keskeisten toimijoiden haastatteluja analysoimalla. Haastattelu on tapa selvittää, miten kohdeorganisaation avainhenkilöt jäsentävät tilanteita. Haastattelun etu muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla. Tässä tutkimuksessa myös oletetaan tutkielmaa edeltäneeseen Pietiläisen ym. (2005) kirjallisuuskatsaukseen perustuen, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia moniin suuntiin. Tällä tarkoitetaan sitä, että aihepiirissä on kysymys liiketoiminnan koko monitahoisesta kokonaisuudesta ja siihen liittyvästä osaamisesta innovatiivisessa ja verkostomaisesti toimivassa yrityksessä.

Aineistonanalyysimenetelmä

Laadulliseen tutkimukseen liittyy mahdollisuus aineistolähtöiseen analyysiin. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimus kulkee ikään kuin väärinpäin, ja teoriaa rakennetaan

empiriasta lähtöisin. Aineistolähtöisen analyysin käyttäminen on perusteltua silloin, kun on tarpeen hankkia tietoa jonkin ilmiön luonteesta. (Eskola & Suoranta 2005: 19.)

Tämä tutkielma on toteutettu empirialähtöisenä laadullisena tutkimuksena. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällön analyysia. Sisällön analyysista ja tämän tutkielman analyysin kulusta kerrotaan yksityiskohtaisemmin luvussa 2.3.

Tutkijatriangulaatio

Tämä tutkimus on tehty kahden opiskelijan yhteistyönä. Lisäksi samaa aineistoa hyödyntää yksi jatko-opiskelija. Kun samaa ilmiötä tutkii usea tutkija, on kyse tutkijatriangulaatiosta. Triangulaatiolla tarkoitetaan useamman tutkijan lisäksi erilaisten menetelmien, teorioiden ja/tai aineistojen käyttöä samassa tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 2005: 69.) Kahden tutkijan yhteiseen pro gradu -tutkielmaan päädyttiin aihealueen haastavuuden ja monipuolisuuden vuoksi. Tarkoituksena oli kuvata tutkimusilmiö mahdollisimman monipuolisesti.

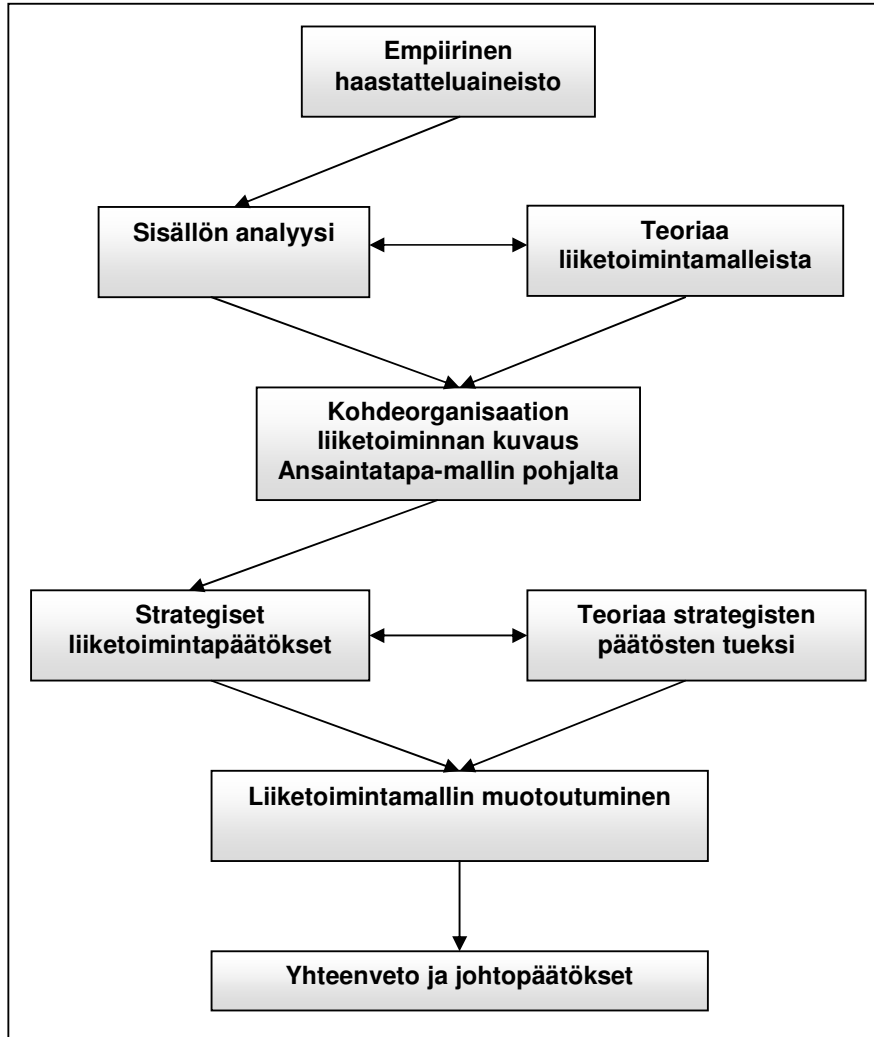
Eskolan ja Suorannan (2005: 69) mukaan kaksi tai useampi tutkija monipuolistaa tutkimusta ja tarjoaa laajempia näkökulmia. Tässä tutkielmassa kahden tutkijan tiiviillä yhteistyöllä on päästy aineistossa syvemmälle kuin yksin olisi ollut mahdollista. Tämä tulee esille erityisesti aineiston analyysista. Molempien tutkijoiden havaintoja vertaamalla ja erilaisista tulkinnoista keskustelemalla on saatu aineisto läpikäytyä monipuolisesti. Analyysin tuloksia on myös vertailtu kolmannen tutkijan samasta aineistosta tekemään analyysiin. Tämä lisää paitsi aineiston analyysin, myös koko tutkimuksen luotettavuutta.

Eskola ja Suoranta (2005: 69) muistuttavat tutkijatriangulaatioon liittyen, että tutkijaryhmän työskentely voi olla myös ongelmallista, sillä erilaisista tutkimuksen ratkaisuksista on päästävä yksimielisyyteen ja havainnoista ja näkemyksistä neuvoteltava suhteellisen paljon. Tässä tutkielmassa yhteistyöstä on havaittu, että yhdessä tekeminen on aikaa vievää, kun erilaisista havainnoista keskustellaan ja asioista pyritään pääsemään yksimielisyyteen. Tutkijoiden yksilölliset erot havainnoissa ja ajattelutavassa sekä kommunikoinnissa tekevät tutkielman yhteistyöstä haastavaa. Yksimielisyyden tai edes kompromissin löytyminen tutkimuksen ratkaisuksista on joskus vaikeaa. Seuraavassa alaluvussa kuvaillaan tutkimuksen kulkua ja siihen liittyviä ratkaisuja, joihin yhteistyössä on päädytty.

1.6 Tutkimuksen kulku

Eskolan ja Suorannan (2005: 15-16) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei tutkimusprosessia aina ole mahdollista jakaa toisiaan selvästi seuraaviin osiin. Tutkimussuunnitelma elääkin usein tutkimuksen mukana. Tämän pro gradu -tutkielman tutkimussuunnitelma on muokkautunut jatkuvasti tutkimuksen edetessä. Tutkittava ilmiö on pysynyt pääpiirteittäin samana, mutta tutkimusongelman muotoilua ja työn painotuksia on tarkistettu työn edetessä. Tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimusprosessin edetessä korostaa Eskolan ja Suorannan mukaan sen eri vaiheiden kuten aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin yhteen nivoutumista.

Tämän tutkielman tutkimusprosessin eteneminen tapahtui vaiheittain. Vaiheet kuitenkin kietoutuivat osittain toisiinsa. Tutkijoille oli haastavaa, että tutkimusprosessista näki kulloinkin vain prosessin nykyvaiheen aikaisempien vaiheiden lisäksi. Erityisesti analyysin ensimmäisessä vaiheessa tutkielman suuntaa ei vielä pystynyt hahmottamaan. Tähän pyrittiin toisaalta tarkoituksella, kun etenemistavaksi valittiin mahdollisimman vähiin ennakko-oletuksiin perustuva aineistolähtöinen sisällön analyysi. Etukäteen ei myöskään voinut tarkasti ennakoida, kuinka paljon aikaa kukin prosessin vaihe vaatii. Yllätys oli esimerkiksi sisällön analyysin vaatima aika. Sen parissa molemmat tutkijat työskentelivät kokopäiväisesti viisi viikkoa. Vasta tämän jälkeen päästiin konkreettiseen kirjoitustyöhön teorian ja kuvauksen parissa. Kokonaisuudessaan tutkimus on toteutettu joustavana teorian ja empirian välisenä vuoropuheluna. Tutkielman vaiheittainen eteneminen on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1 Tutkimuksen kulku

Tutkimus lähtee liikkeelle empiriasta. Aluksi haastatteluaineisto analysoitiin sisällön analyysimenetelmällä. Tämä tuotti tulokseksi sen, että aineisto kuvasi kohdeorganisaation toimintatapa. Tässä vaiheessa tarvittiin tietoa siitä, miten kyseistä ilmiötä voidaan kuvata. Kirjallisuuden mukaan liiketoimintaa voidaan kuvata erilaisten liiketoimintamallien avulla. Liiketoimintamalleja on useita, joten niistä perehdyttiin muutamaan tämän tutkielman kannalta käyttökelpoisimpaan. Tarkoituksena oli valita malleja niin, että niissä näkyy laajemman liiketaloustieteellisen keskustelun ajallinen seuraavuus aina 1970-luvulta tähän päivään.

Seuraavassa vaiheessa analysoitu aineisto kuvattiin Ansaintatapamallia soveltaen. Kuvauksen kirjoitusvaiheessa tutkijat kiinnostuivat asioiden keskinäisistä yhteyksistä. Tällä tarkoitetaan sitä, että liiketoiminnassa monilla eri asioilla on merkitystä

kokonaisuuden kannalta. Kiinnostus asioiden keskinäisiin yhteyksiin ohjasi tutkijoita tunnistamaan aineistosta strategisia liiketoimintapäätöksiä. Näiden strategisten liiketoimintapäätösten pohjalta tulkittiin niiden keskinäisiä kytköksiä toisiinsa. Strategisten liiketoimintapäätösten ymmärrystä syvennettiin teorian avulla. Erilaisiin liiketoimintamalleihin, analyysiin ja teoriaan nojaviin tulkintoihin pohjautuen työn lopuksi hahmoteltiin kohdeorganisaation liiketoimintamalli.

Seuraavien lukujen järjestys seuraa perinteisestä poiketen tutkimuksen kulkua edellä esitellyn kuvion 1 mukaisesti. Luvussa kaksi kuvataan tutkimuksen empiirisen osan toteutusta, erityisesti sisällön analyysia. Teorialuvussa kolme esitellään valikoituja liiketoiminnan kuvaamiseen soveltuvia liiketoimintamalleja. Luvussa neljä kuvataan kohdeorganisaation liiketoimintaa Ansaintatapamallin pohjalta empiiriseen analyysiin perustuen. Luku viisi kokoaa liiketoiminnan keskeisimmät päätökset yhteen ja tukee luvun neljä analyysia tulkintojen avulla. Tulkintoja syvennetään soveltuvilla teorioilla. Tutkielman viimeisessä luvussa työ kootaan yhteen johtopäätösten ja yhteenvedon muodossa.

2 TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN OSAN TOTEUTUSTAPA

Tämän luvun tavoitteena on kuvata tutkielman empiirisen osan toteutusta. Luvun aluksi esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio. Tämän jälkeen kerrotaan tutkimuksen aineiston hankinnasta ja kolmannessa alaluvussa kuvaillaan sisällön analyysimenetelmän käyttöä tässä tutkielmassa. Eskolan ja Suorannan (2005) mukaan laadullisessa tutkimuksessa raportti on analyysia ja analyysi raporttia. Tutkimuksen ratkaisujen auki kirjoittamisella läpi raportoinnin pyritään tässä tutkielmassa luomaan tutkimukselle arviointiperustaa ja antamaan lukijalle esimerkkejä ratkaisujen toteutuksesta.

2.1 Kohdeorganisaation esittely

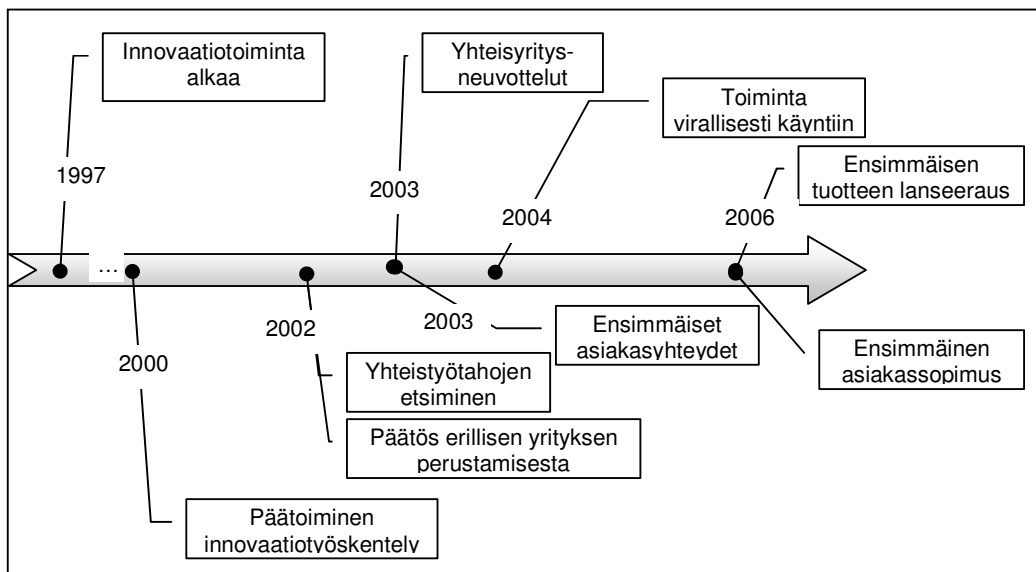
Tutkimuksen kohdeorganisaatio, jota kutsutaan nimellä Alfa, on kasvuyritys, jonka toiminta perustuu teknologiseen innovaatioon. Innovaatiossa on kyseessä hybridimediaksi kuvailtavissa oleva sovellus. Alfan liiketoiminnassa on kysymys innovatiivisten teknisten ratkaisujen kehityksestä ja tarjonnasta.

Kohdeyrityksen perustamiseen vuonna 2004 johtanut innovaatiotoiminta sai alkunsa vuonna 1997, kun Alfan silloisessa emoyhtiössä alettiin miettiä emoyhtiön toimialan tulevaisuutta. Toimialan tulevaisuutta koskenut ideointi liittyi samaan aikaan MIT:issä (Massachusetts Institute of Technology) kehitettyyn projektiin ”asioista jotka ajattelevat” (things that think). Kyseessä on tutkimusohjelma, jossa tutkitaan sitä, miten ihmisen ja tulevaisuuden älykkään ympäristön vuorovaikutus käytännössä toteutetaan (Kauhanen 2006, <<http://www.tiede.net/arkisto/artikkeli.php?id=621&vl=2006>>). Nykyisin Alfassa tuotekehitysjohtajana toimiva henkilö lähti kehittämään tässä keskustelussa syntynyttä ideaa erilaisten teknologioiden tarjoamien uusien mahdollisuuksien avulla.

Tuotekehitysjohtaja kehitteli ideaa ensin oman toimensa ohessa, mutta vuonna 2000 hän alkoi päätoimisesti selvittää teknologian mahdollisuuksia. Emoyhtiön ajatuksena oli alun perin sisällyttää tämä uuden teknologian kehittämyksikkö oman linjaorganisaation sisälle. Emoyhtiössä päätettiin kuitenkin tarkentaa ja keskittää liiketoimintaa. Tästä syystä yksikkö, johon kyseessä oleva teknologiayksikkö oli tarkoitus sijoittaa, myytiin pois. Teknologiaa kehittävästä yksiköstä päätettiin perustaa oma erillinen yritys.

Teknologian kehittämissyksikön eriyttämiseen emoyhtiöstä omaksi yritykseksi johti organisaatiomuutosten ohella emo-organisaation kokema vaje omassa osaamisessaan. Riittävän teknisen osaamisen puuttumisen lisäksi emoyhtiössä koettiin, ettei yhtiön rahoitusosaaminen riitä projektin hallitsemiseen pitkällä tähtäimellä. Siksi yhteistyökumppaneiden etsiminen koettiin tarpeelliseksi ja toiminnan kehittymiselle kumppanit nähtiin välttämättöminä. Emoyhtiössä oli kiinnostusta innovaation kehittämiseen, mutta se halusi olla mukana uudessa perustettavassa yrityksessä vain yhtenä osaajana.

Päätös Alfa perustamisesta tehtiin vuonna 2002, jolloin alettiin etsiä mahdollisia yhteistyökumppaneita. Vuonna 2003 saatiin päätökseen neuvottelut kahden muun omistajan kanssa yhteisomistuksesta. Samaan aikaan yhteistyökumppaneiden hakemisen kanssa mietittiin myös potentiaalisia asiakkaita. Ensimmäiset asiakasyhteydenotot ajoittuvat myös vuoteen 2003. Yritystä perustettaessa ei ollut vielä tarkkaa selvyyttä siitä, kuka tarjoaa, kenelle ja mitä. Siksi teknologian kehittämisen rinnalla juuri asiakaskysymyksen selvittäminen tuli olennaiseksi tehtäväksi. Kuvion 2 aikajana havainnollistaa kohdeorganisaation toiminnan kehittymistä.



Kuvio 2 Aikajana

Yhteisyrityksen perustamiseen vaadittiin kilpailuviranomaiselvyksiä. Kesäkuussa 2004 Euroopan komissio hyväksyi suunnitellun yrityskeskittymän ja kohdeorganisaation toiminta lähti virallisesti käyntiin. Alfa perustettiin emoyhtiön ja

toisen pääomistajaksi lähteneen suuryrityksen, sekä yhden vähemmistöomistajan yhteisyrityksenä vuonna 2004.

Omistajien rahoituksen lisäksi Tekesin rahoituksella on ollut suuri merkitys erityisesti toimintaa käynnistettäessä ja sen alkuvaiheessa. Tämän tutkielman kirjoitushetkellä Alfassa haetaan lisärahoitusta ja nykyisten omistajien lisäksi neuvotteluja käydään mahdollisten uusien sijoittajien kanssa. Alfa on toiminut kaksi ensimmäistä vuotta pääasiassa omistajien ja Tekesin rahoituksella. Liikevaihtoa yritykselle on tullut alkuvaiheessa vain vähän tiettyjen palvelujen myynnistä. Ensimmäinen varsinainen tuote julkistettiin alkuvuodesta 2006 ja samoihin aikoihin tehtiin myös ensimmäinen asiakassopimus.

Alfan perustamisvaiheessa vuonna 2004 henkilöstöä oli yhdeksän. Tällä hetkellä yrityksessä on henkilöstöä yhteensä parikymmentä henkilöä, jotka työskentelevät kuudessa eri suomalaisessa kaupungissa ja Keski-Euroopassa.

2.2 Aineiston keruu

Tutkielmassa käytetään sekä primaariaineistoa että sekundaariaineistoa. Primaarisella aineistolla tarkoitetaan empiiristä tietoaineistoa tutkimuskohteesta, jonka tutkija yleensä itse kokoaa. Sekundaarinen aineisto on toissijaisista lähteistä hankittua, eli muiden tuottamaa materiaalia, jota käytetään aineistona. Sekundaarisia lähteitä ovat esimerkiksi tilastot, tietokannat, arkistot, aikaisempien tutkimusten materiaalit ja muu dokumenttiaineisto kuten organisaatioiden tiedotteet ja joukkotiedotus. (Hirsjärvi ym. 2002: 173.)

Tässä tutkielmassa sekundaarisina lähteinä on käytetty

- Kohdeorganisaation internetsivustoa
- Omistajayritysten internetsivustoja
- Yritysesittelytiedostoja internetistä
- Teknologiaan liittyviä artikkeleita internetistä
- Toimintaan liittyviä julkisia viranomaistietokantoja

Sekundäärisiä lähteitä on käytetty tausta-aineistona kohdeorganisaation toiminnan synnyn ymmärtämiseen. Konkreettisesti tätä aineistoa on hyödynnetty pääasiassa alaluvun 2.1, kohdeorganisaation esittely, työstämisessä.

Tutkielman primaarisena aineistona käytetään 10 haastattelusta koostuvaa aineistoa. Tutkimuksen haastateltaviksi on valittu kohdeorganisaation kuusi avainhenkilöä. Kukin haastateltavista toimii osaltaan keskeisessä asemassa organisaation liiketoiminnan kannalta. Haastateltavat ovat avainasiakaspäällikkö, tuotejohtaja, toimitusjohtaja, tuotekehitysjohtaja, tuotekehittäjä ja muotoilija. Haastateltavat on valittu lumipallomenetelmällä yrityksen toiminnan käynnistäjän, nykyisen tuotekehitysjohtajan, suosituksesta. Hän on toiminut tutkimuksen liikkeellepanijana. Tarkoituksena on ollut saada mahdollisimman rikas kuvaus kohdeorganisaation toiminnasta eri alueiden asiantuntijoita haastatteleamalla.

Kolme tutkijaa on osallistunut haastattelujen tekemiseen vuosien 2004 ja 2006 välisenä aikana. Haastateltavia on ollut kuusi. Ensimmäiset neljä vuonna 2004 kohdeorganisaatiosta tehtyä tutkimushaastattelua tämän tutkielman tekijät ovat saaneet litteroituina käyttöönsä. Loput haastatteluista on tehty marraskuun 2005 ja helmikuun 2006 välisenä aikana. Näitä kuutta haastattelua toinen tämän tutkielman tutkijoista on ollut henkilökohtaisesti tekemässä.

Neljää henkilöistä on haastateltu kaksi kertaa. Ensimmäiset haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2004 ja toiset marraskuun 2005 ja tammikuun 2006 välisenä aikana. Kahta henkilöä on haastateltu kerran, tammikuussa 2006. Haastattelujen toistaminen tuo tutkimukseen ajallisen ulottuvuuden.

Haastattelut on toteutettu yksilöhaastatteluina. Osassa haastatteluista on ollut yksi ja osassa kaksi haastattelijaa. Haastateltaviin otettiin yhteyttä pääsääntöisesti puhelimitse. Muutaman haastateltavan kanssa haastatteluajankohtaa tarkennettiin sähköpostitse. Haastateltaville kerrottiin lyhyesti, mitä tutkimus koskee ja mihin sillä pyritään. Kaikki pyydetyt suostuivat haastatteluun. Haastatteluista sopimista helpotti se, että haastateltavat olivat etukäteen tietoisia tekeillä olevasta tutkimuksesta.

Yhdeksän haastattelua toteutettiin kohdeorganisaation virallisessa toimipaikassa. Yksi haastatteluista pidettiin erään työntekijän omalla työskentelypaikkakunnalla. Haastattelu paikaksi pyrittiin valitsemaan rauhallinen tila, jossa keskustelu onnistuisi ilman häiriötekijöitä. Muutaman haastateltavan kanssa haastattelu aloitettiin avoimessa aulatilassa, josta siirryttiin rauhallisempaan neuvottelutilaan sen vapauduttua. Yhden haastateltavan kanssa haastattelu toteutettiin kokonaan aulatilassa, koska tällöin ei paikalla juurikaan ollut muita henkilöitä.

Haastattelujen kesto vaihteli noin 44 minuutista 110 minuuttiin. Kaikki haastateltavat suostuivat haastattelun nauhoittamiseen. Vuonna 2004 tehdyt haastattelut nauhoitettiin nauhurilla ja loput mp3 -soittimella. Yksi haastatteluista tehtiin kahdessa osassa saman päivän aikana, koska mp3 -soitin ei toiminut ensimmäisellä kerralla. Muutama haastateltavista keskusteli hieman rajoittuneemmin nauhoituksen ollessa päällä ja puhui vapaammin ennen ja jälkeen nauhoittamisen. Haastattelumateriaalien purkaminen kirjalliseen muotoon eli litterointi suoritettiin sanatarkasti. Turhat pikkusanojen (tota, niinku) useat toistot jätettiin kuitenkin litteroimatta. Litteroitua haastattelumateriaalia 10 haastattelusta on yhteensä noin 170 sivua.

Ensimmäiset, vuonna 2004 tehdyt haastattelut on toteutettu avoimina haastatteluina. Keskustelua ohjaavina aiheina ovat olleet organisaation ja haastateltavan tausta, nykytila ja kehitysnäkymät. Kuusi myöhempää haastattelua tehtiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastatteluiden teema-alueet olivat:

- kohdeorganisaation toiminnan kasvun kuvaus
- verkostossa toimimisen kuvaus
- kokemukset ja
- tulevaisuuden ja kehitysideoiden pohtiminen

Kohdeorganisaation toiminnan kasvun kuvaus -teemalla oli pyrkimys tutkia, kuinka kohdeorganisaation toiminta on kasvanut. Haastateltavia pyydettiin kertomaan, milloin he ovat aloittaneet työskentelyn kohdeorganisaatiossa ja kuinka toiminta on kehittynyt heidän työskentelynsä aikana. Verkostossa toimimisen kuvaus -teemalla tarkoitus oli hahmottaa kasvuyrityksen verkoston rakennetta. Haastateltavia pyydettiin kertomaan tyypillisistä työprojekteistaan ja -aikatauluistaan sekä siitä, keiden kanssa he ovat työnsä vuoksi yhteydessä sekä yrityksen sisällä että sen ulkopuolella.

Kokemus -teemalla hahmoteltiin kasvuyrityksen verkostossa työskentelevien henkilöiden kokemuksia verkostoitumisesta ja verkostoituneen toiminnan toimivuudesta. Kyseistä teema-aluetta ei ole tarkasti rajattu. Haastateltavien pyydettiin kertovan kokemuksistaan sekä oman organisaation että verkoston toiminnan tasolla. Tulevaisuuden ja kehitysideoiden pohdinta -teemalla tarkoitus oli hahmottaa kasvuyrityksen verkoston kehittymistä sekä johtamiskysymyksiä. Haastateltavia pyydettiin kertomaan omista kehitysideoistaan muun muassa siitä, kuinka kasvuyrityksen verkoston toimintaa voitaisiin kehittää ja hallita.

2.3 Sisällön analyysi

Ennen varsinaisen tutkielman kirjoitustyöhön ryhtymistä tutkijat käyttivät kerättyä haastatteluaineistoa erilaisissa seminaaritoissa. Näin aineistoa oli ennen pro gradu - tutkielman varsinaista analyysivaihetta luettu läpi muutamia kertoja. Myös Kyngäs ja Vanhanen (1999: 5) painottavat tämän vaiheen tärkeyttä, sillä aineistoon tutustuminen ja sen lukeminen läpi useita kertoja luo pohjaa analyysille.

Aineiston analyysitavaksi valittiin sisällön analyysi, koska se sopii hyvin strukturoimattomaan aineistoon. Sisällön analyysillä tarkoitetaan systemaattista ja objektiivista tapaa järjestää ja kuvailla tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Analyysillä pyritään ilmiön käsitteellistämiseen ja sen esittämiseen tiivistetyssä muodossa. Analyysin ensimmäinen vaihe on analyysiyksikön määrittäminen. Analyysiyksikön valinta riippuu aineistosta ja tutkimustehtävästä. (Kyngäs & Vanhanen 1999: 3-5.)

Tässä tutkimuksessa analyysiyksiköksi valittiin lausuma. Tutkielman varsinaisen tutkimuskysymyksen ollessa vielä muotoutumaton, analyysia ohjaavana aineistokysymyksenä käytettiin tutkielman alkuvaiheessa ”Mitä on kohdeorganisaation osaaminen?”. Lausuman valinta analyysiyksiköksi soveltui paremmin kuin esimerkiksi yksittäinen kirjain tai sana, koska osaaminen käsitteenä on hyvin laaja. Tällä tarkoitetaan sitä, että erilaista osaamista on vaikea kuvailla vain yhdellä sanalla. Yksittäisten sanojen tai edes lauseiden ei katsottu avaavan aineistoa tarpeeksi. Toisaalta esimerkiksi ajatuskokonaisuuden valinta yksiköksi olisi ollut liian laaja, sillä ajatuskokonaisuus voi koostua useammista lauseista ja näin monitahoisen yksikön valinta voi vaikeuttaa kategorioiden muodostamista.

Aineistoa lähdettiin tarkastelemaan induktiivisesti. Induktiivinen eli aineistolähtöinen prosessi tarkoittaa, että analyysiä ohjaa itse aineisto (Kyngäs & Vanhanen 1999: 5). Täysin induktiivinen tutkimus ei kuitenkaan ole mahdollista, sillä tutkijaa ohjaa aina tietty etukäteistietämys, vaikka aihealueen opiskelemiseen ei varsinaisesti olisi paneuduttu.

Induktiivinen analyysiprosessi kuvataan aineiston pelkistämisenä, ryhmittelynä ja abstrahointina. Pelkistämällä tarkoitetaan sitä, että aineistosta poimitaan tutkimustehtävään liittyviä ilmaisuja (tässä tutkimuksessa lausumia). Tämän jälkeen ilmaisut pelkistetään. Aineiston ryhmittelyssä yhteen kuuluvat pelkistetyt ilmaisut yhdistetään kategorioiksi. Aineiston abstrahoinnilla tarkoitetaan aineiston

käsitteellistämistä eli samansisältöisten kategorioiden yhdistämistä muodostaen niistä yläkategorioita. (Kyngäs & Vanhanen 1999: 5-7) Seuraavissa luvuissa käsitellään tämän tutkielman aineiston analyysiprosessia vaiheittain.

2.3.1 Pelkistäminen

Pelkistäminen toteutettiin kirjoittamalla ensin aineistokysymykseen liittyvät lausumat alkuperäisessä muodossaan litteroitujen haastattelujen marginaaleihin. Tämän jälkeen lausumat muutettiin pelkistetyiksi ilmaisuiksi. Esimerkkejä aineistosta tunnistetuista lausumista ja niiden pelkistyksistä on koottu taulukkoon 1.

Pelkistäminen aloitettiin käymällä läpi kaksi haastattelua. Ensimmäisen haastattelun kohdalla huomattiin, että alkuperäisten lausumien sijasta mukaan oli tullut myös omaa tulkintaa. Tämän vuoksi työ alkoi alusta. On tärkeää, että analyysissä noudatetaan säännönmukaista logiikkaa, sillä se helpottaa työtä ja tekee tutkimuksesta luotettavan. Tällä tarkoitetaan sitä, että jos jokin osa aineistoa on analysoitu eri tavalla kuin muu aineisto, eivät analyysin pohjalta tehdyt tulkinnat ja sen myötä tutkimuksen tulokset ole luotettavia.

Lausumien kerääminen marginaaleihin toteutettiin yksilötyönä, mutta niiden muuttaminen pelkistetyiksi ilmaisuiksi ja listaaminen tapahtui yhdessä keskustellen ja molempien poimintoja vertaillen. Tämä vaihe analyysissä osoittautui erityisen aikaa vieväksi, koska jokainen kohta käytiin yhdessä läpi. Yllätys oli, kuinka eri tavalla samaa tekstiä voi ymmärtää. Oletuksena oli, että listaaminen nopeutuisi muiden haastattelujen kohdalla aineiston kylläntyessä, mutta käytännössä näin ei tapahtunut. Kaiken kaikkiaan pelkistettyjä ilmaisuja kertyi melko paljon, yhteensä noin 1670 kappaletta. Määrä vaihteli eri haastatteluissa 53 ja 260 välillä. Ilmaisujen suuri määrä kertoo osaamiskäsitteen monitahoisuudesta. Lisäksi analyysiin haluttiin sisällyttää alkuvaiheessa mahdollisimman kattava erilaisten ja saamaakin asiaa kuvaavien ilmaisujen joukko rajaamatta osaamista tarkasti.

2.3.2 Ryhmittely

Pelkistettyjen ilmaisujen ryhmittely aloitettiin keräämällä saman aihepiirin ilmaisuja yhteen ja antamalla näin muodostetulle ryhmälle sitä kuvaava otsikko. Muodostuneet kategoriat olivat aluksi hyvin yleisellä tasolla, joten ennen varsinaiseen abstrahointiin siirtymistä ryhmiä jaettiin vielä pienempiin kategorioihin. Ryhmittely toteutettiin

parityönä. Ilmaisujen yhdistelyä kategorioiksi voi kuvata palapelin kokoamiseksi, jossa uusien ilmaisujen sopivuutta muodostettuihin kategorioihin mietittiin yhdessä. Samalla oli pidettävä mielessä mahdollisuus, että pala kuuluukin eri palapeliin eli ryhmiä tulisi muodostaa lisää. Ryhmiä eli uusia kategorioita muodostuikin lisää jokaista uutta haastattelua läpikäydessä. Alakategorioita tuli lopulta yhteensä 60. Taulukossa 1 on kuvattu analyysin kaksi ensimmäistä vaihetta muutamien esimerkkilausumien, pelkistettyjen ilmaisujen ja alakategorioiden avulla.

Taulukko 1 Sisällön analyysi: esimerkkejä pelkistämisestä ja ryhmittelystä

ALKUPERÄINEN LAUSUMA	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA
"...täähän on vähän niin kun internetin rakenne,..."	Internetin rakenne	Verkoston rakenne
"...verkottumisen näkökulmasta ni aika monella tasolla semmosta verkottunutta..."	Monitasoinen verkottuminen	
"...me mennään sinne sekaan ja ehkä tehdään vähän uudenlaisia kytkentöjä..."	Verkostojen uudenlaiset kytkennät	

Taulukon ensimmäisessä sarakkeessa on haastatteluista kerättyjä lausumia alkuperäisessä muodossa. Keskimmäisessä sarakkeessa alkuperäiset lausumat on pelkistetty. Kolmas sarake kuvaa pelkistettyjen ilmaisujen kokoamista kategoriksi.

Ryhmittelyvaiheessa kävi ilmi, että analyysia ohjannut kysymys oli luonteeltaan liian abstrakti. Yleensä analyysia johtaa tutkimuskysymys, mutta tässä tapauksessa osaaminen käsitteenä oli liian laaja, ja aineiston järjestäminen olennaisen erottamiseksi oli vaikeaa. Kategorioita tarkastellessa huomattiin kuitenkin, että aineistoa ohjannut kysymys liittyi osaamiseen, mutta haastattelut kuvasivat itse asiassa kohdeorganisaation koko toimintatapaa. Tässä vaiheessa erilaiset *tutkimustehtävään liittyvät kysymykset* järjestyivät seuraavasti:

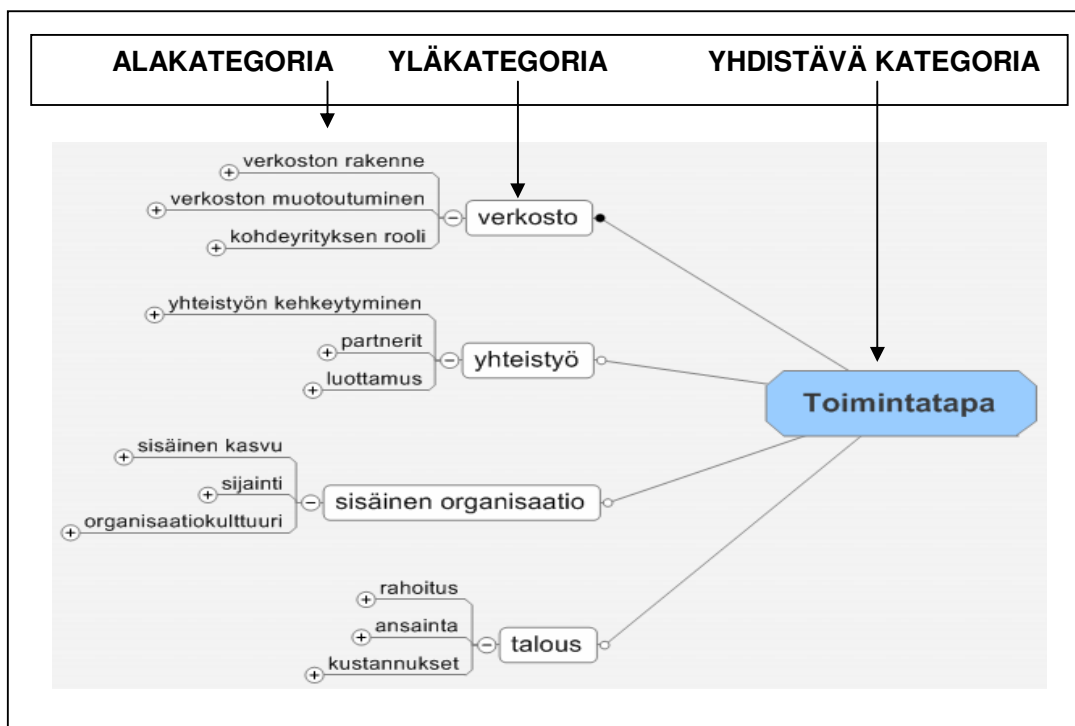
- Haastattelukysymykset: Mitä on tapahtunut? Missä nyt mennään? Miltä tulevaisuus näyttää?
- Aineistokysymys: Miten kohdeorganisaation asiantuntijat kuvaavat organisaation toimintatapaa?
- Tutkimuskysymys: Millainen on verkostomaisesti toimivan yrityksen toimintatapa?

2.3.3 Abstrahointi

Ryhmittelyvaiheeseen liittyi jo osittain aineiston abstrahointia. Varsinaisessa abstrahoinnissa alakategorioita yhdistettiin yläkategorioiksi. Käytännössä kategorioita muodostettiin siis kahteen suuntaan; yleisistä kategorioista tehtiin pienempiä alakategorioita ja pienistä koottiin yläkategorioita. Jo varhaisessa vaiheessa alkoi hahmottua, että koko joukkoa yhdistävä nimike voisi olla edellä mainittu toimintatapa.

Kategorioiden nimeäminen täysin induktiivisesti on lähes mahdotonta. Kyngäksen ja Vanhasen (1999: 7) mukaan kategorioita nimetään usein aikaisemmin tutuilla käsitteillä eli deduktiivista päättelyä hyödyntäen. Kategorioiden nimeämistä tässä tutkielmassa ohjasi esiymmärrys tutkittavasta aiheesta. Yläkategorioita muodostui yhteensä 15. Näitä yhdistäväksi kategoriaksi varmentui toimintatapa.

Kuviossa 3 on kuvattu abstrahointi vaiheittain. Kuvio on jatkoa yllä esitellylle taulukolle 1. Kuvion vasemmassa laidassa on esimerkkejä ryhmittelyssä muodostetuista alakategorioista. Näitä on keskelle kerätty yhteen yläkategorioiksi ja lopulta kategoriat muodostavat oikealla kuvatun ”toimintatapa” -yhdistävän kategorian.



Kuvio 3 Sisällön analyysi: esimerkkikategorioita ja abstrahointi

2.3.4 Analyysista kohti kuvausta

Koska kyseessä on empirialähtöinen tutkimus, aihe ja tutkimusongelma sekä niiden myötä teoreettinen tausta ovat muotoutuneet tutkimuksen edetessä. Empiiristä aineistoa lähdettiin seuraavaksi purkamaan liiketoiminnan näkökulmasta. Analyysin auki kirjoittamisen helpottamiseksi kategorioista merkittiin keskeisimmät kohdat. Tämä vaihe toteutettiin yhdessä keskustellen. Tarkoituksena oli muodostaa kuva kohdeorganisaation liiketoiminnasta ja sen kehitymisestä, jotta olisi paremmin mahdollista ymmärtää liiketoiminnassa ja innovaation kaupallistamisessa tarvittavaa osaamista ja sen johtamista.

Sisällön analyysilla haastatteluaineisto on käytännössä purettu osiin ja koottu uudelleen kategorioiksi. Kategoriat itsessään eivät kuitenkaan riitä kuvaamaan liiketoimintaa tai siihen liittyviä päätöksiä, joten kuvauksen avuksi koottiin teoreettista taustaa liiketoiminnasta ja erilaisista liiketoimintamalleista. Seuraavassa luvussa käydään läpi muutamia liiketoiminnan kuvaamiseen soveltuvia malleja ja pyritään löytämään sopiva keino kohdeorganisaation liiketoiminnan kuvaamiseen.

3 LIIKETOIMINTAMALLIT LIIKETOIMINNAN KUVAAJINA

Tämän tutkielman kohdeorganisaatio harjoittaa teknologiseen innovaatioon perustuvaa liiketoimintaa. Liiketaloudellisen osaamisen tärkeys on teknologian ohella keskeistä organisaation menestykselle. Suomessa on viime vuosina käyty keskustelua innovaatiotoiminnasta ja sen heikoista kohdista. Useat kehityshankkeet ovat kansainvälisestikin tarkasteltuina korkeatasoisia, mutta niiden tulosten levittämisessä ja jatkojalostamisessa toiminnallisiksi tuotteiksi tai palveluiksi on parannettavaa. Teknologinen osaaminen olisi yhdistettävä paremmin liiketoimintaan. (esimerkiksi Hautamäki & Lemola 2004: 3-4; Suomi...2005: 30.) Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan lähemmin liiketoimintaa, liiketoimintaosaamista ja erilaisia liiketoimintamalleja. Lisäksi pyritään tähän teoreettiseen keskusteluun pohjautuen löytämään sopiva tapa kuvata kohdeorganisaation liiketoimintaa.

3.1 Liiketoiminta ja liiketoimintaosaaminen

Liiketoiminta

Liiketoiminnan kuvaaminen on hyvä aloittaa liiketoiminnan määritelmistä. Vanhala, Laukkanen ja Koskinen (2002: 39–40) toteavat teoksessaan *Liiketoiminta ja johtaminen* liiketoiminnan tarkoittavan ongelmia ratkaisevien tuotteiden aikaansaamista ja myymistä ansaintatarkoituksessa. Myös Räsäsen (1994: 10) teos *Kehittyvä liiketoiminta* antaa samantyyppisen määritelmän: ”Liiketoiminnassa pyritään ansaitsemaan voittoa palvelemalla asiakkaita.” Liiketoimintaan liittyvät siis olennaisesti rahan ansaitseminen ja asiakkaat. Sitä, miten asiakkaiden palvelemiseen voittoa tuottaen käytännössä pyritään, kuvaillaan tarkemmin jatkossa keskittymällä liiketoiminnan eri osa-alueisiin.

Liiketoiminnassa voidaan nähdä olevan monta erilaista näkökulmaa, jotka konkreettisesti liiketoiminnassa pyritään yhdistämään kokonaisuudeksi. Räsäsen (1994: 14–15) mukaan näitä näkökulmia tarjoavat insinööriopit, organisaatio-opit, markkinointiopit ja talousopit. Edellisten lisäksi näkökulmia on muitakin. Tämän vuoksi esimerkiksi kauppakorkeakoulussa opetetaan yleisesti myös muita aineita, kuten esimerkiksi yritysjuridiikkaa, vakuutustiedettä ja tilastotiedettä.

Vaikka edellisessä on näkökulmien yhteydessä otettu huomioon myös insinööriopit, ei teknologiaosaamista ole perinteisesti mielletty kuuluvaksi liiketoimintaan liittyvään osaamiseen. Kuitenkin teknologista osaamista tarvitaan jossain määrin kaikessa liiketoiminnassa, vaikka se muissa kuin teknologiayrityksissä olisikin vain välttämättömyys. Tästä on esimerkkinä yleistynyt informaatioteknologia; tietokoneet ja niihin liittyvät ohjelmistot, jotka ovat nykyään tärkeässä asemassa kaikessa liiketoiminnassa.

Myös innovatiivisuuden tulisi olla mukana kaikessa liiketoiminnassa, sillä se voi perustua liiketaloudellisiin osaamisalueisiin. Lehtinen (2006: 16) huomauttaa, innovaatio ei ole (vain) tekninen keksintö, vaan innovaatio voi liittyä myös esimerkiksi palveluun, organisaatioon, markkinointiin, verkottumiseen tai liiketoimintamalliin kokonaisuudessaan. Erityisesti liiketoimintamallin innovatiivisuus on tärkeä kilpailutekijä, sillä kilpailua ei enää käydä tuotteiden, palveluiden tai edes niiden yhdistelmien, vaan liiketoimintamallien välillä (Hamel 2001: 28).

Liiketoimintaa tarkasteltaessa hyödynnetään yleisimmin strategisen johtamisen oppeja. Liiketoiminnassa nähdään olevan kysymys strategiasta, ja sen vuoksi käytössä on liiketoimintaan liittyen useita strategia -päätteisiä sanoja kuten kilpailustrategia, liiketoimintastrategia, yhtymästrategia ja niin edelleen. Perinteisen strategia-ajattelun mukaan organisaatio seuraa strategiaa, eli yritys muokkaa organisaationsa valittuun strategiaan sopivaksi. Nykyään on kuitenkin huomattu, että liiketoiminta on yhä useammin eri alojen osaajien yhteistyötä, ja siksi organisointia ei voida nähdä vain strategian täytäntöönpanon hankaloittajana. Osaamislähtöisissä strategioissa lähdetäänkin siitä, että ne muotoutuvat organisaatiosta ja osaajien yhteistoiminnasta. (Räsänen 1997: 286–287, Räsänen 1994: 16.)

Liiketoimintaosaaminen

Liiketoiminnasta, sen osa-alueista ja näkökulmista puhuttaessa otetaan kantaa usein myös liiketoimintaosaamisen käsitteeseen. Liiketoimintaosaamiskeskusteluun Suomessa liittyy tällä hetkellä edelleenkin käsitteen määrittely. Useilla tutkijoilla on liiketoimintaosaamisesta oma määritelmänsä. Määritelmät kuvaavat kaikki samaa asiaa, erot syntyvät pääasiassa näkökulman muutoksesta.

Reponen (2004: 44) muotoilee liiketoimintaosaamisen yrittäjyyttä käsittelevässä artikkelissaan seuraavasti:

”Liiketoimintaosaaminen sisältää kilpailun kansainvälisillä markkinoilla, toimintamallit ja ansaintalogiikat tässä ympäristössä sekä yritysten kasvun, muutosten ja osaamisen hallinnan eri elinkaaren vaiheissa.”

Tätä tutkielmaa edeltävässä Tekesin teettämässä kirjallisuuskatsauksessa Pietiläinen ym. (2005) puolestaan määrittelevät liiketoimintaosaamisen yrittäjyys- verkosto- ja innovaatiotutkimusten perusteella seuraavasti:

”Liiketoimintaosaamista on kyky asemoida liiketoimintaa, rakentaa verkostot liiketoimintaa tukemaan ja tunnistaa tuotteen tai palvelun käyttämisen prosessit.”

Näsi (2006: 31) näkee liiketoimintaosaamisen yhtenä modernin strategiaopin koulukuntana. Hän kokoaa Kari Neilimon kanssa tekemänsä liiketoimintaosaamisen määritelmän heidän tämän tutkielman kirjoitushetkellä vielä julkaisemattomaan teokseensa viitaten seuraavanlaiseksi:

”Liiketoimintaosaaminen viittaa liiketaloudellisen kokonaisuuden ja sen muutoksen johtamiseen osana vielä suurempaa järjestelmää pitkällä aikavälillä niin, että toisaalta korostuvat erilaisuus ja innovointi, toisaalta systemaattisuus ja tehokkuus.”

Keskeistä liiketoimintaosaamisessa on Näsin (2006) mukaan kokonaisvaltainen ja systeeminen katsantotapa. Näsi muistuttaa myös, että liiketoimintaosaaminen on empiirisesti hankala käsite, se on aina määriteltävä uudelleen kontekstissa. Siksi se on myös ainutlaatuinen ja siksi lähes mahdoton monistaa. Lisäksi liiketoimintaosaamisen malli riippuu sen esittäjästä. Myös Lehtisen (2006: 17) mukaan liiketoimintaosaamisesta tehdyt erilaiset tulkinnat ovat perusteltavissa, sillä osaamisen käyttäjät, käyttöympäristöt ja määrittelynäkökulmat eroavat. Hän ehdottaa liiketoimintaosaamiselle yleismääritelmää, jonka pohjalta erilaiset käyttäjät voivat täsmentää tilanteeseen sopivia erityismääritelmiä:

”Liiketoimintaosaamisella tarkoitetaan kaikkien niiden tietojen ja taitojen kokonaisuutta, jota tarvitaan yrityksen tai muun organisaation kannattavaan ja kestävään johtamiseen ja toimintaan.”

Edellä kuvailtuihin määritelmiin pohjautuen voidaan todeta, että pitkällä aikavälillä kannattava liiketoiminta edellyttää useista osa-alueista koostuvan kokonaisuuden hallintaa. Teknisen ja liiketaloustieteellisen osaamisen lisäksi liiketoimintaosaamiseen kuuluu esimerkiksi innovatiivisuuteen, kansainvälisyyteen ja nykyään yhä enemmän

myös erilaisten verkostojen ja kumppanuuksien hallintaan liittyvää osaamista. Lisäksi liiketoimintaosaamisen sisältö on ainutlaatuinen ja muuttuu ja kehittyy koko ajan.

Liiketoimintaosaamisen määritelmää voidaan tarkastella myös osiensa summana. Edellä liiketoiminnan määrittelyn yhteydessä tultiin siihen tulokseen, että liiketoiminnassa on kysymys asiakkaiden palvelemisesta ansaintatarkoituksessa. Kun tähän lisätään osaaminen, jossa on kysymys tiedoista ja taidoista ja näihin perustuvasta kyvystä ratkaista ongelmia jossakin tietyssä tilanteessa (Vanhala ym. 2002: 222), on liiketoimintaosaamisessa kysymys yksinkertaistetusti niistä tiedoista ja taidoista ja kyvyistä, joiden avulla asiakkaita pyritään palvelemaan ja rahaa ansaitsemaan. Tähän osaamiseen liittyvät liiketoiminnan yhteydessä kuvailut liiketoiminnan erilaiset osa-alueet.

Liiketoimintaosaamisesta laajasti puhuttaessa käytetään esimerkiksi käsitteitä strategialogiikka, ansaintalogiikka, toiminnan logiikka, toimintajärjestelmä, liiketoimintakonsepti, liikeidea, paradigma, hallitseva logiikka, toimintajärjestelmä ja liiketoimintamalli. Nämä kaikki ovat yläkäsitteeseen liiketoiminta(osaamis)malli kuuluvia tapoja hahmottaa kulloinkin kyseessä olevaa liiketoimintaa ja siihen liittyvää osaamista. Mallit tarjoavat myös näkökulman muodostaa kuvausta liiketoiminnasta joko tieteellisesti tai soveltavasti. (Lehtinen 2006: 16, Näsi 2006: 31.)

Innovaatioon perustuvassa liiketoiminnassa teknologian ja markkinoiden toimivuus on epävarmaa. Yritysjohtajien on haasteellista käsitellä kaikkia liiketoimintaan liittyviä vaihtoehtoja, joita liittyy uuden teknologian viemiseen uusille markkinoille. Tekniikkaan liittyvä maailma on myös hyvin erilainen yrityksen talouteen saati sosiaaliseen puoleen liittyvään ympäristöön verrattuna. Organisaatioissa onkin eri osa-alueisiin erikoistuneita työntekijöitä ja johtajia, sillä kenenkään on vaikea yksin hahmottaa koko liiketoiminnan kokonaisuutta. Liiketoimintamallit kuitenkin auttavat muodostamaan kuvaa kokonaisuudesta. Ne toimivat yksinkertaistettuina kognitiivisina karttoina. (Chesbrough 2003: 68–69.)

Kartalla tässä yhteydessä tarkoitetaan graafista esitystä, jonka avulla yksilö tai organisaatio voi paikallistaa itsensä suhteessa ympäristöön ja joka auttaa suunnittelemaan tulevaisuuden suuntaa. Kognitiivisella kartalla on sekä etunsa että haittansa. Ne helpottavat tekemään päätöksiä, kun asioita tarkastellaan tutun liiketoimintamallin pohjalta. Lisäksi kartta voi saada huomion kiinnittymään asioihin, joita ei muuten ehkä huomattaisi. Toisaalta ne voivat yksinkertaistuksina rajoittaa

ajattelua, kun osa asioista jää tarkastelun ulkopuolelle olemassa olevaan malliin sopimattomina. (Chesbrough 2003: 70.)

Kuten edellä on käynyt ilmi, liiketoiminnan kuvaamiseen on olemassa useita erilaisia tapoja ja liiketoimintaa kuvaavia malleja kutsutaan useilla eri nimillä. Tässä tutkielmassa käytetään malleista yleisesti nimitystä liiketoimintamalli ja esitellään lyhyesti kuusi vaihtoehtoista mallia:

- Normannin (1976) liikeidea (Business Idea)
- Porterin (1985) arvoketju (Value Chain)
- Räsänen (1994) ansaintapa
- Porterin (1996) toimintojärjestelmä (Activity System)
- Hamelin (2001) liiketoimintakonsepti (Business Model) ja
- Chesbrough'n (2003) liiketoimintamalli (Business Model).

3.2 Erilaisia liiketoimintamalleja

Yksittäisen liiketoiminnan kuvaamisen tapa on viime vuosikymmeninä kulkenut jokseenkin seuraavissa alaluvuissa käsitellyllä tavalla:

3.2.1 Normannin liikeidea

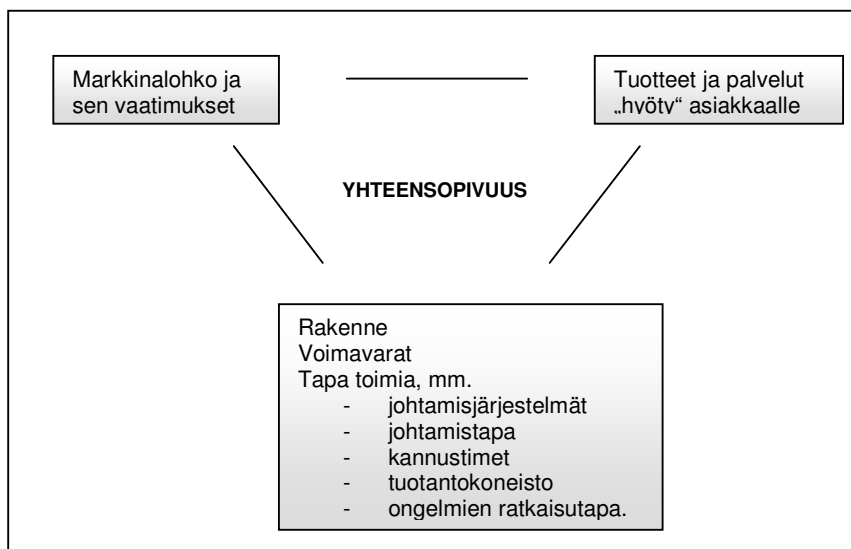
1970-luvulla levisi etenkin Pohjoismaissa termi liikeidea. Liikeidealla tarkoitetaan ainutlaatuisia tapoja, jolla organisaatio yhdistää asiakkaat, tuotteet ja voimavarat. Liiketoiminta nähdään tässä opissa ihmisten yhteistoimintana ja siinä korostetaan oppimisen tärkeyttä. (Räsänen 1997: 287.)

Liikeidean käsitteen esitteli Normann kirjassaan *Luova yritysjohto* (1976). Hän määritteli sen ainutlaatuiseksi, ajan mittaan kehittyneeksi ja toisiinsa johdonmukaisesti liittyvien tekijöiden joukoksi. Hän pitää yrityksen menestyksen salaisuutena toimintojen kokoamista kokonaisuudeksi, jossa toiminnot johdonmukaisesti tukevat ja vahvistavat toisiaan.

Normann jakaa liikeideaan kuuluvat tekijäluokat kolmeen osaan: ulkoiseen ympäristöön (sen tarpeet, arvot ja arvostamat asiat), yrityksen tarjoamaan (tuote, tuotejärjestelmä) ja sisäisiin tekijöihin (esim. organisaatorakenne, voimavarat, organisoitu tietämys ja

osaaminen, koneet, järjestelmät, johtaminen, arvot). Hän painottaa myös, että liikeidea koostuu useista, osin tiedostamattomistakin osista, joten niitä voi olla vaikea kodifioida. (Normann 2002: 179–180.)

Suomessa Jahnukainen, Junnelius ja Sonkin (1988) käyttivät liikeidean käsitettä samaan tapaan kuin Normann. Heidän mukaansa käsite liikeidea kuvaa pelkistetysti sitä, miten yritys todella toimii ja mikä on kannattavaa. Liikeideaan sisältyy tekijöitä kolmesta osasta (kuvio 4). Markkinalohko ja tuotteet määrittelevät puitteet, joissa yritys toimii. Organisaation voimavarat ja rakenteet kuvaavat toiminnan käytännön toteuttamista.



Kuvio 4 Liikeidean pääosat (Jahnukainen ym. 1988:16)

Keskeinen ajatus liikeideassa on yhteensopivuus eli konkreettinen ja toimiva tekijöiden yhdistelmä ja niiden välinen vuorovaikutus, joka määrittää ja selittää yrityksen tavan ansaita rahaa. Normann pitää tätä osien ja toimintojen välistä sopivuutta pohjana myös amerikkalaisen johtamiskirjallisuuden (katso esimerkiksi Porter 1996) myöhemmin käyttämille ajatuksille. (Normann 2002: 178–179.)

Liikeidea-ajattelu korostaa prosessinäkemystä, sillä liikeideat kehittyvät monivaiheisen prosessin kautta. Prosessissa osaamisen kehittäminen ja organisatorinen oppiminen ovat välttämätön osa. (Räsänen 1994: 170.) Liikeidean kehittymisen prosessissa on useita eri vaiheita. *Keihäänkärki- eli hakuvaiheessa* syntyy näkemys siitä, mistä uutta liiketoimintaa haetaan ja millaisia mahdollisuuksia siihen sisältyy. *Kehittämisvaiheessa* luodaan osaamista sekä rakennetaan tuotteet ja järjestelmät. Toimintatapaa myös

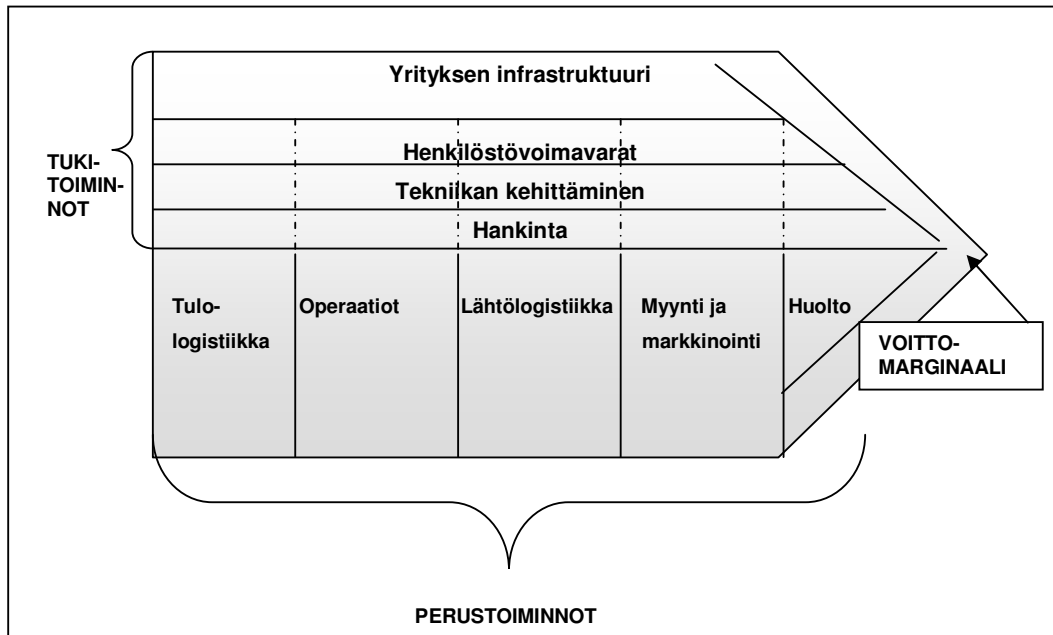
kokeillaan pienimuotoisesti. *Valtaamisvaiheessa* levittäydytään markkinoille ja hallintavaiheessa vakiinnutetaan saavutettu asema. Liikeidean *lopetusvaiheessa* resurssit siirretään johonkin toiseen liiketoimintaan. (Norman 1976: 66-68, Jahnukainen ym. 1988: 30-34.)

3.2.2 Porterin arvoketju

1980-luvulta lähtien Porterin kilpailustrategiat levisivät myös Suomeen. Tämän kilpailuopin mukaan on olemassa taloudellisesti ja teknisesti kilpailutilanteesta määrittävä strategia. Strategioita Porter (1980) muotoili kolme erilaista: kustannusjohtajuuden, differoinnin eli erikoitumisen ja fokuosoinnin eli keskittymisen. Näiden mukaisesti yrityksessä suuntaudutaan joko kokonaiskustannustehokkuuteen, organisaation erilaistamiseen asiakkaan näkökulmasta tai pieniin markkina- tai tuotesegmentteihin. Porterin kolmeen vaihtoehtoiseen strategiaan pohjautuva ajattelutapa oli hyvin erilainen verrattuna liikeideaan, jossa toimintatapa ajateltiin ainutlaatuisena. (Räsänen 1997: 287.)

Porterin kehittämä arvoketjumalli on kuvaus yksittäisen liiketoiminnan muodostamasta kokonaisuudesta. Porter (1980, 1985) kehitti arvoketjun auttamaan valitun kilpailustrategian toteuttamisessa. Arvoketju muodostuu yhdeksästä keskeisestä toiminnosta ja niiden välisistä suhteista. Toiminnot on jaettu kahteen pääluokkaan: perustoimintoihin, jotka kuvaavat tuotteen valmistusvirtaa asiakkaalle ja tukitoimintoihin, jotka tukevat perustoimintoja. Organisaation voittomarginaali muodostuu sen mukaan, miten se hallitsee arvoketjun toimintaa.

Perustoimintoihin kuuluvat kuvion 5 alaosassa ketjun muodossa olevat tulologistiikka, operaatiot (yleensä valmistus), lähtölogistiikka, myynti ja markkinointi sekä huolto. Yläosan tukitoiminnot (infrastrukturi, tekniikan kehittäminen, inhimillisten voimavarojen hallinta eli toimintoja suorittavan henkilökunnan hankinta, palkkaus, kouluttaminen, kehittäminen ja korvaaminen sekä muiden tuotantopanosten hankinta) tukevat perustoimintoja. (Porter 1985: 55.)



Kuvio 5 Arvoketju (mukaillen Porter 1985:55)

Erilaisia toimintoja voidaan eri yrityksissä jakaa osatoiminnoiksi. Eri yritysten arvoketjut näyttävätkin erilaisilta sen mukaan, mitkä toiminnot ovat tärkeitä kyseisen yrityksen liiketoiminnan kannalta, miten erilaisia toimintoja hoidetaan ja miten toimintojen välisiä sidoksia rakennetaan ja hyödynnetään. Arvoketjumalli toimii hyvin kun halutaan arvioida toimintojen kytkeytymistä toisiinsa ja näihin sidoksiin pohjautuvia kilpailustrategioita. (Mintzberg ym. 1998: 106, Räsänen 1994: 34-35.)

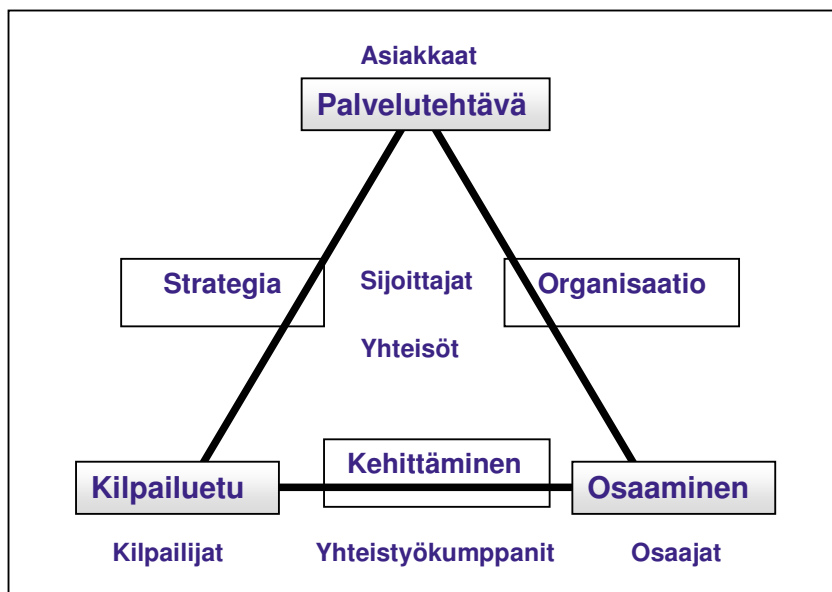
Räsänen (1994: 34-35) muistuttaa Porterin ajatuksiin perustuen, että yrityksen arvoketju on lisäksi osa suurempaa kokonaisuutta, arvojen järjestelmää, joka muodostuu muiden yrityksen toimintaan läheisesti liittyvien organisaatioiden peräkkäisistä arvoketjuista (alihankkijat, jakelijat, asiakasyritykset). Liiketoiminta määräytyy paljolti sen mukaan, millainen liiketoiminnan kokonaiskenttä muodostuu. Tällä tarkoitetaan sitä, mitä tuotteita halutaan tuottaa ja kenelle (segmenttikenttä), mitä tuotetaan itse ja mitä ostetaan muilta arvojärjestelmässä (vertikaalinen kenttä), mille markkinoille mennään (maantieteellinen kenttä) ja millä toimialalla toimitaan (toimialakenttä).

3.2.3 Räsänen ansaintatapa

Räsänen kehitti "Ansaintatavan" käsitteen 1990-luvun puolivälissä hakiessaan tapaa puhua liiketoiminnasta, jossa sosiokulttuurinen ja inhimillinen puoli korostuisivat

enemmän kuin aikaisemmissa malleissa. Ajatusmallin tuolloista ajankohtaisuutta hän perustelee mm. osaamiseen, oppimiseen ja inhimillisiin voimavaroihin liittyvien oppien (katso esimerkiksi Hamel ja Prahalad 1994) uudella tulemisella 1990-luvun alkupuolella (Räsänen 1997: 287)

Räsänen jakaa ansaintatavan käsitteen kolmeen pääulottuvuuteen: 1. palvelutehtävään, 2. kilpailuetuun ja 3. osaamiseen. *Palvelutehtävässä* on kysymys liiketoiminnassa suoritettavasta työstä, joka palvelee asiakkaiden tarpeita. Strategisesta *kilpailuedusta* puhuttaessa puolestaan tarkoitetaan niitä taloudellisia tai teknisiä vahvuuksia, joilla on tarkoitus erottua kilpailijoista. Liiketoiminnan *osaamisella* käsitetään kaikki ne kyvyt, joita tarvitaan yrityksen eri osatoimintoihin ja niiden yhdistämiseen. Palvelutehtävä, kilpailuetu ja osaaminen muodostavat toiminnan logiikan. Ne eivät ole toisistaan erillisiä osia, vaan saman toiminnan eri puolia. Kuviossa 6 nämä ulottuvuudet on sijoitettu visuaalisen ansaintatavamallin kolmion eri suunniksi.



Kuvio 6 Ansaintatapa (mukaillen Räsänen 1994:181, kuvio 6.4)

Ansaintatavamallissa otetaan huomioon yrityksen erilaiset sidosryhmät (kuvio 6) ja niiden intressit. Räsänen (1994: 162) painottaa, että hyvässä ansaintatavassa nämä intressit yhdistyvät; omistajat saavat sijoituksilleen tuoton, asiakkaat hyödyllistä palvelua, henkilöstölle tarjotaan osaamista kehittävä ja palkitseva työorganisaatio ja kilpailijoiden suhteen organisaatiolla on ylivoimainen strategia. Lisäksi yrityksen maine

yhteisössä on tärkeää sillä luotettavuus helpottaa voimavarojen saamista ja yhteistyökumppaneiden löytämistä.

Ansaintatavassa korostuu liiketoiminnan sisäinen kehittäminen yhdessä muiden, ulkopuolistenkin toimijoiden kanssa. Osaaminen on mallin keskeinen ulottuvuus ja malli painottaa osaamisvoimavarojen hankintaan liittyviä haasteita. Talouden kasvuvauhti ylittää usein organisaation sisäisen kehityksen, joten osaamisen hankkiminen ainakin osittain ulkopuolelta on paitsi vaihtoehto, usein myös välttämättömyys. Osaajien väliseen yhteistyöhön sekä yhteistyökumppanuussuhteisiin tulisi ansaintatapaa kehitettäessä kiinnittää erityistä huomiota. (Räsänen 1994: 180.)

Edellä käsiteltiin erilaisia näkökulmia liiketoimintaan. Räsänen ansaintatavan käsitteessä yhdistyvät markkinointi-, taloudellis-tekninen ja organisatorinen näkökulma. Markkinointinäkökulma tuo malliin asiakaslähtöisyyden, taloudellis-tekninen näkökulma kilpailuedut (kustannus ja laatu) ja sijoituksen tuoton. Organisatorinen näkökulma puolestaan painottaa siihen sisältyviä osaamisen ja organisaation sisäisen ja ulkoisen yhteistyön käsitteitä. Organisaationäkökulma on näistä uusien Suomessa, ja siihen keskitytään myös tässä tutkielmassa.

3.2.4 Porterin toimintojärjestelmä

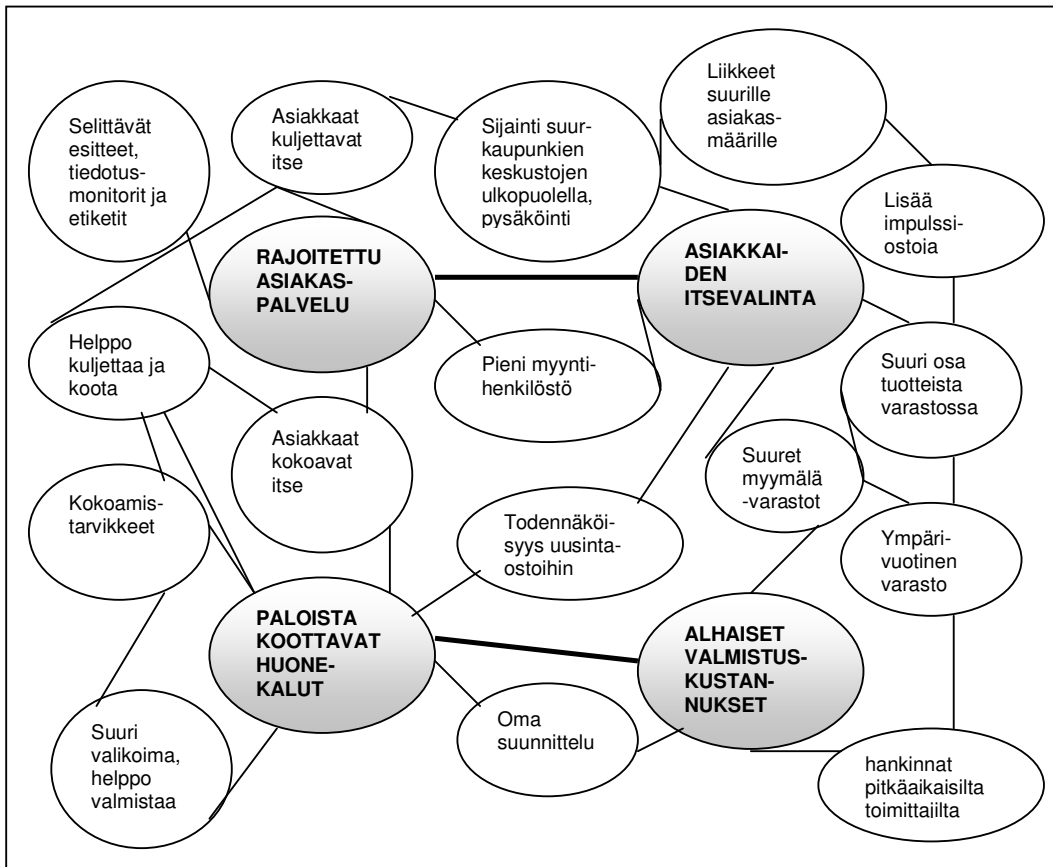
Edellä Porterin arvoketjun yhteydessä lyhyesti esiteltyä kilpailuoppia on paitsi kehuttu myös kritisoitu sen muotoutumisesta alkaen. Kritiikki kohdistui pääasiassa siihen, että organisaatioiden tuli opin mukaan valita yksi kolmesta strategiasta. Strategiavaihtoehdot nähtiin kuitenkin liian yleisinä, eikä organisaatioille yksilöllisenä tapana toimia. Yksilöllisyyden kilpailuvaltina katsottiin unohtuvan. Kilpailuoppi kuuluu strategiatutkimuksessa niin sanottuun asemointikoulukuntaan. Tämän koulukunnan yleinen piirre on, että organisaatiot sijoitellaan tiettyihin tyyppeihin. Keskitytään yleisiin strategioihin, olemassa oleviin toimialoihin ja tapoihin toimia, ja tämä estää omalta osaltaan jopa uusien mahdollisuuksien ja kategorioiden muotoutumista. (Mintzberg ym. 1998: 116-118.)

Porter (1996) vastaa edellä kuvailtuun kritiikkiin artikkelissaan "What is Strategy?". Hänen mukaansa asemointiin perustuvien strategioiden suosion hiipuminen johtuu siitä, ettei organisaatioissa enää eroteta operatiivisen tehokkuuden ja strategian käsitteitä toisistaan. Operatiivisella puolella on kysymys samanlaisten toimintojen kilpailijoita paremmasta suorittamisesta. Strategia puolestaan on sitä, että yritys on

erilainen; toiminnot suoritetaan eri tavoilla tai valitaan erilaisia toimintoja kuin kilpailijat. Tähän liittyen Porter muotoilee artikkelissaan vaihtoehtoisen liiketoimintaa kuvaavan mallin, toimintojärjestelmän (activity system). Sen taustalla on ajatus, että strategia on sisällä organisaation toiminnoissa (activities) ja erityisesti valinnassa toteuttaa toiminnot eri tavalla tai eri toimintoja kuin kilpailijat. Hän painottaa, että kilpailukykyisessä strategiassa on kysymys erilaisuudesta. Asemointi markkinoilla vaatii räätälöidyn kokonaisuuden toimintoja.

Porterin toimintojärjestelmä ottaa kantaa myös 1990-luvun alun osaamiskeskusteluun, erityisesti ydinosaamiseen ja yrityksen menestystekijöihin. Hänen näkemyksensä mukaan organisaatiossa kaikella on merkitystä. Ydin-, avain- tai kriittisten tekijöiden sijaan organisaatiossa tulisi keskittyä yhteensopivuuden varmistamiseen. Strategia on Porterin mukaan järjestelmä toimintoja, ei kokonaisuus, joka koostuu osista. Kilpailuetu syntyy toimintojen yhteensopivuudesta ja siitä, miten ne tukevat toisiaan.

Alla olevassa kuviossa 7 on kuvattu IKEA:n toimintojärjestelmä Porterin näkemyksen mukaisesti mind-map-mallisesti. Strategisesti tärkeät toiminnot ovat kuviossa tummempia. Niiden tunnistamiseen ja tukemiseen käytetään klustereita, joissa muut toiminnot ovat myös kytkeytyneitä toisiinsa. Tällaista toimintojärjestelmäkarttaa voidaan käyttää organisaation aseman ja toimintojen kuvaamiseen. On keskeistä, että kilpailuetu tulee juuri toimintojen uniikista yhdistelmästä ja että kaikkien kytkösten kopioiminen on muille organisaatioille vaikeaa, vaikka keskeiset toiminnot olisivatkin perin yksinkertaisesti monistettavissa.



Kuvio 7 Esimerkki IKEA:n toimintojärjestelmästä (mukaillen Porter 1996:71)

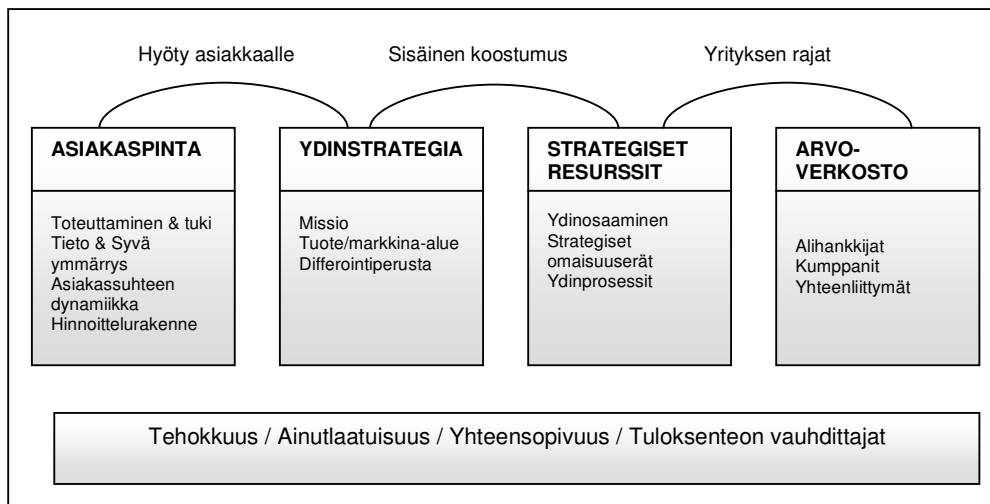
Kuvatunlaista mind-map-muotoista liiketoimintamallia on Suomessa kehittänyt esimerkiksi Näsi (2006: 24-29). Hän erotelee mallista yleisellä tasolla viisi keskeistä liiketoimintaosaamisen piirrettä: 1. järjestelmänäkemyksen ja järjestelmähallinnan, 2. yrityksen pyörittämisen, 3. kokonaisuuden hallinnan sekä 4. tehokkuuden ja 5. erottuvuuden. Näistä kolme ensimmäistä ovat liiketoimintaosaamisen avainasioita, ja ne kertovat kaikki samasta asiasta, vain näkökulma vaihtuu hieman. Järjestelmänäkemyksessä on kysymys systemaattisesta toiminnasta. Yrityksen pyörittämisessä puhutaan strategiasta, jolla toiminta saadaan kannattavaksi ja jatkuvaksi. Kokonaisuuden hallinnassa taustalla on Porterinkin painottama yhteensopivuuden periaate.

3.2.5 Hamelin liiketoimintakonsepti

Hamelin vuonna 2000 kirjassaan *Leading the Revolution* (suomennos vuonna 2001; Vallankumouksen kärjessä) esittelemä liiketoimintakonsepti perustuu innovointiin. Hamelin mukaan uudistumista ei enää mitata tuotteiden tai teknologioiden osalta, vaan

toimialojen vallankumoukselliset kilpailevat liiketoimintakonseptien innovatiivisuuden kautta.

Hamel (2001: 82) jakaa esittelemässä mallissaan liiketoimintakonseptin neljään osaan, joita ovat ydinstrategia, strategiset resurssit, asiakaspinta ja arverkosto. Osat liittyvät toisiinsa kolmen ”sillan” välityksellä, jotka ovat hyöty asiakkaalle, sisäinen koostumus ja yrityksen rajat. Liiketoimintakonseptin kivijalka koostuu neljästä tekijästä. Nämä ovat tehokkuus, ainutlaatuisuus, yhteensopivuus ja tuloksenteon vauhdittajat. Kuvio 8 havainnollistaa liiketoimintakonseptin kokonaisuutta.



Kuvio 8 Liiketoimintakonsepti (Hamel 2001:83)

Hamelin (2001) mallin ensimmäinen osio eli *asiakaspinta* koostuu neljästä alarakenteesta, jotka ovat toteuttaminen ja tuki, tieto ja syvä ymmärrys, asiakassuhteen dynamiikka ja hinnoittelurakenne. Toteuttaminen ja tuki viittaavat tapaan, miten yritys tavoittaa asiakkaansa ja minkälaista asiakastukea se tarjoaa. Tieto ja syvä ymmärrys viittaa asiakkailta kerättävään ja asiakkaiden hyväksi käytettävään tietoon eli asiakaspinnan tietosisältöön, kun asiakassuhteen dynamiikka liittyy yrityksen ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen luonteeseen. Hinnoittelurakenteeseen liittyvät päätökset hinnoittelusta, jotka voivat olla vakio- tai markkinahinnoittelun mukaisia.

Mallin *ydinstrategia* -osio koostuu missiosta, tuote-markkina-alueesta ja differointiperustasta. Missio sisältää strategian kokonaistavoitteen eli sen, mitä liiketoimintamallin on tarkoitus saada aikaan. Missio on usein sanoin ilmaisematon. Tuote-markkina-alue sisältää sen, missä yritys kilpailee. Tällä tarkoitetaan asiakkaita, maantieteellisiä alueita ja tuotesegmenttejä. Differointiperusta puolestaan sisältää sen,

miten yritys kilpailee ja miten se erottautuu kilpailijoistaan. Ydinstrategian ja asiakaspinnan välissä on yhdistävä *silta eli joukko hyötyjä*, joita asiakkaille tarjotaan.

Kolmantena pääosana Hamelin mallissa olevat *strategiset resurssit* jakautuvat ydinosamiseen, strategisiin omaisuuseriin ja ydinprosesseihin. Ydinosamisella tarkoitetaan sitä, mitä yrityksessä tiedetään ja osataan. Strategiset omaisuuserät ovat enemmän asioita kuin osaamista. Esimerkkejä strategisista omaisuuseristä ovat tuotemerkit, patentit ja infrastruktuuri. Ydinprosessit ovat menetelmiä ja rutiineja, joita käytetään muunnettaessa panokset tuotoiksi. *Sisäisen koostumuksen silta* yhdistää ydinstrategiaa ja strategisia resursseja. Koostumus viittaa tapaan, jolla strategiset resurssit yhdistetään tukemaan tiettyä strategiaa.

Neljäs liiketoimintakonseptin osa on yritystä ympäröivä arvoverkosto, joka täydentää ja laajentaa yrityksen omia voimavaroja. *Arvoverkosto* koostuu alihankkijoista, kumppaneista ja yhteenliittymistä. Kumppanit ovat suhteessaan yritykseen erikoistuneempia kuin alihankkijat. Lisäksi kumppanit ovat tasavertaisemmassa suhteessa alihankkijoihin verrattuna. Yhteenliittymän osapuolet puolestaan ovat enemmän kuin kumppaneita, sillä ne jakavat toimialan riskin ja tuoton. Uusien innovatiivisten liiketoimintakonseptien muodostaminen ja kehittyminen vaatii usein yhteenliittymän muodostamista jopa kilpailijoiden kanssa. *Yrityksen rajat* on silta strategisten resurssien ja arvoverkoston välillä. Se sisältää päätöksiä siitä, mitä yritys tekee itse ja mitä se ulkoistaa arvoverkostolleen. Nämä ratkaisut vaikuttavat liiketoimintakonseptien uudistamiseen.

Hamel (2001: 105, 107) kutsuu liiketoimintakonseptin alapalkkia varauspotentiaaliksi. Siihen kuuluu neljä osaa, jotka ovat tehokkuus, ainutlaatuisuus, yhteensopivuus ja tuloksenteon vauhdittajat. *Tehokkuudella* tarkoitetaan sitä, että asiakkaiden hyödyille antama arvo ylittää hyödyn tuottamiskustannukset. Hamelin mukaan monet liiketoimintakonseptit epäonnistuvat tässä eikä katetta jää. Päämääränä on laatia voittoa tuottava liiketoimintamalli, joka on *ainutlaatuinen* asiakkaiden arvostamilla tavoilla. Voittoa syntyy, kun kaikki liiketoimintakonseptin osat ovat *yhteensopivia* ja vahvistavat toisiaan. *Tuloksenteon vauhdittajiin* liittyy kasvava tuotto. Kasvava tuotto kuvaa vauhtipyöräilmiötä, jossa edellä olevat kilpailijat saavat yhä enemmän etumatkaa ja peränpitäjät jäävät yhä enemmän jälkeen. Lisäksi kasvavaan tuottoon liittyy verkostovaikutus, joka tarkoittaa verkoston arvon moninkertaistumista.

Hamelin esittämässä liiketoimintamallissa kiinnostuksen kohteena on uusien liiketoimintamallien kehittäminen. Hamelin väite on, että hyperkilpailun maailmassa innovaatiotoiminnan on keskityttävä tuottamaan uusia liiketoimintamalleja tai uusia käytäntöjä entisten soveltamiseen. Mallin tarkoitus on auttaa havaitsemaan liiketoimintamallit, purkamaan ne ja rakentamaan uudelleen.

3.2.6 Chesbrough'n liiketoimintamalli

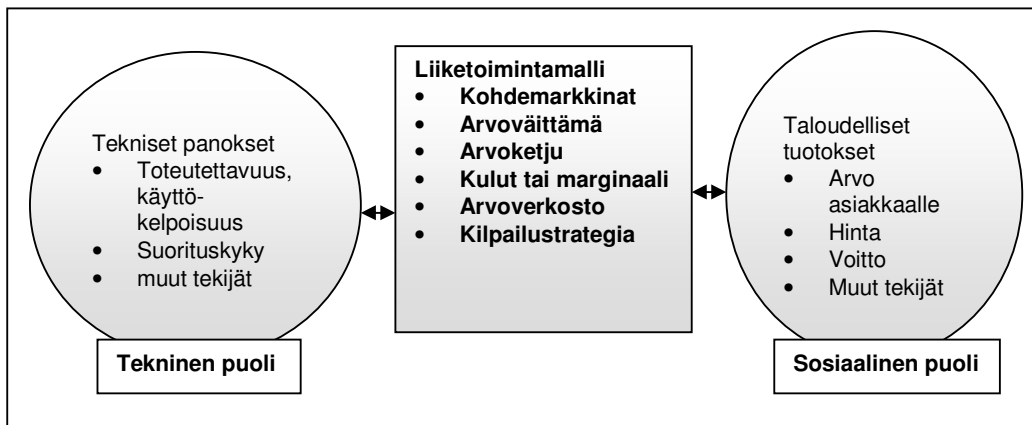
Henry Chesbrough'n (2003) yhdessä Richard Rosenbloomin kanssa kehittämä liiketoimintamalli perustuu ajatukseen avoimesta innovaatiosta (open innovation). Tämä avoin innovaatio -paradigma on ollut kansainvälisesti viime vuosien keskustelunaiheena. Leppävuoren (2006: 135) mukaan avoin innovaatio kuvaa innovaatiotoimintaa, jossa yritys yhdistää sisäisen tutkimuksen ulkoisiin ideoihin ja hyödyntää niitä omassa liiketoiminnassaan ja muiden yritysten liiketoiminnan kautta. Avoimesta innovaatiosta puhuttaessa verkottuminen, tiedon ja osaamisen yhdistäminen ja innovaatioiden kehittäminen yhteistyössä useiden toimijoiden kanssa ovat keskeisiä teemoja. Suomessa on Leppävuoren mukaan toimittu jo vuosia avoimen innovaation kaltaisessa ympäristössä, jossa yritykset ovat kehittäneet innovaatioita yhdessä yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa.

Chesbrough'n määritelmä liiketoimintamallille koostuu seuraavista toiminnoista: arvoväittäminen, markkinasegmentti, arvoketju, kulurakenne ja tavoitemarginaalit, arvoverkosto ja kilpailustrategia. Toimintojen tarkoituksena on (Chesbrough 2003: 64–69):

1. Tehdä ymmärrettäväksi teknologiaan pohjautuvan tarjonnan luoma arvo asiakkaille eli selvittää mikä asiakkaan ongelma on tarkoitus ratkaista ja kuinka suuri ongelma on asiakkaan näkökulmasta.
2. Selkeyttää teknologian käyttökohde ja tunnistaa kohderyhmä tai markkinasegmentti, joille teknologia on tarpeellinen.
3. Määrittää yrityksen arvoketju, joka tarvitaan tarjonnan luomiseen ja jakeluun. Arvoketjun tulee saavuttaa kaksi tavoitetta: arvon luonti ketjun läpi ja riittävän suuren arvo-osuuden tarjoaminen yritykselle, joka on ketjun osa.
4. Täsmentää liikevaihdon luomisen mekanismit, määrittää kulurakenne ja tavoitemarginaalit eli selvittää, miten kukin asiakas maksaa, miten paljon veloitetaan ja miten luotu arvo jakautuu asiakkaiden, yrityksen ja alihankkijoiden välillä.

5. Kuvata yrityksen asema arvoverkostossa, joka käsittää tavarantoimittajat ja asiakkaat, mukaan lukien potentiaalisten yhteistyöyritysten ja kilpailijoiden kartoitus. Arvoverkosto määrittää alihankkijoiden, asiakkaiden ja muiden roolin innovaation kaupallistamiseen liittyvässä arvoluonnissa.
6. Kilpailustrategian muotoilu eli miten saavutetaan ja säilytetään kilpailuetu. Selvityksen kohteena ovat esimerkiksi pääsy resursseihin, asiakkaille tärkeät sisäiset prosessit, menneisyyden kokemus ja tulevaisuuden kasvutavoite.

Chesbrough'n malli on esitetty kuviossa 9. Kuvio havainnollistaa uuden teknologian viemiseen uusille markkinoille liittyvien valintojen ja päätösten monimuotoisuutta ja ennen kaikkea tekniikkaan liittyvien valintojen ja toisaalta sosiaalisten sekä taloudellisten valintojen eroa. Näiden eri ratkaisujen yhdistäminen nähdään liiketoimintamallin keskeisimpänä antina ja malli toimii kognitiivisena suodattimena jonka kautta asioita arvioidaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että liiketoimintamallin käsitteiden avulla esimerkiksi teknisen ja markkinointipuolen ihmiset voivat ymmärtää toisiaan paremmin. (Chesbrough 2003: 69–70.)



Kuvio 9 Liiketoimintamalli kognitiivisena karttana alueiden välillä (mukaillen Chesbrough 2003: 69, kuvio 4-1)

Keskeistä Chesbrough'n mallissa on yhdistää organisaation ulkoiset ja sisäiset innovaation palaset järjestelmäksi. Liiketoimintamalli on hyvä tapa kuvata järjestelmää sekä teknisten päätösten ja taloudellisen tuloksen yhteyttä. Chesbrough (2003) muistuttaa, että vaikka liiketoimintamalleista puhutaan usein yrittäjäorganisaatioiden yhteydessä, niitä voidaan käyttää erilaisten yritysten ymmärtämiseen. Hän käyttääkin itse esimerkkeinä pääasiassa suuryrityksiä (Xerox, IBM), mutta ottaa huomioon myös näistä eriytyneitä yrityksiä ja uusien yritysten perustamiseen liittyvän vaikeuden valita

vanhan liiketoimintamallin käyttöönottamisen ja uuden kehittämisen välillä. Pääpaino on kuitenkin emo-organisaation näkökulmassa.

3.2.7 Onko sopivinta mallia kohdeyrityksen liiketoiminnan kuvaamiseen?

Edellä esitellyt mallit tarjoavat työkaluja liiketoiminnan kokonaisuuksien kuvaamiseen. On kuitenkin muistettava, että mallit ovat aina yksinkertaistettuja kuvauksia todellisuudesta. Mallit antavat kehukset sille, millaista liiketoiminta käytännössä on, mutta ne voivat kuitenkin myös rajoittaa ajattelua. Mallit ovat subjektiivisia tapoja kuvata liiketoimintaa ja niiden käytännön soveltaminen on haastavaa. Erilaisista malleista ei välttämättä löydy yhtä oikeaa mallia minkään tietyn liiketoiminnan kuvaamiseen, mutta niitä voi käyttää apuvälineinä. Lehtisen (2006: 20) mukaan on kuitenkin hyvä, että on erilaisia näkökulmia ja käsitteitä, sillä niitä voidaan muokata omiin tarkoituksiin sopiviksi. Sopivuus riippuu käytännössä organisaatiosta ja toimintaympäristöstä. Seuraavassa tarkastellaan eri mallien käyttöä tämän tutkielman kohdeorganisaation liiketoiminnan kuvaamisen apuvälineenä.

Arvoketju on 1980-luvulta ollut yksi käytetyimmistä malleista. Liike-elämä kuitenkin muuttuu, ja nykyään voidaan ajatella arvoketjun sopivan paremmin teollisuusyhteiskunta-aikaan, jossa tuotanto ja raaka-aineet olivat pääasiassa. Ketjulla voidaankin hyvin kuvata raaka-aineiden etenemistä prosessin tapaan, sillä ne etenevät vain yhteen suuntaan ja voivat olla vain yhdessä paikassa tietynä hetkenä. Nykyisin aineettoman omaisuuden kuten tiedon ja pääoman osuus liiketoiminnassa on kasvanut. Aineettomien varojen sijainti vaihtelee ja niitä voi olla myös useissa paikoissa samaan aikaan. Arvon tuottaminen ei enää tapahdu vain tietyssä järjestyksessä, vaan perinteiset ketjumallit väistyvät, sillä enää ei ole tärkeää ketjussa asemoituminen vaan se ”kuka pystyy kaikkein luovimmin suunnittelemaan rajoja rikkovia järjestelmäratkaisuja.” (Normann 2002: 73–74.)

Useat edellä kuvatuista malleista kuvaavat pääasiassa liiketoiminnan eri toimintojen taloudellista ja teknistä luonnetta. Taloudellisten laskelmien tekeminen ja tekninen ongelmien ratkaisu tulee kuitenkin käytännössä mahdolliseksi vasta, kun toiminnan pelisäännöt ovat selvillä eli tiedetään kustannukset, tehokkuus, voiton määrittelyn perusteet ja teknologia. Edellä mainitut kategoriat perustuvat kuitenkin pohjimmiltaan sosiaalisiin sopimuksiin. Samoin sääntöjen eli toimintalogiikan kyseenalaistuksissa on perinteisenkin ajattelutavan mukaan kysymys poliittisesta, sosiaalisesta tai kulttuurisesta toimintaan vaikuttamisesta. (Räsänen 1997: 291.)

Edellisen lisäksi useissa malleissa ihmisten toiminnan organisointi on vain eräänlainen strategian toteutusta hankaloittava seikka. Esimerkiksi Porterin kilpailuopissa ja siihen liittyvässä Arvoketjussa ihmisen toiminnan oletetaan olevan pääasiassa vain taloudellisen palkitsemisen ohjaamaa. Räsänen (1994: 30,36,130) painottaa, että liiketoiminnassa on kuitenkin kysymys myös ihmisistä, heidän organisoitumisestaan ja yhteistyöstään yrityksessä. Liiketoimintaa ei voida harjoittaa sosiaalisessa tyhjiössä. Päinvastoin, liiketoiminta alkaa ihmisistä, joiden osaaminen, käsitykset ympäröivästä maailmasta ja keskinäiset suhteet luovat toiminnalle lähtökohdan. Tämä otetaan huomioon erityisesti Hamelin (2001) liiketoimintakonseptissa sekä Räsänen (1994) ansaintatapamallissa.

Liikeidea on lähellä ansaintatavan käsitettä, sillä sen painopiste on organisaatiossa ja ihmisten osaamisessa. Räsänen (1994) näkeekin ansaintatavan jossain määrin eräänlaisena liikeidea -käsitteen päivitettyä muotona, jossa kilpailuedun ulottuvuus kuitenkin otetaan edellistä paremmin huomioon. Ansaintatavan käsitteen etuna hän mainitsee liiketoiminnan monimuotoisuuden paremman tavoitettavuuden.

Räsänen tarkoituksena on yhdistää vallitsevien liikeidea-ajattelun ja kilpailuopin ajatukset: ”Ansaintatavalla tarkoitan yksittäisessä liiketoiminnassa noudatettavaa erityistä kollektiivisen toiminnan logiikkaa, jonka mukaan keskeiset toimijat (sidosryhmät) koordinoivat keskinäisen yhteistyönsä ja kilpailunsa.” Hän kuvaa Ansaintatapaa erityisenä liiketoimintalogiikkana. Tietyn organisaation tietystä liiketoiminnassa noudattaman logiikan tunnistaminen on aina empiiristä ajattelua, johon tulisi pyrkiä sekä toiminnan teknisten, taloudellisten, poliittisten että sosiokulttuuristen käytäntöjen hahmottamisella. Tämä erottaa Ansaintatapamallin Räsänen mukaan esimerkiksi kilpailustrategian käsitteestä, mutta tekee siitä toisaalta myös hankalammin sovellettavan työvälineen. (Räsänen 1997: 288–290.)

Erilaiset mallit kuvaavat keskeisiä tekijöitä, jotka yritystoiminnassa on otettava huomioon ja ratkaistava, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan arvon muodostuksesta. Kaikki esitellyt mallit painottavat erityisesti liiketoiminnan eri tekijöiden yhteensopivuutta. Malleilla on eri painotuksia ja uusimmissa malleissa osaaminen, osajien välisen vuorovaikutuksen johtaminen ja asiakkaan linkittyminen liiketoimintaan korostuvat. Verkostosuhteiden kirjo ja merkitys on myös kasvanut ajan kuluessa. Mallit antavat suuntaviivoja ja vinkkejä ansaintamallien havainnointiin ja muotoutumisen analyysiin.

Tässä tutkielmassa mallit tarjoavat teoreettisia aineksia tunnistaa liiketoiminnan erityispiirteet ja havaita, millaisia muutospaineita niihin kohdistuu, kun verkostoja hyödynnetään yhä paremmin. Sovellettavuuden haasteista huolimatta ansaintatapa tarjoaa mahdollisuuden kuvata ainutlaatuisia liiketoiminnan tekemisen tapoja, joten se on parempi keino ymmärtää liiketoiminnan monimuotoisuutta kuin todellisuutta liikaa yksinkertaistavat mallit (Räsänen 1994: 41). Lisäksi Räsänen ottaa mallissaan huomioon omistajat keskeisenä sidosryhmänä. Sijoittajien hyöty ja muut rahoitustekijät ovat keskeisiä tekijöitä aloittavassa liiketoiminnassa. Ansaintatapamalli soveltuu tämän tutkielman kohdeorganisaation liiketoiminnan kuvaamiseen erityisesti siksi, että aineistosta on analyysissä erottunut mallin mukaisia ulottuvuuksia. Erityisesti analyysin tuloksena syntyneet yläkategoriat ovat samantapaisia kuin ansaintatavan ulottuvuudet.

Chesbrough'n mallin vahvuus on innovaatiopainotteisuus. Hänen esittelemäänsä avoimen innovaation käsitettä sekä liiketoimintamallin osia hyödynnetään analyysissä. Chesbrough'n mallin lisäksi edellä esitellyistä malleista erityisesti Hamelin liiketoimintakonsepti tuntuu sopivalta kohdeyritystä ajateltaessa. Siinä kiinnitetään huomiota organisaation sidosryhmiin, ja niistä muodostuvaan arvoverkostoon ja se myös painottaa osaamisen merkitystä, ottaen asiakkaiden ja kilpailijoiden lisäksi keskeisesti huomioon osaamisen ja ihmiset.

Ansaintatapamallin käytännön soveltamisesta ei ole käytännön esimerkkejä. Muissa esitellyissä malleissa tutkijat antavat esimerkkejä, käsittelevät pääasiassa suurten yritysten liiketoimintaa. Tämän vuoksi ansaintatapamallin soveltaminen pienen, toimintansa alkuvaiheessa olevan yrityksen liiketoiminnan kuvaamiseen on erityisen mielenkiintoista. Ansaintatapamallissa toiminta jaetaan osiin, jotka ovat keskeisiä kaikessa liiketoiminnassa. Näitä osia kuvataan lyhyesti seuraavissa alaluvuissa.

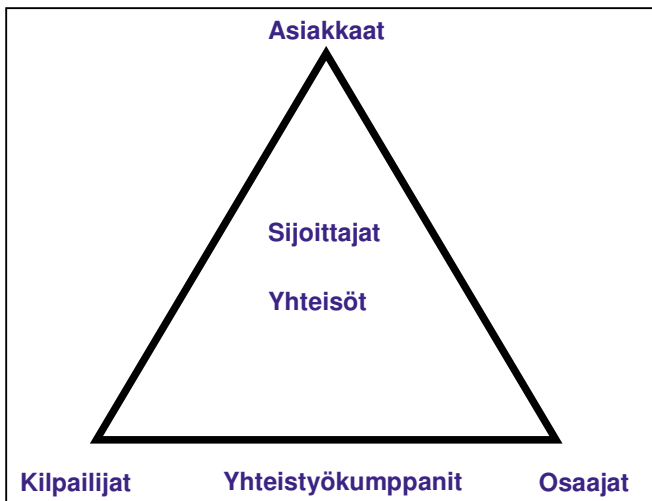
3.3 Kohti kohdeorganisaation liiketoiminnan kuvausta

Tässä alaluvussa käydään läpi Räsäsen ansaintatapamallin pääosat. Mallin osia käytetään kohdeorganisaation kuvauksen pohjana. Kuvausulottuvuudet esitellään lyhyesti, pääasiassa Räsäsen ajatuksiin pohjautuen. Useiden eri osioiden taustalla on laajempi teoreettinen keskustelu, johon ei tässä tutkielmassa perehdytä tarkemmin. Kuvausulottuvuuksien esittelyllä on tarkoitus saavuttaa käsitys siitä, mitä ansaintatapamallin eri ulottuvuudet käytännössä pitävät sisällään.

3.3.1 Liiketoiminnan ydinryhmittymät ja yhteistyö

Ydinryhmittymät

Räsäsen (1994, 1997) mallin taustalla on ajatus yrityksen erilaisista sidosryhmistä. Liiketoiminnassa on mukana useita erilaisia toimijoita kuten omistajia, asiakkaita, osajia, kilpailijoita ja yhteistyökumppaneita. Mallin ydinryhmittymät on kuvattu kuviossa 10. Toimijoiden välillä on jatkuva vuorovaikutus ja niiden välille muodostuu erilaisia sosiaalisia suhteita. Erilaiset toimijat muodostavat liiketoimintaa harjoittavan verkoston, joka organisoituu liiketoiminnan vuoksi ja sen mukaisesti. Toimijoilla on liiketoiminnan suhteen erilaisia intressejä. Omistajat hakevat sijoitukselleen mahdollisimman hyvää tuottoa, asiakkaat hyödyllisiä tuotteita ja palveluita, osajat palkitsevaa työtä ja osaamista kehittävää työorganisaatiota, yhteistyökumppanit etuja yhteistyöstä ja niin edelleen.



Kuvio 10 Liiketoiminnan ydinryhmittymät

Sama tilanne saa näkökulmasta riippuen useita erilaisia tulkintoja riippuen toimijan asemasta. Räsäsen (1997: 288–289) mukaan hyvän ansaintatavan tunnusmerkki on näiden intressien yhteensovittaminen. Näitä usein täysin erilaisia tavoitteita on käytännössä mahdotonta yhdistää, joten tavoitteena olisikin löytää kaikkien kannalta hyväksyttävä toimintatapa.

Ansaintatapaan liittyvät oleellisesti niin sanotut yhteistyön ja kilpailun kulttuuriset pelisäännöt, jotka ovat toimijoiden vuorovaikutussuhteiden taustalla, sillä niissä syntyy liiketoiminnan ainutlaatuisuus ja toimivuus. Säännöt muotoutuvat toimijoiden tullessa

mukaan toimintaan ja muokkautuvat pikku hiljaa toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Liiketoimintalogiikka on siis aina epätäydellinen, lisäksi siihen vaikuttavat tausta (historia) ja olosuhteet (konteksti).

Yrityksen tuloksellinen ja johdonmukainen toiminta edellyttää sitä, että organisaatiossa hahmotetaan sen toimintaympäristö. Toimialan muut toimijat reagoivat liiketoiminnassa uusiin kilpailijoihin ja liiketoiminnassa tapahtuviin muutoksiin. Toimijoiden reaktioiden ymmärtäminen vaatii edellä kuvailtujen kulttuuristen pelisääntöjen ja taustalla olevien yleisempien sääntöjen tunnistamista. Yleisistä säännöistä osa on lakeja, osa esimerkiksi toimialan tai alueen vakiintuneita käytäntöjä. Vakiintuneissa käytännöissä on etuja, mutta toisaalta yksi erilainen toimivan ansaintatavan perusta voi olla juuri näiden vakiintuneiden käytäntöjen murtaminen ja uudenlaisten yhteistyösuhteiden luominen. (Räsänen 1994: 125–126.)

Yhteistyö

Yritykset harjoittavat liiketoimintaa tietyssä kokonaisuudessa, tietyllä toimialalla. Räsänen (1994: 110–111) mukaan yrityksillä on kilpailun lisäksi myös yhteistyöhön perustuvia suhteita muihin alan toimijoihin. Lisäksi samat toimijat voivat olla sekä kilpailijoita, että yhteistyökumppaneita. Yhteistyön kannalta on edullisinta, että organisaatiot ovat tasavahvassa asemassa. Yhteistyökumppaneilla on lisäksi oltava suhteessa sekä annettavaa että saatavaa. Yritysten motiivi ryhtyä yhteistyöhön liittyy niiden erilaisten voimavarojen tarpeeseen. Yhteistyön avulla pyritään tasapainottamaan voimavarojen tarvetta, mutta toisaalta yhteistyö tuo haasteita niiden hallintaan, sillä muiden omistamia voimavaroja on hankalampi hallita kuin omia.

Luottamus ja sen rakentuminen on yhteistyössä keskeistä. Yhteistyön rakentumista edistää, jos kumppaneilla on samanlainen historiallinen ja alueellinen tausta. Yhteistyökumppaneita löytyy yleensä epävirallisista verkostoista. Kontaktiverkostoja rakennetaan myös tulevaisuutta silmälläpitäen, vaikka yhteistyölle ei tänään olisikaan tarvetta. Nykyään liiketoiminnassa tarvitaan paljon erilaisia yhteistyökumppaneita. Yhteistyö ja sen monimuotoisuus lisääntyvät sekä organisaation sisällä että suhteessa ulkopuolisiin. Monimutkaisten verkostojen hallintaan tarvitaan uusia hallintamalleja hierarkkisen kontrollin sijaan. On alettu puhua verkostotaloudesta.

Yritysten välillä on erilaisia yhteistyösuhteita. Suhteen läheisyys vaihtelee suuresti. Yritykset voivat ostaja-myyjä-liikesuhteen lisäksi esimerkiksi yhdistää osaamistaan

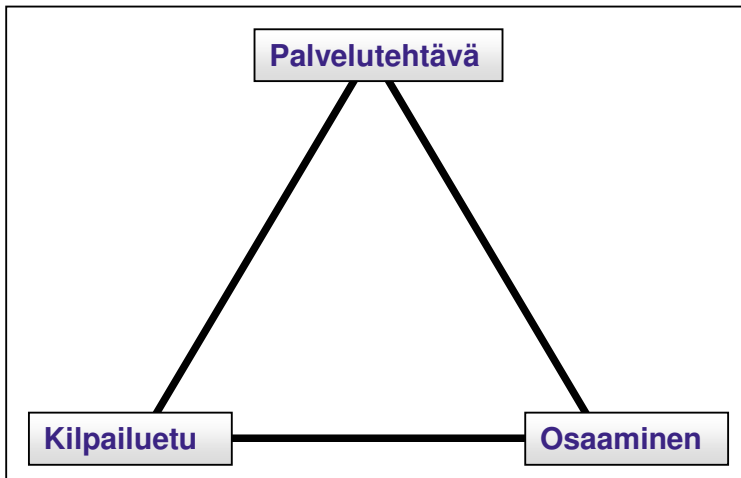
tietyjen toimintojen osalta tai jopa perustaa yhteisen yrityksen. Myös yhteistyösuhteiden virallisissa muodoissa on eroja. Faulkner (1992) muotoilee seuraavanlaisen jaottelun: unilateraaliset ja bilateraaliset sopimukset. Unilateraaliseksi kutsutuissa sopimuksissa on kysymys yksisuuntaisesta toiminnasta eli toinen kumppaneista tekee toiselle suoritteiden korvausta vastaan. Esimerkiksi alihankinta, lisensointi ja konsultointi ovat yksisuuntaisia sopimuksia. Bilateraalissa eli molemmansuuntaisissa sopimuksissa molemmat kumppanit laittavat yhteiseen tehtävään muita(kin) kuin rahallisia voimavaroja. Näiden strategisten liittoutumien tyypillisimpiä esimerkkejä on jo edellä mainittu yhteisyritys, äärimuoto liittoutumalle on täydellinen yhdistyminen eli fuusio.

Yhteistyösuhteiden muodostuminen vie aikaa. Moss Kanterin (1994: 100) kahdeksan l:n edellytykset yhteistyösuhteille ovat, että molemmilla osapuolilla on suhteeseen jotain annettavaa (individual excellence), suhde on molemmille tärkeä (importance), voimavarat täydentävät toisiaan (interdependence), molemmat osapuolet sitoutuvat laittamalla työhön voimavaroja (investment), viestintä on tarpeeksi avointa (Information), yhteistyötä kehitetään kumppaneiden toimesta (integration), kumppani saa virallisen aseman yli henkilökohtaisten suhteiden (institutionalization), osapuolien käytös on kunnioittavaa ja luottamusta herättävää (integrity).

Verkostossa toimiessa yhteistyön roolit ovat jatkuvassa muutoksessa. Lisäksi organisaatio voi olla samanaikaisesti useassa eri roolissa kuten investoijana, asiakkaana, toimittajana, integroijana ja portinvartijana. (Räsänen 1994: 114–115)

3.3.2 Palvelutehtävä, kilpailuetu ja osaaminen

Räsänen ansaintatavamallin keskeiset ulottuvuudet ovat palvelutehtävä, kilpailuetu ja osaaminen. Ne kuvaavat tapoja toimia suhteessa asiakkaisiin, kilpailijoihin ja organisaation osajiin. Palvelutehtävä, kilpailuetu ja osaaminen on kuvattu mallissa (kuvio 11) kolmion eri kärkinä. Käytännössä ne eivät kuitenkaan ole toisistaan erillisiä vaan saman liiketoiminnan eri osatekijöitä, joiden pohjalta liiketoiminnan logiikka muodostuu.



Kuvio 11 Ansaintatavan keskeiset ulottuvuudet

Palvelutehtävä ja kilpailuetu

Yksi Räsänen (1994) ansaintatapamallin kolmesta perusulottuvuudesta on palvelutehtävä. Palvelutehtävällä mallissa tarkoitetaan liiketoiminnan tarkoitusta eli sitä, miten se palvelee asiakkaiden toimintaa. Yrityksen on menestyäkseen tuotettava asiakkaille hyödyllistä palvelua. Räsänen puhuu liiketoiminnasta kannattavana palveluna ja väittää, että nykyisessä palveluyhteiskunnassa kaikki alat voidaan periaatteessa nähdä palvelualoina. Asiakas voi saada saman tavarán tai palvelun myös muualta. Siksi liiketoiminnan on oltava jossain suhteessa erilainen (parempi) kuin kilpailijoilla.

Kilpailuetu perustuu pääasiassa joko hintaan tai laatuun, eli tuotantokustannusten olisi oltava alhaisemmat kuin muissa vastaavissa tuotteissa tai vastaavasti asiakkaiden olisi koettava tuotteen laatu paremmaksi kuin kilpailevissa tuotteissa. Tuotteen tai palvelun laadun parantaminen ja tuotantokustannuksissa säästäminen ovat kaksi perinteisesti vaihtoehtoisina nähtyä keinoa pyrkiä liiketoiminnan kannattavuuteen. Nämä Porterin 1980-luvulla muotoilemat kilpailustrategian perusvaihtoehdot ovat differointi ja kustannusjohtajuus (Porter 1980, 1985). Vaihtoehtoisia nämä tavat ovat siksi, että yleensä toiseen pyrkiminen estää toisessa menestymistä. Esimerkiksi resursseja säästämällä on vaikea samanaikaisesti parantaa laatua ja toisinpäin.

Porter (1985) nostaa tiettyyn asiakassegmenttiin keskittymisen kolmanneksi perusvaihtoehdoksi. Tällä tarkoitetaan käytännössä sitä, että käytetään differointi- tai kustannusjohtajuusstrategiaa suppealla kohdealueella. Porterin kilpailustrategiaopin

mukaan yrityksen on pakko valita jompikumpi kahdesta (tai kolmesta) vaihtoehdosta, sillä kahdella tuolilla istujista tulee väliinputoajia, ja tällaisten yritysten kannattavuus jää heikommaksi kuin valinnan tehneillä. Tämä kysymys on aiheuttanut keskustelua vuosikymmeniä, mutta käytännön esimerkkejä menestyneistä molemmilla strategioilla samanaikaisesti toimivista yrityksistä ei ole. (Mintzberg ym. 1998: 104 & Lohivesi 2005.) Väliinputoajakritiikin lisäksi strategioiden vaihtoehtoisuutta on pohdittu ajan suhteen. Keskustelua on käyty siitä, vaihtuuko strategian painotus dynaamisesti ajankohdasta ja organisaation kehityksestä riippuen. (Räsänen 1994: 106.)

2000-luvulla kilpailuedun tavoitteluun on perinteisten hintaan ja laatuun, tai kustannustehokkuuteen ja erilaistamiseen, sekä asiakasläheisyyteen perustuvien vaihtoehtojen (Porter 1980, Treacy & Wiersema 1996) rinnalle noussut niin sanottu arvoinnovaatio (disruptive innovation). Mooren (2004) kehittämässä arvoinnovaatiossa keskeistä on, että asiakkaille tarjottava tuote on täysin erilainen markkinoilla aiemmin olleisiin tuotteisiin verrattuna. Tämän kilpailuedun ajatuksena on toimialan perinteisten rajojen ja sääntöjen rikkominen.

Osaaminen

Osaamisella ansaintatapamallissa tarkoitetaan liiketoiminnan eri toiminnoissa ja niiden yhdistämisessä tarvittavia kykyjä. Osaamisen erilaiset tasot Räsänen jakaa vaatimusasteen mukaisesti: yleissivistys, ammatillinen perusosaaminen, liiketoiminnallinen erityisosaaminen ja yhtymän tai yhteistyöverkoston ydinosoaminen. (Räsänen 1994: 70–72.)

Yleissivistyksellä tarkoitetaan valmiutta olla tekemisissä toisten ihmisten kanssa. Yleissivistystä on esimerkiksi yhteiskunnallisten käyttäytymisnormien tunteminen. Ammatillinen perusosaaminen puolestaan on oppilaitoksissa ja käytännön kokemuksissa karttunutta osaamista tietyistä tehtävistä tai ammattialalta. Organisaatiot tarvitsevat monen alan ammattilaisia, mutta toisaalta myös pätevämpiä ammattilaisia kuin muut saman alan yritykset. On myös aloja ja yrityksiä, joiden toiminta ja erityisesti menestys perustuu siihen, että työntekijät ovat alan huippuosajia.

Liiketoiminnallisen erityisosaamisen Räsänen (1994: 72) määrittelee seuraavasti:

”Erityisosaaminen on usean alan ammattitaidosta muodostuva kokonaisuus, jota muut saman alan yritykset eivät pysty nopeasti

jäljittelemään ja jonka avulla asiakkaalle pystytään tarjoamaan ainutlaatuista palvelua (tai erityisen edullisia tuotteita). Kyse on siis kyvystä saattaa eri alojen ammattilaisia yhteistyöhön, jossa pystytään luomaan ainutlaatuinen osaamisen yhdistelmä.”

Tällainen osaaminen syntyy vain organisaation omassa toiminnassa ja kehitystyössä ja sen muotoutuminen voi kestää useita vuosia. Usein erityisosaamisen rakentaminen alkaa jo ennen yrityksen tai uuden liiketoimintayksikön perustamista, kun ympäristö ja jäljittely johtavat luomaan uusia sovelluksia. Näiden sovellusten kehittämisessä tarvitaan kärsivällisyyttä, koska työn onnistuminen voi kestää, jos sitä tuleekaan. Lisäksi tarvitaan määrätietoisuutta kehittämistyöhön pystyvien ihmisten löytämiseen ja kehittämiseen. Myös sijoittajat ja muut sidosryhmäsuhteet ovat tarpeen, sillä tuotot tulevat hitaasti. Edelleen kehityksien rajaaminen on keskeistä. Erityisosaaminen voi olla jonkin tekniikan hallintaa, mutta se voidaan nähdä myös toimintojen uudenaikaisena yhdistelmänä. Tällöin puhutaan organisatorisesta innovaatiosta.

Neljäs osaamisen taso on yhtymän tai yhteistyöverkoston ydinosaaminen. Prahalad ja Hamel (1990) kuvaavat ydinosaamista kolmella kriteerillä:

1. Ydinosaaminen on yritykselle erityinen osaamiskokonaisuus, jota kilpailijoiden on vaikea nopeasti jäljitellä.
2. Ydinosaamisesta on merkittävää hyötyä asiakkaille.
3. Ydinosaaminen on osaamista, jota voidaan hyödyntää monilla liiketoiminnan aloilla, erilaisissa lopputuotteissa.

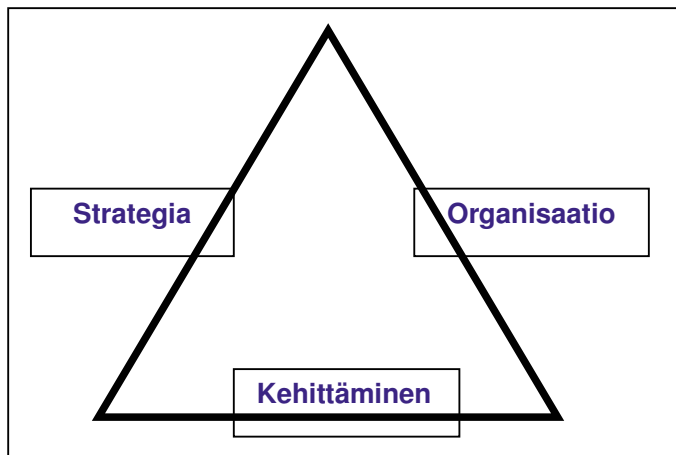
Keskeistä tässä määritelmässä on, että ydinosaaminen nähdään kokonaisuutena, jota käytetään monella liiketoiminnan alalla. Näin ollen liiketoimintayksikköön liittyvä liiketoiminnallinen erityisosaaminen, joka erottaa yrityksen muista yrityksistä, ei ole ydinosaamista. Toisaalta ydinosaamisen väljässä määritelmässä sillä tarkoitetaan vain osaamista, joka on omalle organisaatiolle keskeistä. Tässä määritelmässä on huomattavaa, että tietyn asian keskeisyys ei tee siitä liiketoiminnallista erityisosaamista, koska muutkin yritykset voivat hallita samaa osaamista. (Räsänen 1994: 73–74.)

Ydinosaamisajattelu on laajentunut myös yhteistyöverkosto-ajatteluun. Ydinosaamisen hyödyntäminen vaatii pitkäjänteistä ja koordinoitua yhteistyötä, joten se asettaa haasteita verkostotoiminnalle. On kuitenkin muistettava, että usein suurelta osin yritykset eivät voi onnistua yksin, vaan niiden osaaminen on kytköksissä vuorovaikutussuhteisiin muiden organisaatioiden kanssa.

Yritykset kansainvälistyvät jatkuvasti. Räsänen (1994: 124) painottaa, että monikansalliset yrityksetkin ovat kuitenkin lähtöisin jostain yksittäisestä maasta, ja siellä yleensä sijaitsevat kriittisimmät toiminnot kuten erityisosaaminen ja ydinosaaminen. Kansainvälistyminen asettaa haasteita osaamisen kehittämiseksi ja parhaiden osaajien saamiselle. Työn perässä mielellään muuttavia ihmisiä on, mutta usein osaajien työpanos edellyttää, että he saavat elää tutussa paikassa. Ihmiset haluavat pysyä kotimaassaan tai yhteisössään, johon ovat juurtuneet.

3.3.3 Strategia, organisaatio ja kehittäminen

Ansaintatapamallin kolmion edellä kuvailut keskeiset ulottuvuudet jäsentyvät Räsänen mukaan toistensa suhteen käsitteiden strategia, organisaatio ja kehittäminen avulla, jotka on havainnollistettu kuviossa 12.



Kuvio 12 Strategia, organisaatio ja kehittäminen

Strategialla Räsänen (1994: 153) mukaan tarkoitetaan johtamiskirjallisuudessa yleisesti tapaa, jolla yritys linjaa liiketoimintaansa ulospäin suhteessa kilpailijoihin ja asiakkaisiin. Organisaatiolla Räsänen puolestaan viittaa yrityksen tapaan organisoida liiketoiminta sisäisesti suhteessa osaajiin niin, että asiakkaiden palvelemisessa tarvittavat toiminnot ovat sujuvia. Kehittämällä Räsänen tarkoittaa pääasiassa kilpailuedun ja osaamisen kehittämistä niin, että ansaintatapa muotoutuu kokonaisuudessaan toimivammaksi.

Strategia

Vaikka Räsänen (1994) näkee osaamisen pääasiassa liiketoiminnan ulkoisena linjaamisena suhteessa siihen, mitä palveluksia asiakkaille tarjotaan ja mitä kilpailuetuja niissä tavoitellaan, hän kuitenkin muistuttaa osaamisulottuvuuden huomioimisesta. Räsänen (1994: 138) esittää, että asiantuntijaorganisaatioissa voi olla johdonmukaista ja jopa välttämätöntä nostaa strategia organisaatiosta eli eri alojen osaajien näkemyksistä ja keskinäisen vuorovaikutuksen tuloksista. Näin ollen strategiaan sisältyy sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä.

Vuorovaikutuksen tuloksena syntynyt strategia voi olla luovempi ja monimuotoisempi kuin esimerkiksi Porterin kilpailustrategian vaihtoehtoihin pakotettu ajattelu. Tutkimuksissa on osoitettu, että osaamislähtöisissä yrityksissä ylin johto ei ole paras asiantuntija siinä, mihin suuntaan osaamista voidaan organisaation sisällä kehittää ja mihin suuntaan se organisaation ulkopuolella tulee kehittymään. Johdon tulee luottaa oman organisaation asiantuntemukseen ja osajiin, mikäli kilpailuetu perustuu ylivoimaiseen osaamiseen, jota ei voi ostaa markkinoilta. (Räsänen 1994: 138–139.)

Organisaatio

Organisaatiosta ja sen organisoitumisesta puhuessaan Räsänen (1994: 64) tarkoittaa tapaa, jolla toimintaa koordinoidaan, työ jaetaan ihmisten ja yksiköiden kesken, valta ja vastuu määräytyvät, yksilön odotetaan sitoutuvan organisaatioon ja miten suhtaudutaan ihmisten kykyyn ajatella itse. Organisoituminen tapahtuu pikku hiljaa ja jokaisen yrityksen organisoituminen kuvaa sille tyypillistä tapaa järjestää ihmisten välinen kanssakäyminen ja yhteistyö.

Perinteisesti organisaatiot on nähty Burns ja Stalkerin (1961) kehittelemien kahden organisaatiotyypin, mekaanisen ja orgaanisen muunnelmina. Pääpiirteinä mekaanisessa organisaatiomallissa on esimiehen valta ja ennakolta määritellyt työtehtävät. Orgaanisessa organisaatiossa puolestaan valta on eniten osaavalla ja tehtävät määrittyvät jatkuvasti uudelleen. Orgaaninen organisaatio on viime vuosina saanut enemmän huomiota, kun on alettu puhua siirtymisestä hierarkkisista organisaatioista joustaviin tiimi- ja verkosto-organisaatioihin. Organisaatiot ovat kuitenkin harvoin äärityyppejä, sillä hierarkioiden sisällä voi olla hyvinkin joustavia rakenteita ja toisaalta verkostomainen organisaatio voi koostua pienistä hierarkioista.

Kehittäminen

Liiketoiminnan kehittämisessä on Räsänen (1994: 175) mukaan kyse tietyn ansaintatavan vähittäisestä muuttamisesta toimivammaksi tai uusien logiikoiden lisäämisestä vanhojen rinnalle. Uuden ansaintatavan kehittäminen tulee mahdolliseksi perustoimintojen syvän uudistamisen kautta. Tutkimusten mukaan yritykset ryhtyvät tähän harvoin. Haastavinta on ottaa ratkaisevia edistysaskeleita perusoperaatioissa. Mikäli siinä onnistutaan, säteilevät vaikutukset kaikkialle.

Ansaintatavan ja siihen liittyvän verkoston kehittäminen toimivaksi on aikaa vievää. Sopivien osaajien ja yhteistyökumppanien etsiminen ja löytäminen vie aikaa. Osaamista tulee kehittää ja pelisäännöt luoda luottamuksellisen yhteistyön aikaansaamiseksi. Palvelutehtävän täsmennys, oman organisaation asemointi markkinoilla sekä sijoittajien vakuuttaminen vievät myös oman aikansa. Vaikka ansaintatapa muotoutuu historian pohjalta ja tilannekohtaisesti, hyvä ansaintatapa ei välttämättä ole kovin erilainen kuin muilla, joten toisten yritysten seuraamisesta voidaan oppia. Toisaalta omalle organisaatiolle toimivan ansaintatavan kehittäminen vaatii omien lähtökohtien ja olosuhteiden ymmärtämistä. (Räsänen 1997: 291.)

Liiketoimintaa kehitettäessä käydään neuvottelua eri toimijoiden välillä. Toimijoiden intressien tunteminen ja huomioiminen on tärkeää. Lyhyen tähtäimen pikavoittoajattelun sijasta olisi pyrittävä luottamuksen kasvattamiseen ja pitkän tähtäimen yhteistyöhön. Yhteistoiminnan ja kilpailun edistämiseksi vuorovaikutuksen ja kommunikaation toimivuus nousee keskeiseksi tekijäksi. Räsänen näkee tässä suomalaisen yritys-elämän yhden keskeisimmän kehityskohteen sekä organisaation sisäisen vuorovaikutuksen, että sidosryhmäsuhteiden osalta.

Kokonaisuudessaan liiketoiminnan sisäinen kehittäminen on vaikeasti hallittavissa. Selitys tälle on, että yrityksen erilaiset ammattiryhmät haluavat kehittää kokonaisuutta kukin omien näkökulmiensa ja intressiensä pohjalta. Sisäiset kehittämisprojektit muodostuvat kuitenkin tärkeiksi, kun yritykset muovaavat osaamislähtöisiä strategioita. Liiketoiminnan kehittäminen tapahtuu erilaisten projektien kautta. Työskentely monen alan osaajista koostuvissa projektiryhmissä edellyttää sosiaalisia taitoja ja avointa asennetta. (Räsänen 1994: 169–173.)

3.3.4 Ansaintatapamallin hyödynnys tässä tutkielmassa

Tässä luvussa on esitelty erilaisia liiketoiminnan kuvaamiseen soveltuvia malleja. Erityisen huomion kohteena on ollut Räsänen (1994) kehittämä ansaintatapamalli, jonka eri ulottuvuuksia on tarkasteltu edellä yksityiskohtaisemmin. Liiketoiminta on ristiriitaista toimintaa ja tarvitaan joku tapa, jolla erilaiset toimintalogiikat ja ulkoiset paineet sovitetaan yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi. Useista toiminnoista ja yhteistyösuhteista muodostuvien ansaintatapojen hahmottaminen on haasteellista. (Räsänen 1994: 151,158.)

Seuraavassa luvussa kuvataan kohdeorganisaatio Alfa toimintatapaa ja esitellään pääpiirteissään sen ansaintatapaa. Tutkimuksen analyysi kirjoitetaan luvussa auki ja kategorioitua aineistoa puretaan kuvaukseksi liiketoimintamalleja, erityisesti ansaintatapamallia, hyödyntäen.

4 VERKOSTOMAISEN LIIKETOIMINNAN KUVAUS

Kohdeorganisaation liiketoiminnan kuvaamiseen on käytetty pohjana edellä teoriaosassa esiteltyä Räsäsen (1994) ansaintatapamallia. Kuten edellä teoriaosassa todettiin, ei liiketoiminnan kuvaamiseen ole olemassa yhtä parasta mallia. Soveltuvuus riippuu muiden tekijöiden ohella erityisesti liiketoiminnan luonteesta ja toimintaympäristöstä. Tässä tutkielmassa Räsäsen ansaintatapamallia käytetään soveltuvien osien ja myös muita malleja hyödynnetään kuvauksen tukena. Tutkielmassa ei ole kysymys tietyn mallin testaamisesta käytännössä, vaan mallien hyödyntämisestä kohdeilmiön kuvaamisen ja ymmärtämisen tukena. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan kohdeorganisaation kehkeytymässä olevaa liiketoimintaa. Kuvauksen avulla tunnistetaan teknologiseen innovaatioon perustuvan liiketoiminnan kehkeytymisen keskeisiä kohtia.

4.1 Omistajat

Alfa on kolmen yritysomistajan yhteisyrittys. Perustamisvaiheessa omistajat lupasivat rahoitusta 20 kuukaudeksi. Kohdeorganisaation omistajat ovat suuria yrityksiä, jotka toimivat eri aloilla. Kaksi ensin mainittua ovat pääosakkaita, kolmannella on pienempi omistusosuus. Yritystä perustettaessa toinen pääomistaja nimesi organisaation toimitusjohtajan ja toinen hallituksen puheenjohtajan. Lisäksi kaikista omistajayrityksistä on siirtynyt organisaatioon työntekijöitä.

Omistajien intressit eroavat toisistaan kohdeorganisaation toiminnan suhteen. Omistajilla on sekä taloudellisia, että strategisia intressejä. Pääasiassa kiinnostus on kypsässä tuotteessa. Teknologian sovellusten uskotaan tulevaisuudessa vievän omistajien omia tuotteita eteenpäin. Tämä luo omistajille mahdollisuuden päästä edelläkävijäksi omilla aloillaan Alfa teknologian avulla.

Omistajat eivät ole mukana käytännön työssä suuressa mittakaavassa. Omistajat ovat kuitenkin mukana teknologian ja erilaisten työkalujen kehityksessä siltä osin, kuin sillä pyritään varmistamaan yhteensopivuus osakkaiden omissa tuotteissa tulevaisuudessa. Suuret omistajat antavat toiminnalle uskottavuutta nimenä ja avaavat ovia. Tällä hetkellä organisaatiossa on toinen rahoituskierron käynnissä. Nykyiset omistajat haluavat toimintaan lisää sijoittajia, mielellään kansainvälisiä riskisijoittajia. Teknologian

kehittäminen vaatii sijoittajilta uskoa innovaatioon ja ymmärrystä siitä, että teknologian kehittäminen tuotteeksi vaatii pitkäaikaista rahoitusta. Kohdeorganisaatiossa uskotaan, että uusien sijoittajien painotukset vaikuttavat jatkossa liiketoiminnan suuntaamiseen.

4.2 Palvelutehtävä

Tuote

Perinteisesti yritysten osaaminen on puettu tuotteen muotoon, joka voi olla esimerkiksi tavara, palvelu tai vaikkapa tietokoneohjelma. Näillä on aina jossain määrin konkreettinen muoto. Kohdeorganisaatiossa koetaan, että heidän kauppatavaransa on pääasiassa tietotaitoa. Eräs haastateltavista kuvailee tarjontaa seuraavasti:

Silleen meillä on niinku, näyttäs, että meillä on aika vähän semmosta fyysistä tuotetta, ... , enemmän se on tämmöstä just tämmöstä niinkun osaamista, tietotaitoa tietyllä, saadaan se homma hoidettua kokonaisuutena kuntoon.” (C2)

”Tässä sitten mennään vielä tämmönen askel siitä abstraktimpaan suuntaan, et se on vaan tämmöstä osaamista joka myydään.” (C2)

Osaaminen ja tietotaito nähdään kohdeorganisaation tärkeimpänä tuotteena. Mukana on myös fyysisiä tuotteita, mutta niiden osuus kokonaisuudesta on pieni. Osaaminen tuotteena koetaan vaikeaksi. Haasteena ovat ihmiset, eikä organisaation osaaminen saisi olla vain tietyissä ihmisissä. Toisaalta jos osaaminen on liian hajallaan, on vaarana sen helppo kopioitavuus. Haastateltavat painottavat, että liiketoimintaa ei voi perustaa suojaamattomalle tiedolle. Ihmisten ohella haasteeksi koetaan tuotteen aineettomuus, sillä palveluista ja osaamisesta on vaikeampaa pyytää korvausta kuin konkreettisista tuotteista. Kohdeorganisaation henkilöstö on tullut pääasiassa perusteollisuuden aloilta, joilla tuotteet ovat hyvin konkreettisia ja esimerkiksi edes palveluista tai oheistuotteista ei ole osattu pyytää rahaa. Tilannetta kuvaillaan seuraavanlaisesti:

”Joo se ajatusmalli tosiaan se on niin fiksautunu. Ett okay, jos sull on niin kun trukkilavallinen rautaa, niin siit voi jotain maksaa. Mutta jos sulla on niin kun vaan jotain palveluja ja osaamista niin eihän siitä tarvi mitään maksaa.” (B1)

Yrityksen toimintaa käynnistettäessä kohdeorganisaatiolla ei ollut selkeää kuvaa kehittämänsä teknologian käytöstä. Kysymyksiä olivat esimerkiksi miten, missä ja

kuka tuotetta mahdollisesti käyttää. Teknologialla on tarkoitus palvella asiakkaiden tarpeita heidän tuotteidensa ulkomuotoon vaikuttavilla tekijöillä. Kohdeorganisaatiossa kehitetään samanaikaisesti kahta eri tuotetta A ja B. Tuotteiden toimintaperiaatteet ja kehityksen aste eroavat toisistaan. Tuote A on tällä hetkellä kaupallistamisvaiheessa. Tuote B on tällä hetkellä tuotteistamisvaiheessa.

Alfan tavoitteena on tuotteiden myynnin osalta päästä lisenssimalliseen liiketoimintaan. Tarkoituksena olisi levittää teknologiaa, mutta omaan tuotantoon ei ole tarkoitus investoida. Lisenssiliketoimintaan liittyy kohdeorganisaatiossa edellä mainittu osaamisen myymisen vaikeus. Perinteisen ajattelutavan mukaan tuotteen myyjä on se, joka tuotteen konkreettisesti tuottaa. Lisenssissä myydään kuitenkin vain osaamista, tai tarkemmin lupa jollekin muulle suorittaa konkreettinen valmistus. Näihin teemoihin palataan vielä seuraavissa alaluvuissa, erityisesti ansainnasta puhuttaessa.

Asiakkaat

Kohdeorganisaation toiminnan alkaessa 2004 sillä ei ollut olemassa olevia asiakassuhteita ja koko asiakkaan käsite oli selkiytymätön. Ensimmäiset kuukaudet käytiin aikaa vieviä asiakaskeskusteluita kohdeyrityksen sisällä avainhenkilöiden välillä. Jälkeenpäin organisaatiossa tiedostetaan, että oli merkittävä asia jo osata kyseenalaistaa se, kuka oikeastaan on asiakas.

"Ett okay, no se on nyt sit meidän asiakas. Ja sit itse asiassa aika tiukkoja keskusteluja ja kädenvääntöjä käytiin, et sit kun alko tulla, et välttämättä se ei olekaan nyt se oikee se semmonen niin kun joka ensin tulee mieleen, vaan et se onkin joku muu. Niin se oli aika tiukat keskustelut ja ehkä se oli semmonen jopa vuoden prosessi ennen kun sitten me lopulta niin kun ymmärrettiin, oivallettiin ja hyväksyttiin se, että ei se olekaan ehkä ainakaan se ainoo." (B1)

"On niin kun aika iso juttu, että me osattiin edes kysyä itseltä, että kuka on asiakas." (B1)

Kohdeorganisaation asiakkaat ovat maailmanlaajuisia ja suuria kuluttajabrändejä. Lisäksi asiakkaat ovat alansa maailman johtavia yrityksiä. Tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa keskitytään kahden asiakassuhteen hoitoon. Tietoisesti on etsitty isoja asiakkaita. Syitä tähän ovat:

- Teknologian kannattavuus vaatii suurta volyymia. Suomessa ei ole edes kuluttajamarkkinoilla yrityksiä, joiden volyymi riittäisi alkuvaiheessa kannattavaan toimintaan.
- Suurilla asiakkailta on varaa panostaa uuden teknologian kehittämiseen ja käyttöönottoon yhdessä kohdeorganisaation kanssa. Toisaalta ongelmana suurten organisaatioiden kanssa on ollut niiden haluttomuus osallistua alkuvaiheen kehitykseen, sillä kaikki haluaisivat poimia kypsiä hedelmiä.
- Ajatuksena on ollut edetä kahta kautta tuotteen markkinoinnissa: tarjoamalla teknologiaa suoraan kuluttajabrändien omistajille ja toisaalta heidän erilaisille toimittajilleen. Toiminnan kehittyessä on käynyt ilmi, että toimittajien halukkuus uuteen teknologiaan ei ole ollut suurta, joten brändien omistajat voisivat toimia eräänlaisina pakottajina. Ison yrityksen vaikutusvalta painotaloihin on suurempi kuin kohdeorganisaation. Käyty keskustelu liittyy ajatukseen arvoketjusta. Aluksi ajateltiin että asiakasta kohden tulisi edetä ketjua pitkin, mutta tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa on pohdittu asiakaskysymyksestä, että koko arvoketju on asiakas. Kaiken kaikkiaan arvoketjun toimimisen ymmärtäminen on asiakaskysymykseen liittyen ollut keskeistä, koska väärin valintojen vuoksi vaarana voi olla katteiden valuminen muille ketjun toimijoille.
- Asiakkaat ovat osa Alfa-verkoston. Lisäksi kohdeorganisaation asiakkaat puhuvat omasta organisaatiostaan systeeminä, jota eräs haastateltavista kuvailee seuraavasti:

"...et se on, se on aikamoinen tota verkosto itsessään tollane globaali organisaatio ja ku he eivät pidä sitä organisaatiota vaan niinkun et se olisi se heidän firmansa, ne ketkä ovat siinä hommissa, vaan ne puhuvat systeemistä ja kaikki, joiden kanssa heillä on sopimukset, jonkin näkönen kirjallinen sopimus, ni he pitävät tavallaan kuuluvaks osana sitä, sitä tota systeemiä, ni se on hyvin iso ja laaja,..." (A2)

Asiakkaan systeemiin kuuluu sisäisiä ja ulkoisia henkilöitä ja organisaatioita, jotka ovat tekemisissä asiakasorganisaation toiminnan kanssa. Resurssien panostus muutamaa suurempaan asiakkaaseen nähdään järkevänä, koska tarkoituksena on levittää teknologiaa suurten asiakasorganisaatioiden systeemien sisällä ja niiden kautta. Koska asiakasbrändit ovat suuria, kohdeorganisaatiolla on mahdollisuus kasvaa niiden kautta.

Suuret brändit tekevät yhteistyötä keskenään ja brändit tarjoavat esittelyapua. Esimerkkinä tällaisesta brändien keskinäisestä yhteistyömallista voisivat olla esimerkiksi Bio Luvil ja Nanso. Tässä mallissa Nanson kuosit koristivat kampanjan ajan Bio Luvilin pakkauksia. ("Markkinointi & Mainonta: Brändiyhteistyö". Talentum Oyj:n [www-sivu<http://www.marmai.fi/doc.te?f_id=846018>](http://www.marmai.fi/doc.te?f_id=846018).) Jos Alfa olisi osallistunut kampanjaan, niin Bio Luvilin käytössä mahdollisesti ollut Alfan teknologinen parannus olisi näin tullut myös Nanson käyttöön ainakin kampanjayhteistyön ajaksi. Tällä tarkoitetaan kohdeorganisaation näkökulmasta sitä, että toisen brändin hyväksyessä uuden teknologian tai pakkausmallin myös toinen ottaa sen ikään kuin automaattisesti käyttöön tai ainakin saa tiedon teknologiasta.

4.3 Kilpailuetu

Kilpailijat

Kohdeorganisaatiossa selvitetään asiakkaan vaihtoehtoja itse ja konsulttien tekemien kilpailijaselvityksien avulla. Kilpailija -käsite on monitahoinen. Kohdeorganisaatiolla ei varsinaisesti ole suoria kilpailijoita. Toisaalta kilpailutonta tilannetta ei ole, sillä samannäköisiä teknologioita on olemassa ja näistä voi kehittyä kilpailevia tuotteita. Teknologia muuntautuu, jolloin olemassa olevilla teknologioilla pystytään tekemään uusia asioita, ja kilpailijoita voi siten olla vaikea havaita. Tiedossa ei kuitenkaan ole, että kilpailijat olisivat tuoneet markkinoille samanlaista teknologiaa:

"...sanotaanko näin, et on teknologioita, jotka näyttäisi, että niillä voi tehdä samanlaisia asioita kuin meidän teknologialla, mutta sitten, kun me ollaan perehdytty, niin me ollaan kyllä vielä kyllä pystytty pitämään sitä teknologista eroo, sanotaanko jossain asioissa." (D2)

Kohdeorganisaation tarjoamiin tuotteisiin nähden vaihtoehtoiset tuotteet ovat kalliita. Hinta ja kustannus nähdään oleellisena tekijänä, vaikka kyseessä on uusi teknologia. Kohdeorganisaatiossa kilpailuetuna nähdään hinnan lisäksi tuotteen ympäristöystävällisyys ja teknologia itsessään. Tuotteesta ei tule lisämateriaalia pakkaukseen ja se tehdään osana asiakkaan painotyötä. Erillisiä koneita ei tarvita, sillä muutokset olemassa olevaan laitteistoon riittävät. Teknologiaan liittyen etuna nähdään, että kohdeorganisaatiossa kehitetään jo olemassa olevaa teknologiaa, joka osataan tehdä tänään. Kehityksen koetaan eroavan kilpailijoista myös siinä, että tuotteita on tarkoitus kehittää pikkuhiljaa. Tämä tarkoittaa sitä, että tuotetta ei ole tarkoitus

lanseerata valmiina, vaan versioita kehitetään markkinoilta saadun palautteen mukaan. Näkemys kilpailijoista on, että he pyrkivät markkinoille suoraan valmiilla tuotteella.

Yrityksen osaamisesta ja sen suojaamisesta kilpailussa haastateltavat puhuvat patenttien ja eri valtioiden erilaisten toimintamallien yhteydessä. Suomi on niin sanottu "open source" maa, eli tutkimukset ovat pitkälti julkisia. Esimerkkinä erilaisesta toimintatavasta on englantilais-amerikkalainen, jossa kaikki ideat pitää suojata esimerkiksi patentein, koska millään, joka on kaikkien saatavilla, ei ole arvoa:

"...Jossakin vaiheessa vaan joku ulkolainen proffa, ku se sano, et jos joku tieto jos se on tämmöstä julkista tutkimusta, ni eihän sillä ole arvoa ole, et eihän kukaan voi siihen perustaa liiketoimintaansa. Tietysti justii pitää myös paikkasa, et ei sitä, se on kaikkien saatavilla se tieto, et eihän se tarjoa sellasta kilpailuetua. Sitä voi hyödyntää, mut se kilpailuetu täytyy luoda jossakin muualla." (C2)

Patenteissa nähdään kohdeorganisaatiossa kilpailun kannalta sekä hyviä että huonoja puolia. Yhtäältä ne ovat tärkeitä liiketoiminnan kannalta, koska niillä voidaan suojata teknologiaa. Toisaalta ne voivat antaa kilpailijoille vihjeitä siitä, mihin kehityksillä pyritään. Tähän liittyen esimerkiksi Chesbrough (2003: 155-159) painottaa, että suurimmalla osalla patenteista ei ole suurta rahallista merkitystä ja niiden arvoa on etukäteen joka tapauksessa vaikea tietää. Hän perustelee ajatustaan sillä, ettei teknologialla itsessään ole arvoa, vaan vasta sitten kun se kaupallistetaan oikeanlaisen liiketoimintamallin avulla. Chesbrough muistuttaa myös, että vielä 1900-luvun lopulla patenteja käytettiin vain markkinoille tulon esteinä, ei tuottojen ja voittojen tavoitteluun tarkoitettuina organisaation markkina-arvon kasvattajina esimerkiksi lisenssien avulla.

Patentti versus julkistaminen on haasteellinen kysymys. Pienille yrityksille patentit ovat usein kalliita. Lisäksi erityisesti nopeasti kehittyvillä aloilla teknologian julkistaminen ja kilpailu sen edelleen kehittämisellä nopeammin kuin kilpailijat, on mahdollinen vaihtoehto. Uusina mahdollisuuksina ovat julkistamiset esimerkiksi IP.com (www.ip.com) kautta. (Chesbrough 2003: 173-174.) Kyseessä on tietokanta, johon voi lähettää tiedon uudesta keksinnöstä. Näin ajatus on rekisteröity jo suunnitteluvaiheessa, jolloin voidaan myöhemmin todistaa, että teknologia on kehitetty kyseisessä yrityksessä.

Ansainta

Yksi aloittavan yrityksen haasteista on toiminnan rahoittaminen. Tällä hetkellä Alfa toimii pääasiassa omistajien rahoituksen varassa. Tällaista tilannetta ei liiketoiminnan määritelmän luvussa 3.1 esitellyn määritelmän mukaan oikeastaan vielä laskettaisi liiketoiminnaksi. Toisaalta, vaikka tällä hetkellä toimitaan taserahoituksella, on ansaintatarkoitus taustalla olemassa ja siihen pyritään. Omistajien rahoituksen lisäksi alkuvaiheen toimintaa on ollut tukemassa Tekes. Usein juuri teknologiayritykset aloittavat toimintansa ulkopuolisilla tuilla, kuten Tekesin tuotekehitystuella, erilaisilla investointituilla ja lainoilla.

Liikevaihtoa on saatu tähän mennessä tietyistä suunnittelupalveluista, mutta jatkuva tulo matkan varrelta on ollut vähäistä ja paineet kassavirran aikaansaamisesta kasvavat. Organisaatiossa koetaan, että toimintatavan on muututtava. Enää ei voida kehittää kaikkea mahdollista, vaan on keskityttävä tuotteiden markkinoille viemiseen.

Tulevaisuudessa Alfan tarkoitus on luoda liikevaihtoa lisenssitoiminnalla. Tekesin määritelmän mukaan lisenssillä tarkoitetaan ”lupaa käyttää toisen tulosta tai taustaineistoa tietyllä tavalla tiettyyn tarkoitukseen”. Lisenssin kohde on usein patentti tai muu immateriaalioikeus, mutta tietotaitoa on myös mahdollista lisensoida. Käyttöoikeudesta maksetaan yleensä korvaus, joka voi olla toistuva korvaus, kertakorvaus, rojalti eli osuus lisenssinsaaajan saamasta hyödyistä tai jokin näiden yhdistelmä. (“Sanastoa”. Tekesin [www-sivut <http://www.tekes.fi/rahoitus/yritys/juridi/sanastoa.html>](http://www.tekes.fi/rahoitus/yritys/juridi/sanastoa.html))

Lisensointiin pyrkimisen tarkoituksena on, että asiakkailta saataisiin pieni lisenssimaksu tuotetta kohti, eli korvaus olisi toistuvaa. Pienen kertamaksun vuoksi kannattavuus vaatii volyymia. Lisenssitulon lisäksi tarkoitus on ansaita myös konkreettisemmilla tuotteilla. Tavoitteena on saada rahaa teknologioista, työkaluista ja erilaisista palveluista. Esimerkkejä palveluista ovat design- ja koneiden yhteensopivuussuunnittelupalvelut.

Kivi-Koskisen (1999: 49) mukaan lisensoiminen ja osaamisen myyminen ovat yksi mahdollisuus organisaation liikevaihdon nopeaan kasvattamiseen ja tuloksen parantamiseen. Tällaiset organisaation menestystekijät eivät rasita tasetta eivätkä vaadi kalliita laiteinvestointeja, vaan pääasiassa ihmisten osaamista ja siihen liittyviä

oikeuksia. Niiden myyminen on nopeampaa ja edullisempaa kuin konkreettisten, fyysisten tavaroiden tuotannon, myynnin ja kuljetuksen järjestäminen.

Kohdeorganisaation näkemyksen mukaan sen liiketoiminta rikkoo perinteiset säännöt, joten uusi liiketoimintakonsepti on riski. Haastatteluissa esiin tulleita esimerkkejä riskeistä ovat osaamisen saaminen myytävään muotoon, liiketoiminnan käynnistäminen suurten brändien tarjoamien volyymien avulla, teknologian kehittäminen vaiheittain ja lisenssitoimintaan pääseminen.

Osaamisen saaminen myytävään muotoon liittyy edellä käytyyn keskusteluun patenteista ja lisensseistä. Kohdeorganisaatiossa ei ole kokemusta osaamisesta tuotteena, ja kuten edellä mainittiin, rahastaminen sillä on vaikeaa. Suuriin brändeihin panostaminen koetaan riskiksi siksi, että asiakkaita on tällä toimintatavalla vähän, joten tietynlainen riippuvuus on olemassa. Teknologian vaiheittaisessa kehittämisessä on riski, että markkinoille mennään liian varhaisella versiolla ja lanseerauksen epäonnistuttua uutta mahdollisuutta voi olla vaikea saada. Lisenssitoimintaan pääseminen on riski, koska omiin tuotantolaitoksiin ei investoida, ja kuitenkin se on valittu päätäväksi ansaita rahaa.

4.4 Organisaatio

Hajautuneisuus

Kohdeorganisaatio toimii hajautuneesti. Organisaatiossa puhutaan sisäisestä verkottuneesta mallista. Haastateltavien mukaan tätä verkostotyötä ei tulisi sotkea etätyöhön. Organisaatiolla ei ole yhtä varsinaista kotipaikkaa. Yritys on rekisteröity virallisesti yhteen kaupunkiin, mutta käytännön toiminta on hajallaan. Organisaatiolla on toimipaikat kahdella suomalaisella paikkakunnalla. Lisäksi ihmisiä työskentelee kotitoimistoissaan viidellä eri paikkakunnalla.

Kohdeorganisaatiossa osaaminen on hajallaan. Tämä toimintatapa eroaa haastateltavien entisistä työkokemuksista, joissa projektipäälliköt ovat koonneet samaan projektiin liittyvät ihmiset osaamisineen saman katon alle ja mielellään jopa saman kerroksen toimitiloihin. Kohdeorganisaation toiminnassa on alusta alkaen lähdetty siitä, että tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan tiettyä osaamista ja parhaat osaajat eivät välttämättä löydy läheltä. Hajautuneisuuden lähtökohtana on siis ollut

kovan osaamisen hankkiminen. Kohdeorganisaation tapauksessa osaajat ovat eri puolilta myös Suomea ja jopa Eurooppaa.

Kohdeorganisaatioon on haluttu asiantuntijoita, mutta heitä ei edes yritetä saada yhteen toimistoon. Fyysinen etäisyys on osittain käytännön sanelemaa, sillä kaikki osaajat eivät ole valmiita muuttamaan muualle töihin. Osaajat olisi vaikea saada yhteen, mutta tekemisen sijainnilla ei koeta olevan merkitystä, sillä keskeistä on olla asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden lähellä. Ratkaisua hajautetusta organisaatiosta perustellaan seuraavasti:

"Kyllä mä uskon siitä, että osaajat hajallaan tuottaa paremman tuloksen kuin osaamattomat samassa paikassa. Kaikista paras tilanne ois osaajat samassa paikassa." (C1)

"Jos ajatellaan, että me ollaan hyvin pieni organisaatio ihmismäärältään ja meillä on aika iso joukko yhteistyökumppaneita, jotka on siellä sun täällä ja pienempi joukko asiakkaita, jotka on kans siellä sun täällä. Niin pitääkö tämän pienen ihmisjoukon olla jossakin toimistossa jossakin paikassa, vai pitääkö sen olla enemmän niitten yhteistyökumppaneitten luona, asiakkaitten luona. Jollonka se sit tarkoittaa, et ne porukathan on siellä sun täällä. Et varmaan se jotenkin siitä organisaation koosta on kiinni ja toimintatavasta." (C1)

Kohdeorganisaation henkilöstössä on eriäviä mielipiteitä siitä, toimiiko hajautuneesti työskentely. Yksin työskentely on toisaalta positiivista, sillä omassa toimistossa tekemiseen voi keskittyä rauhassa. Itsenäinen työskentely vaatii kuitenkin itseluottamusta ja kun ihmiset työskentelevät erillään, joutuu luottamaan myös muihin. Kuten eräs haastateltavista asian ilmaisi, asiantuntijoiden täytyy olla

"...tosin kovia tyyppejä. Että se ei toimi jos on sellanen tavanomanen tyyppi." (B2)

Edellinen kommentti kuvastaa sitä, että työntekijöiden on oltava asiantuntijoita omalla alallaan ja luotettava omaan osaamiseen. Lisäksi "kovuudella" tarkoitetaan luottamukseen liittyen sitä, että uskaltaa luottaa muihin ja siihen, että asiat toimivat sovitusti.

Asiantuntijuudessa liika itsenäisyys voi olla myös pahasta. Osa on huolissaan siitä, häviääkö hajautuneisuudessa niin sanottu spontaani innovointi. Hajautuneessa toiminnassa esimerkiksi kahvipöytäkeskustelut jäävät pois. Kommunikaatio kollegoitten kanssa olisi helpompaa, jos kaikki työskentelisivät lähekkäin eikä eri kaupungeista tai

jopa eri maista käsin. Maantieteellinen etäisyys ei kuitenkaan kaikkien mielestä itsessään ole ydinkysymys, sillä suurissa yrityksissä parin sadan metrin päässä toisistaan työskentelevät eivät ole tekemisissä sen enempää kuin 200 km etäisyydellä työskentelevät. Vasta todella lähellä eli samassa toimistossa yhdessä/lähekkäin työskentelyn sosiaaliset edut ja toisaalta myös haitat tulevat esiin. Toisaalta kommunikointihalussa ja -tavoissa on kulttuurillisia ja yksilöllisiä eroja. Kommunikointiin palataan tarkemmin alaluvussa 4.6.2.

Myös johtamiseen hajallaan olevan toiminnan koetaan tuovan haasteita. Kun ihmiset ovat hajallaan, kokonaisuuden hallinta on vaikeaa. Myös toiminnan ennustettavuuden nähdään keskittymissä olevan parempaa. Tällä tarkoitetaan sitä, että aikataulujen ennustaminen ja niiden pitäminen on helpompaa, kun ollaan samassa toimistossa ja tarpeen mukaan voidaan nopeasti yhdessä päättää esimerkiksi ylitöihin jäämisestä. Kun toimijat ovat hajallaan, on mietittävä, mistä tekijästä sujuvuus on kiinni ja suostuteltava tätä/heitä sitten vauhdittamaan toimintaa.

Osaajien oleminen hajallaan toimii tällä hetkellä, mutta organisaatiossa on pohdittu sitä, hankitaanko ihmisiä tulevaisuudessa enemmän samaan ryhmittymään vai annetaanko toiminnan jatkoa hajallaan. Tulevaisuudessa organisaation nähdään mahdollisesti palaavan perinteisempään, keskittyneempään toimintatapaan.

Kohdeorganisaatiossa pohditaan myös organisaation sijoittumista maailmankartalla. Suomen koetaan olevan hyvä maa kehityksien kannalta, mutta toisaalta myös jollain tapaa syrjässä. Esimerkiksi asiakasverkoston luomisen kannalta keskeisempi sijainti Euroopassa olisi edullisempi. Toisaalta tiedostetaan, että globaalissa toiminnassa ei välttämättä ole yhtä oikeaa sijaintipaikkaa. Tulevaisuuden tavoitteena on toimipisteiden perustaminen eri puolille maailmaa.

Työskentelyn organisoiminen

Hajallaan olevassa toiminnassa nähdään tärkeäksi pyrkimys muodostaa ryhmiä yhteistyön edistämiseksi, mutta organisaation pienen koon vuoksi se koetaan haastavana:

"...mä koen et tämmösen, tässä tilanteessa ei-optimaalista on se et meil on kuitenkin niin pieni porukka, ja kun se on hajallaan niin ei synny semmosia tota kriittisiä massoja." (F1)

Kriittisellä massalla tässä tarkoitetaan, että jonkin teeman ympärille rakennetaan tiimi. Tällaisen tiimin yhteinen nimittäjä voi olla esimerkiksi jokin kompetenssialue tai projekti. Töitä tiimin sisällä voidaan jakaa niin, että toinen asia hoidetaan yhdessä maantieteellisessä paikassa ja toinen asia toisessa. Kohdeorganisaation työ on organisoitu tiimeihin muun muassa tuotteittain. Myös esimerkiksi design on oma tiiminsä. Designtiimiin kuuluvat molempien tuotteiden muotoilijat. Lisäksi designtiimiin haluttiin avainasiakaspäällikkö tuomaan markkinointi- ja tuotenäkemyksiä.

Matkustaminen liittyy hajautuneeseen toimintatapaan osana normaalia työskentelyä ja työn organisoimista. Organisaatiossa on aktiivisempia ja passiivisempia liikkujia. Työntekijät matkustavat toistensa luo, mutta ennen kaikkea kuljetaan päivittäin yhteistyötahojen ja asiakkaiden luona. Organisaatiossa koetaan, että mukana on osittain turhaa matkustamista, mutta pääasiassa matkustaminen ja meneminen paikan päälle kertomaan ja keskustelemaan asioista nähdään ainoana tapana toimia. Erityisesti kahden viime vuoden aikana, liiketoiminnan alkuvaiheessa, matkustuspäiviä on asiantuntijoille kertynyt useita. Matkustamisesta pääsemistä ei myöskään ole tulevaisuudessa nähtävissä. Positiivisena asiana nähdään, että lentokonetta voi ajatella myös edullisena toimistona. Haasteena on, kuinka kauan henkilöt jaksavat matkustaa, sillä varsinkin Euroopan ulkopuoliset pitkät lentomatkat ovat raskaita.

Työskentelyssä on kohdeorganisaatiossa havaittu päällekkäisyyksiä ja työskentely on osaltaan koettu epämääräiseksi. Henkilöillä ei ole selkeitä vastuualueita. Yhtäältä on hyvä, ettei tarkkaa tehtävämäärittystä ole, mutta toisaalta toimiminen on tietynlaista kaaosta. Yhdessä tekeminen on haasteellista, koska jokaisella on oma erityisosaamisalueensa. Omaa aikaa tulisi kuitenkin allokoida yhteiseen päämäärään. Toiminnan alkuvaiheessa asiantuntijoilla on ollut kaikilla ”oma kukka”, jota he ovat halunneet ja saaneet kehittää. Organisaatiossa koetaan, että toimintatapaa olisi muutettava yhtenäisemmäksi, koska kaikkien kukkien ei voi enää antaa kukkia.

Toiminnan samansuuntaistamisessa on kuitenkin haasteita. Työntekijät ovat tulleet yritykseen eri organisaatioista. Organisaatiotausta vaikuttaa tapaan toimia, kun ihmiset tekevät tulkintoja taustoihinsa perustuen. Kohdeorganisaatiossa koetaan, että omaa yhtenäistä organisaatiokulttuuria ei ole syntynyt. Työntekijät toimivat hajautuneesti ja yhteinen aika koetaan osittain pakotettunakin. Tällä tarkoitetaan sitä, että yhteisten tapaamisten koetaan vievän aikaa omalta työskentelyltä. Koska suurin keskittymä henkilöstöä on yhdellä paikkakunnalla, koetaan, että tästä olisi muodostunut

organisaation ”sydän”. Näin ei kuitenkaan ole käynyt, eikä toimiston kulttuuri edusta koko organisaatiota. Tämä luo sisäisiä jännitteitä.

Pienen organisaation erityispiirteet

Kohdeorganisaation toimiessa verkostomaisesti, sen kokoa on vaikea määritellä, koska organisaation rajat ovat häilyviä. On hankala sanoa, missä varsinaisen yrityksen rajat ovat ja miten ne olisi parasta määritellä. Esimerkiksi jollakin paikkakunnalla Alfa toimii kiinteässä yhteistyössä tutkimuslaitoksen kanssa ja alun perin suunnitteilla olivat jopa yhteiset tilat. Keskustelua yrityksen koosta voidaan käydä erityisesti juuri verkostoon liittyen ja verkostomaisen yrityksen määritelmiin palataan vielä tutkielman myöhemmissä osissa.

Alfa on kuitenkin henkilöstömäärältään pieni. Kohdeorganisaation henkilöstömäärä on kasvanut haastateltavien mukaan pikkuhiljaa. Kohdeorganisaation toiminnan alkaessa henkilöstöä oli yhdeksän. Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee parikymmentä henkilöä. Toiminnan kehitys vaikuttaa rekrytointeihin. Tällä tarkoitetaan sitä, että alan ja organisaation kehittymisen mukaan mietitään, millaisia resursseja tarvitaan ja miten organisoidutaan.

Pienessä organisaatiossa on erityispiirteitä, jotka vaikuttavat toimintatapaan ja työn luonteeseen. Suurista organisaatioista tulleet työntekijät näkevät, että pienessä organisaatiossa pääsee tekemään enemmän asioita ja yksittäisen työntekijän rooli on suurempi kuin isossa yrityksessä. Toisaalta kaikki myös pitää tehdä itse ja jokaisen täysi panos tarvitaan, joten haasteet ja stressitila ovat korkealla. Työ myös imaisee ajatukset, jopa vapaa-ajalla. Haastateltavat kuvailivat työtä pienessä organisaatiossa muun muassa näin:

”Mä nään, että jokaisen henkilön mukaantulo näihin kehityksiin niin...(emon nimi)...sisällä kun ulkopuolella, on ollut, niillä on ollu aina oma mullistava vaikutus.” (A1)

”Kun tää on pienempi firma, niin tääl tietysti saa ja joutuukin ottaan isompaa rooli. Kun taas sitten...(emossa)... sehän on hyvin kapee tontti ja et joka hommaan on spesialisti. Ja täälä ei ole. Et se on se toinen joka kiehtoo tässä.” (B1)

”(emosta)...iso organisaatio, et siel on tietynlainen niin kun massa. Kun se vauhtipyörän saa liikkeelle, niin se kyllä pyörii sitä omaa juttuansa. Vaik ei itellä jonain päivänä mitään ideaa tuliskaan, niin se pyörii. Mut tässä se on niin kun eri juttu, että se niin kun pysähtyy kyllä. Kaikki on niin kun

tavallaan aika pitkälle jokaisen satakymmenenprosenttinen panos tarvitaan.” (B1)

Kohdeorganisaation pienuuden nähdään osaltaan vaikuttavan siihen, että toimintaa on kohdennettava. Pienellä yrityksellä on rajalliset resurssit. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että on luotettava omaan tekemiseen ja uskallettava myös sanoa ei, sillä kaikessa ei voida olla mukana. Toiminta on alusta alkaen ollut hajautunutta, verkostomaista ja globaalia. Kohdeorganisaatiossa pohditaan rakenteeseen liittyviä kysymyksiä. Oletuksena on, että toiminta tulisi jatkossakin olemaan pienissä ryhmittymissä. Toiminta on erityyppistä kuin vakiintuneilla yrityksillä. Alfassa on pyritty uudenlaisen toimintamallin synnyttämiseen, mutta samanaikaisesti kohdeorganisaatiossa pohditaan, onko sen toiminta isonakin erilaista.

4.5 Yhteistyö

Yhteistyötahot

Kohdeorganisaatiolla on lukuisia yhteistyötahoja. Yhteistyötä tehdään esimerkiksi alihankkijoiden, tutkimuslaitosten, konsulttien, lakitoimistojen, asiakkaiden ja omistajien kanssa. Yhteistyössä eri toimijoiden kanssa on eroja. Lisäksi kohdeorganisaatiossa puhutaan monilla eri nimillä organisaatioista, joiden kanssa tehdään yhteistyötä. Käytettyjä termejä ovat muun muassa yhteistyökumppani, kumppani, toimittajakumppani, alihankkija, partneri, friend&partner, kehityspartneri, toimittaja, kontakti, ja taho. Haastateltavat kertovat erilaisista yhteistyötahoista:

”... se on aika tiivistä se yhteistyö ja he eivät ole enää niiku puhdas alihankkija vaan siinä alkaa olla sitä kumppanuuden tuntua jopa siinä määrin, että ollu keskusteluita myös niinkun, et he hakisivat meille asiakkaita.” (A2)

”... tarttis semmosia löytää, jotka näkee tän win-to-win, että molemmat hyötyy siitä. Ja sillon ei tartte kaikkee maksaa, partnership, että molemmat investoi siihen projektiin.” (D2)

”... meill ollaan tällanen termi kehitetty kun Friend & Partners elikä käytännössä kumppaneita, jotka auttavat meitä saamaan näitä toteutuksia aikaan.” (A1)

”... ovat ehkä enemmän sitten alihankkijaroolissa.” (A1)

Yhteistyökumppaneiden löytäminen on ollut helppoa ja vastaanotto on ollut positiivinen. Tahoja on etsitty internetistä, messuilta ja katalogeista sekä ystävien ja tuttavien avulla.

Kohdeorganisaation yhteistyö on henkilösuhteisiin perustuvaa ja uusia kontakteja saadaan vanhoilla kontakteilla. Yhteistyö eri henkilöiden välille on muodostunut osaltaan jo ennen kohdeorganisaation perustamista. Jokainen kohdeorganisaation asiantuntija tuntee toisia asiantuntijoita. Suhteilla on suuri merkitys kohdeorganisaation liiketoiminnassa.

Yhteistyön eroista haastateltavat kertovat, että vaikka yhteistyötahojen löytäminen on ollut vaivatonta, varsinaisia partnereita eli läheisiä kumppanuuksia on vaikea saada. He tuovat ilmi, että partnereita on vähän, mutta alihankkijoita ja erilaisia toimittajia on paljon. Partnereita ei toisaalta voikaan voi olla liian paljon, sillä toiminta saadaan vain volyymeilla kaikille osapuolille taloudellisesti kiinnostavaksi. Liian monen kanssa ei voida tehdä yhteistyötä, sillä resurssit eivät riitä. Syvään yhteistyöhön ryhdytään siksi vain harvojen kanssa. Käytännössä tilanne nähdään niin, että mitä läheisempää yhteistyö on, sitä vähemmän tahoja voi olla. Partnereille haluttaisiin jossain määrin antaa suosituimmuusasema, mutta toisaalta halutaan säilyttää kilpailullinen tilanne.

Tärkeimpiä yhteistyökumppaneille asetettuja vaatimuksia ovat todellinen halukkuus yhteistyöhön, sopiva mentaliteetti sekä riittävän suuri koko ja resurssit. Haastavaa on, että pienillä yrityksillä voisi olla halua, muttei resursseja panostaa tekemiseen. Suurilla yrityksillä taas olisi resursseja, mutta halu investoida uuteen teknologiaan puuttuu.

Yhteistyökumppaneilla tulisi olla toisiaan täydentävät osaamisalueet. Kohdeorganisaatio ei itse pyri hallitsemaan partnerin erityisosaamista vaan tarkoituksena on pikemminkin tukea partnereiden erityisosaamisalueita. Tarkoituksena olisi löytää win-win-ajattelevia kumppaneita, eli päästä suhteeseen, jossa molemmat osapuolet hyötyvät. Lisäksi on löydettävä sopiva yhteistyökumppani kulloiseenkin prosessiin ja hetkeen.

Yhteistyösuhteiden verkosto luodaan kuitenkin pääasiassa etukäteen. Tällöin organisaatiolla on valmiina kumppaneita erilaisia tulevaisuuden tarpeita varten. Yksi henkilö esimerkiksi selvittää organisaatiossa sopivia toimittajia päätoimisesti ja tuotekehitysihmiset kiertävät valmistajia. Yhteistyöverkoston luontiin etukäteen liittyy se, että asioiden pitää toimia kun tilaukset tulevat, sillä silloin ei ole enää aikaa luoda tarvittavia suhteita tyhjästä. Lisäksi tuotteessa on kysymyksessä monimutkainen sisältö, joten kokonaisuus ei ole helppoa toteuttaa. Yhteistyön sujumiseksi Alfa on tiedettävä, että yhteistyökumppani ajattelee asioista samansuuntaisesti kuin se itse.

Sopimusten tekemisellä etukäteen pyritään myös siihen, että kumppaneita voidaan testata ja heidän luotettavuudestaan varmistua ennen tositoimia.

Yhteistyön toimivuudessa haasteena on kohdeorganisaation näkemyksen mukaan, kuinka pystyttäisiin tietämään tai saamaan selville, mitä kaikkea kukin yhteistyöverkoston kumppani tietää tai osaa. Ihmiset ja yhteistyökumppanit eivät tuo ilmi kaikkea osaamistaan ja osa tehdyistä tutkimuksista saattaa jäädä pöytälaatikkoon, vaikka niillä olisi liiketoiminnallista arvoa. Toisena keskeisenä haasteena koetaan luottamus. Etenkin lyhyellä tähtämellä luottamusta on oltava henkilökohtaisella tasolla. Sopimukset ovat tarpeen pidemmissä suhteissa. Käytännössä sopimukset eivät takaa mitään, sillä luottamus perustuu yhdessä työskentelyyn. Yhteinen kokemuspohja sitoo tunnetasolla. Luottamuksen muodostumiselle on erilaisia lähteitä: yhteiset intressit luovat luottamusta, samoin hyvät henkilösuhteet. Toisaalta myös menetyksen pelko voi toimia sitouttajana, sillä jos ei itse tee yhteistyötä jonkin tahon kanssa, niin joku toinen tekee.

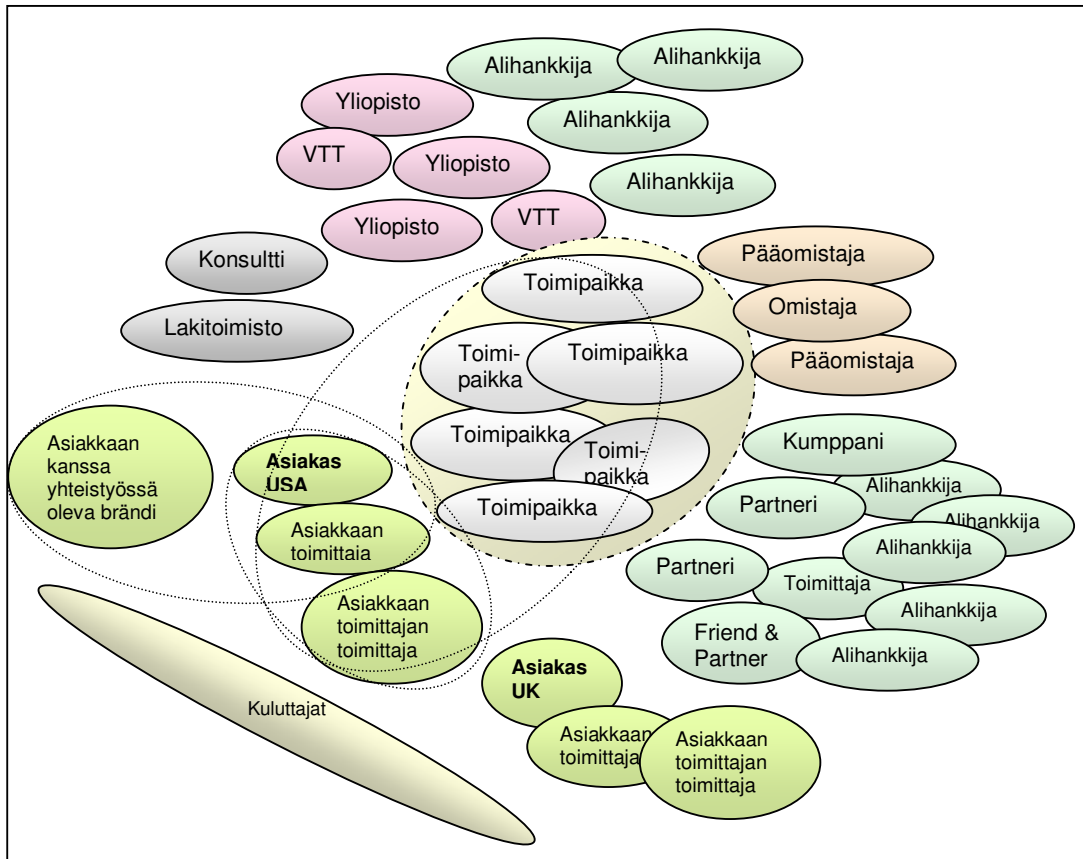
Kohdeorganisaatiossa pyritään mahdollisimman keveisiin sopimuksiin. Sopimusten hierominen koetaan haastavana ja yhteistyösopimukset ovat myös usein kalliita. Sopimuksin voidaan varautua erilaisiin asioihin, mutta vaarana on liiketoimintanäkökulman hukkuminen sopimuspaperieissa. Käytännössä ennen sopimuksia jokaisen yhteistyötahon kohdalla pyritään varmistumaan yhteistyökyvystä ja -halusta. Tämän jälkeen solmitaan ensin salassapito- ja sitten mahdollinen yhteistyösopimus. Joissakin tilanteissa, kuten tuntiveloituksella toimittaessa, pelkkä salassapitosopimus riittää. Yhteistyösuhteiden sopimuksellisuus ja virallisuus riippuu kaiken kaikkiaan monista tekijöistä, kuten luottamuksesta, kustannuksista, suhteen kestosta ja tulevaisuudennäkymistä.

Verkosto

Kohdeorganisaatio toimii laajassa verkostossa. Verkoston rakenne on monitahoinen. Organisaatiolla on oma sisäinen verkosto, lisäksi ollaan osa alihankkijoista ja erilaisista yhteiskumppaneista koostuvia verkostoja ja myös asiakkaiden nähdään kuuluvan verkostoon.

Kuviossa 13 on tutkielman analyysin tuloksena syntynyt kohdeorganisaation verkostokuva. Kuvio on pelkistetty näkemys todellisuudesta, ja on myös muistettava, että se muuttuu jatkuvasti verkoston edelleen kehittyessä. Organisaatiota ei pyritä

kuvaamaan perinteisellä organisaatiokaaviolla, jossa näkyvät pääasiassa vain käskyvaltasuhteet.



Kuvio 13 Kohdeorganisaation verkosto

Kohdeorganisaation toimimista hajallaan eli sen sisäistä verkostoa kuvaavat kuviossa katkoviivan sisällä olevat toimipaikkoina merkityt soikiot. Katkoviiva kuvaa häilyvää rajaa kohdeorganisaation ja muun verkoston välillä. Toisinaan on jopa haastavaa sanoa, mikä osa on itse organisaatiota ja mikä "vain" verkoston osa.

Kuvion yläosassa on kuvattu erilaisia sidosryhmiä. Verkoston toimijoita ovat omistajat, tutkimuslaitokset, konsultit, lakitoimistot sekä erilaiset partnerit ja alihankkijat. Osa alihankkijoista ja partnereista toimii Suomen ulkopuolella, pääasiassa Euroopassa mutta myös muualla maailmassa. Osa verkoston toimijoista on lähempänä Alfa katkoviivalla kuvattua ydinorganisaatiota. Kuviossa läheisyydellä ei tarkoiteta fyysistä läheisyyttä, vaan näihin toimijoihin yhteistyösuhteet ovat tiiviimpiä kuin vastaavasti kuviossa kauempana oleviin. Erilaisiin yhteistyösuhteiden muotoihin palataan vielä myöhemmin tässä tutkielmassa.

Myös asiakkailta on verkostossa keskeinen osa. Haastateltavat kuvaavat verkostomaista toimintaansa suhteessa asiakkaiden verkostoon erikoisella tavalla:

"Mehän ollaan tämmönen vähän niinku joku loisverkosto sitte, tulee niinku tämmöse olemassa olevien verkostojen sekaan." (C2)

"Että että täytyy ajatella, että siellä brändin omistajilla on tietty olemassa oleva verkosto. Me ollaan kehitetty vähän oma ja sit me mennään sinne sekaan ja ehkä tehään vähän uudenlaisia kytkentöjä ja." (C2)

"Et sillä tavalla on alihankkija tai brändin omistajien toimitusketju, meidän oma toimitusketju, ja sit meillä on näitä tutkimuksellista yhteistyötä suomalaisten tahojen kaa ja sitten meillä on eurooppalaisten tahojen kanssa toimintaa. Sit meillä varmaan ja sitn jos me ajatellaan jatkossa nää brändin omistajat, kun ne on sitten verkottuneet keskenään, että ne toimittaa tietyille kuluttajasegmentille tämmösiä laajempia kokonaisuuksia, ni tavallaan taas sitten siinä verkostossa joudutaan toimimaan." (C2)

Alfa kokee menevänsä mukaan toimintaan omalla verkostollaan. Näin voidaan ajatella, että verkostotkin verkostoituvat ja olemassa oleviin verkostoihin tulee uudenlaisia kytkentöjä. Verkottuminen tapahtuu Alfassa erityisesti asiakassuuntaan monella tasolla. Tätä kuvataan kuviossa tiheällä katkoviivalla merkityillä soikioilla. Tällä tarkoitetaan sitä, että Alfalla on kontakti brändin omistajaan asiakkaana, mutta toimivuus on varmistettava brändin omistajan alihankkijan kanssa tai jopa tämän alihankkijan konetoimittajan kanssa. Lisäksi monitasoisesta verkottumisesta kertoo, että asiakkaiden yhteistyön kautta Alfa on osa myös tätä brändien yhteistyöverkosta.

Kohdeorganisaatiossa kuvataan yrityksen omaa roolia verkostossa systeemi-integraattorin, kokoojan ja konsultin käsittein. Organisaatiossa toimitaan kahdella tavalla:

"...et me toimitaan systeemi-integraattorina sekä kaupallisessa että teknologisessa ja sitten me toimitaan myös teknologiayrityksenä, että me se on niin iso asia, mitä me viedään eteenpäin, että me, meille riittää semmosen kovan osaamisen tekeminen ja sitten tän kokonaisuuden hallinta." (D2)

Alfan rooli verkoston systeemi-integraattorina on toimia teknologian ja käyttäjäkunnan välissä. Kohdeorganisaatiossa koetaan, että se on teknologiayritys, jossa joskus on hankala muistaa, että tarkoitus on harjoittaa liiketoimintaa, eikä vain tuotekehitystä.

Omaksi osuudeksi verkostossa nähdään kova osaaminen ja kokonaisuuden hallinta. Kovalla osaamisella tarkoitetaan teknologiaa ja IPR:ää (intellectual property rights).

IPR eli immateriaalioikeudet ovat Tekesin määritelmän mukaan yksinoikeuksia, joiden perusteella voidaan kieltää muita käyttämästä suojan kohdetta. Immateriaalioikeudet jaotellaan yleisesti kahteen ryhmään, teollisoikeuksiin ja tekijänoikeuteen. ("Sanastoa". Tekesin www-sivut <<http://www.tekes.fi/rahoitus/yritys/juridi/sanastoa.html>>) Alfan tapauksessa immateriaalioikeuksissa on kysymys teollisoikeuksista, kuten patenteista, malleista, tavaramerkeistä ja toiminimestä.

Ydintä, joka Alfassa halutaan pitää itsellä, on myös asiakassuhteiden hoito. Tämä tarkoittaa sitä, että kohdeorganisaatio on itse suoraan yhteydessä asiakkaisiin ja muihin toimijoihin. Pyrkimyksenä on, että verkoston muut toimijat olisivat keskenään yhteydessä ilman kohdeorganisaation toimimista linkkinä toimijoiden välillä. Poikkeuksena ovat siis asiakaskontaktit, jotka pidetään ainakin alkuvaiheessa vain itsellä. Tällä tavoin yritetään löytää mahdollisimman lyhyt kytkentä kahden toimijan välillä, jolloin verkoston tehokkuus paranee suoran kommunikoinnin ansiosta.

Kokonaisuuden hallintaan liittyy ajatus manageeraamisesta, eräänlaisena välikätenä ja bufferina toimimisesta. Tarkoituksena on kokonaiskonseptin kehittäminen, toiminnan koordinointi, kärryillä pysyminen siitä, kuka, mitä, missä, miten ja kenen kanssa verkostossa tekee sekä osajajoukon hallinta monipuolisilla ihmissuhteilla. Yrityksen oma paikka on jalostunut pikku hiljaa ja tulevaisuudessa tavoitteena on toimia vain ketjun ja verkon hallitsijana.

Kohdeorganisaatiossa puhutaan verkoston yhteydessä ulkoistetuista resursseista. Verkostossa lähes kaikki on periaatteessa ulkoistettu. Tällä tarkoitetaan käytännössä sitä, että omaa tuotantoa ei ole ja että esimerkiksi rekrytointien kohdalla mietitään, kannattaako kyseistä osaamista todella hankkia itselle, vai hankitaanko se verkostosta. Termiä ulkoistaminen käytetään, mutta toisaalta sitä pidetään vääränä terminä asiasta puhuttaessa.

Kohdeorganisaation työ on projektiluonteista. Kohdeorganisaation työprojektit lähtevät liikkeelle siitä, että asiakas esittää toiveen jostakin tuotteeseensa liittyvästä tekijästä, johon Alfan teknologiaa voidaan soveltaa. Tällöin kohdeorganisaation muotoilijat alkavat etsiä ratkaisua siihen, kuinka se olisi mahdollista toteuttaa. Suunnittelussa käytetään apuna myös ulkopuolisia tahoja. Suunnittelun ohessa etsitään valmistuspaikkoja, jonka jälkeen tehdään koeajoja. Osia valmistukseen tulee alihankkijoilta eri puolilta Eurooppaa. Raaka-aine voi tulla esimerkiksi Yhdysvalloista.

Lisäksi projektissa voi olla mukana myös VTT tai muu julkinen tutkimusorganisaatio suorittamassa erilaisia mittauksia ja esikokeita.

Asiakasprojekteissa aikataulu on tarkasti määritelty. Projektisuunnitelma on tehty tarkasti, jotta verkoston toiminta kokonaisuudessaan on hallinnassa. Etukäteen on määritelty tietyille osasuunnitelmille tietyt päivämäärät, jolloin niiden tulee olla valmiina. Tärkeää on huomioida, kuinka paljon aikaa eri tahoilla kuluu eri osa-alueiden toteuttamiseen. Tämän hetken tavoite on toimia projektimallisessa organisaatiossa vielä jonkin aikaa. Pitkällä tähtäimellä työn alla on kuitenkin selkeä verkostomainen toimintamalli, jota sitten voitaisiin monistaa.

Verkostomaisessa toimintatavassa nähdään sekä hyviä että huonoja puolia. Positiivista verkostossa toimimisessa on toimintatavan joustavuus, dynaamisuus ja nopealiikkeisyys. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi mahdollisuutta partnereiden ja kanavien vaihtamiseen tarvittaessa. Lisäksi, kun yrityksellä ei ole omaa tuotantoa, toiminta ei ole sidottu suuriin investointeihin ja tämä säästää kustannuksia. Verkosto tasapainottaa panostuksia, kun voidaan keskittyä omiin osaamisalueisiin. Verkostossa toimiminen antaa myös valmiudet toiminnan laajenemiseen, koska kasvu tapahtuu ydinorganisaation ulkopuolella verkostoa hyödyntäen. Myös imago nähdään verkottuneen mallin hyvänä puolena, sillä sen koetaan varsinkin ulkomailla antavan organisaatiosta dynaamisen ja edistyksellisen vaikutelman.

Verkottuneessa mallissa on myös haasteita. Verkostotoiminta on kallista, kun lähes kaikki ostetaan ulkoa. Kalleus liittyy myös siihen, että verkoston hyödyntäminen on kohdeorganisaatiossa osittain tehotonta. Verkostomaiseen toimintaan sopeutumisessa on yksilö- ja kulttuurieroja. Esimerkiksi kohdeorganisaation sisällä on havaittu, että nuorempien saattaa olla helpompi omaksua verkostomainen toimintatapa, kun kokemusta perinteisistä, hierarkkisemmista organisaatioista on vähän. Verkostomaiseen toimintaan suhtautumisessa oletetaan olevan eroja myös eri maiden ja kulttuurien välillä. Tämä asettaa kohdeorganisaation kansainvälisen toiminnan lisääntymiselle haasteen. Verkottunut malli ei ole kohdeorganisaation näkökulmasta helppo, mutta verkostot koetaan oikeaksi tavaksi toimia.

4.6 Osaaminen

Osaaminen on kohdeorganisaatiossa keskeisessä asemassa. Organisaatiossa myydään osaamista. Organisaatioon on pyritty houkuttelemaan parhaita mahdollisia osaajia. Liiketoimintakonsepti vaatii laajaa osaamista, joten kaikkia asiantuntijaresursseja ei ole itsellä, vaan osaamista hankitaan muualta. Kun osaaminen tulee verkostosta, jonkun pitää hallita kokonaisuus. Tarvitaan myös erityistä verkosto-osaamista kokonaisuuden hallintaan saamiseksi. Tätä kuvaillaan niin, että joku ei hallitse asioita vaan verkostoa. Tähän liittyy haastateltavien mukaan myös ajatus pyrkimyksestä verkoston oppimiseen.

Yksilöosaaminen

Organisaatioon on rekrytoitu useita ihmisiä sen perustamisen jälkeen. Suuri osa henkilöstöstä on rekrytoitu suhteiden perusteella, oltuaan aikaisemmin esimerkiksi omistaja- tai partneriyrityksen palveluksessa. Rekrytoinnissa ollaan kriittisiä ja jokaisen uuden henkilön kohdalla pohditaan, tarvitaanko organisaatiossa kyseistä osaamista vai voitaisiinko se ostaa ulkoa. Henkilöstön, kuten kumppaneidenkin hankinnassa lähdetään siitä, että ensin tehdään prosessikuvauksia, joiden pohjalta mietitään tarvittavia osaamisalueita kokonaisuuden hallintaan saamiseksi.

Kohdeorganisaation asiantuntijat ovat kukin alueensa erityisosaajia. Henkilöstö on kansainvälisesti kokenutta. Haastatelluilla asiantuntijoilla on pääasiassa tekninen tausta, ja vain avainasiakaspäälliköllä on kaupallinen koulutus. Kun organisaatio on pieni, jokainen joutuu ottamaan vastuuta, ja työn mukana pääsee kasvamaan. Varsinkin toiminnan alkuvaiheessa vastuualueet olivat laajoja ja kaikki olivat osaltaan mukana toiminnan kehittämisessä. Organisaation tilanne ja työtehtävät ovat kuitenkin jo jonkin verran muuttuneet kasvun myötä. Kun toiminta on laajentunut, tehtäviä on jaettu uudelleen, mikä on aiheuttanut jonkin verran haasteita oman roolin ymmärtämiselle. Asiantuntijat kuvailevat työtä yleisesti ja vastuiden muuttumista näin:

"...kehittyä tämmösestä tuotekehittäjästä/keksijästä niin kun semmoseen tavallaan bisnesmiehen suuntaan". (B1)

"Mä pystyn niin kun kasvaan sen homman mukana." (B1)

"Joo täytyy sanoa kyllä, että tota tiimi on kyllä aika huikee. Tuola on kyllä päässy tekeen ja varmaan paljon enemmänkin ois päässy, kun ois vaan

keksiny mitä. Et näin se on, et ei voi syyttää kyllä, et ois niin kun millään lailla rajattu.” (B1)

”Se oli hyvä, että siinä vaiheessa ei ollut kovin tarkkaa tehtävämäärittystä, että yhdessä oppimalla ja aktiivisella dialogilla ollaan sitten filosofia löydetty.” (A1)

”Ja mun oma tehtävä on muuttunu, muuttunu sillai, et se oli sillo hyvin laaja, meit oli niin vähän, niin nytte täs on ollu vähä kasvukipuja, yrittäny ymmärtää omaa roolia...” (A2)

Yksilöiden toimintaan asennoitumiseen liittyy vapaaehtoisuus. Ihmiset ovat lähteneet innostuneesti toimintaan mukaan. Lisäksi haastatellut kuvaavat työtään sillä, että heidän oma intohimonsa yhdistyy kohdeorganisaation tekemiseen. Työnsä he kokevat mielekkäänä. Heillä on työn suhteen annettavaa, mutta toisaalta myös saatavaa. Organisaatiossa heillä on mahdollisuus päästä tekemään uutta. Aloittavaan ja uudella tavalla toimivaan yritykseen mukaan lähteminen on myös riski, kun toiminta ei ole vakiintunutta ja markkinoille pääsystä ja siten toiminnan jatkuvuudesta ei ole varmuutta. Asiantuntijoiden asennetta kuvaa kuitenkin hyvin erään haastateltavan ilmaisu ”ei se pelaa joka pelkää”. Ihmiset uskovat organisaatioon ja sen tapaan toimia.

Toiminnan laajentuessa on noussut esiin myös kysymys henkilöriskien hallinnasta. Haasteena on osaaminen tietyissä ihmisissä. Organisaatioon on tullut pelko yksittäisten ihmisten liian tärkeistä asemista, ja tilanteeseen, että keskeiset lähtevät, halutaan varautua. Myös osaamisen hallintaan verkostossa liittyy samanlainen uhka. Siksi yhteistyökumppaneidenkaan osaamiseen nähden ei haluta olla yhden kortin varassa. Toisaalta kriittistä osaamista ei voida jakaa laajalle henkilömäärälle tietoturvariskin vuoksi. Osaamista on suojattava, koska liiketoiminta rakentuu juuri sille.

Yksilöosaamisen kehittymistä kuvataan kohdeorganisaatiossa ajatuksin siitä, että tekemällä oppii parhaiten. Esimerkkinä mainitaan tuntuma tekemiseen, suunnittelija ei pysty tekemään hyvää suunnitelmaa esimerkiksi koneen osista, jos hän ei tiedä, miten kappaleet käytännössä tehdään. Tuotekehittäjille on tärkeää saada henkilökohtainen tuntuma ydinprosessiin, sillä konkreettisia asioita ja teknologiaa ei voi kehittää kirjoituspöydän ääressä. Osaaminen karttuu yrityksen ja erehdyksen kautta. Kohdeorganisaation tuotekehitys onkin edennyt ikään kuin vahinkojen ja sattumien kautta. Vahinkoja tulisikin tehdä mahdollisimman suuri määrä, että sattuma saisi mahdollisuuden. Toisaalta vaikka oma tekeminen on tärkeää, verkoston hyödyntäminen koetaan olennaiseksi, sillä kaikkea ei voi, eikä kannata tehdä itse.

Viestintä

Osaamiseen perustuva toiminta asettaa kommunikoinnille haasteita. Kommunikoinnin tulisi olla selkeää ja ymmärrettävää. Kohdeorganisaation avainhenkilöiden tulisi pystyä kommunikoimaan eri suuntiin sekä organisaation sisällä että verkostotahoihin päin. Kommunikointi koetaan kohdeorganisaatiossa vaikeaksi. Kommunikoinnin koetaan aiheuttavan toimintaan tehottomuutta. Haastateltavat kuvailevat tilanteita, joissa tarpeiden määrittäminen on havaittu puutteelliseksi:

"Jo siinä, että me osataan määrittää, mitä me halutaan, siinä on jo paljon. Jos osais sanoa, mitä haluaa, ääneen, niin se on jo helkkarin vaativaa. Sitten, kun osaa sanoa ääneen, mitä haluaa, ni yleensä saa asian paljon helpommin. Mut, jos ei ees tiedä, mitä haluaa, ni sit se on kyllä vaikeeta tää homma." (D2)

Haastateltavat kokevat, että asiat tulisi siis esittää selkeästi, sillä kun osaa sanoa mitä haluaa, koko toiminta helpottuu. Erityisen tärkeää olisi osata pyytää ja tilata oikeita asioita. Keskeistä olisi myös pystyä arvioimaan esimerkiksi alihankkijoiden toimitusten laatua sekä antaa palautetta verkoston muille toimijoille. Verkostoja olisi pystyttävä hyödyntämään tehokkaammin. Tähän voidaan pyrkiä omaa toimintaa kehittämällä kommunikaation ja osaamiseen panostamalla. Kysymys ei haastateltavien mukaan ole niinkään ammatillisesta erityisosaamisesta vaan esimerkiksi edellä kuvailusta kyvystä määritellä mitä halutaan niin, että sekä itse että verkostokumppani ymmärtävät toiveen.

Kommunikoinnin ei koeta olevan kielikysymys. Tällä tarkoitetaan sitä, että erityisosaajien välinen kommunikointi ja yksilöiden eri tavat kommunikoida koetaan sinänsä haasteelliseksi. Kriittiseksi komponentiksi kommunikoinnissa nousee yhteinen kieli siinä mielessä, että asiantuntijat käyttävät oman alansa sanastoa.

Kommunikointivaikeudet ovat kuitenkin poikkeuksia. Nykyisin esimerkiksi tavoitettavuus on pääasiassa hyvä, koska perinteisten tapaamisten ja puheluiden lisäksi käytössä ovat nykyaikaiset viestintämenetelmät kuten konferenssipuhelut, E-meetingit ja sähköposti.

Kommunikointimenetelmien käyttämisessä on yksilökohtaisia eroja. Puhelinkommunikaatio liittyy pääasiassa sisäiseen toimintaan. Muihin verkostotahoihin puhelut ovat lyhyitä ja rajallisia. Puhelut ovat luontevia sen jälkeen, kun osapuolet ovat

kerran tavanneet. Toisiin ihmisiin riittää puhelinyhteys, kun taas toisten kanssa henkilökohtainen tapaaminen antaa enemmän. Tapaamisissa syntyy ajatuksia ja monet kokevat tärkeänä tavata ihmisiä, joiden kanssa tekee yhteistyötä. Haastateltavat kokevat, että suurin osa ihmisistä vaatii tapaamisia kasvokkain. Toisaalta erityisesti suomalaisten mainittiin olevan usein jäykempiä kasvokkain kuin puhelimesta. Asiakaspäässä verkostoa luodaan kasvotusten ja haastateltavat kokevat, että säännölliset käynnit saavat asiat etenemään.

Verkostossa tapahtuvan viestinnän haasteena kohdeorganisaatiossa on verkoston eri toimijoiden välinen yhteydenpito. Yhteydenpidossa verkostokumppaneihin kontaktit ovat kohdeorganisaatiossa osittain päällekkäisiä. Esimerkiksi erään tutkimuslaitoksen suhteen on havaittu, että sinne ollaan Alfasta yhteydessä usean eri henkilön taholta ja tästä seuraa tehottomuutta, kun tutkimuslaitos ei tiedä millä asialla toiminnassa on prioriteetti.

Toiminnan tehokkuuden kannalta mielenkiintoisena ilmiönä pidetään myös partnereiden suoraa yhteydenpitoa. Kohdeorganisaatiossa pyritään siihen, että yhteydenpito tapahtuisi mahdollisimman suoraan eri verkoston osien välillä. Verkoston hallinta eroaa perinteisestä alihankintamallisesta toiminnasta siten, että kommunikaatio ei kulje vain vertikaalisesti asiakkaan ja alihankkijan välillä vaan alihankkijat ja muut toimijat ovat myös yhteydessä toisiinsa. Toisaalta tähän liittyy haaste turvallisuudesta tiedonvälityksestä. Lyhyet informaatioketjut kohdeorganisaatioon ja yksityiskohdista tietävien henkilöiden pieni määrä parantavat tietoturva. Tässä mielessä vertikaalinen kommunikaatio on joissakin asioissa tarkoituksenmukaisempaa kuin verkostoviestintä.

4.7 Johtaminen

Johtamisen toimintatapa

Kohdeorganisaatiossa koetaan pieneen kokoonsa nähden olevan paljon johtoasemassa olevia henkilöitä. Lisäksi hierarkiatasoja on verkottuneeksi organisaatioksi yllättävän monta. Johtaja -nimikkeitä on paljon, koska organisaatioon on tullut henkilöitä, jotka ovat edellisessä työpaikassaan toimineet esimiesasemassa. Toiminnan alkaessa yrityksen yhdeksästä työntekijästä seitsemällä oli titteli Vice President. Tämän koettiin luovan hämmentävää kuvaa tapaamisissa:

"...nolotti mennä asiakkaitten esiin, eteen ja kaikki kaverit löi korttinsa siihen, että vice president, meinaa että, nyt on firmassa jotain mätää, kun niin monta executivea pitää olla kerralla paikalla. Mutta ei ollu muita firmassa." (A2)

Johtajien suuresta määrästä huolimatta positiivisena koetaan, että johtajat tekevät töitä samoin kuin muut. Aiemmissa tehtävissään esimiesasemassa toimineilla koetaan olevan vanha tottumus hierarkioihin. Johdolle hajautunut ja verkostomaisesti toimiva organisaatio on ollut vieras tapa toimia ja toiminnassa on havaittavissa johdosta johtuvia vanhakantaisuuksia. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatioon suurista yrityksistä tulleilla henkilöillä on osittain ollut vaikeuksia sopeutua pienen organisaation joustavaksi tarkoitettuun toimintamalliin. Kohdeorganisaation työntekijöillä on ollut erimielisyyksiä johdon kanssa, sillä työntekijöillä on rohkeutta kritiikin antamiseen. Kohdeorganisaatiossa on kuitenkin johdon taholta pyritty erilaisten näkökantojen hyväksymiseen ja erilaisuuden arvostamiseen. Tämä saa tunnustusta myös työntekijöiltä, sillä he tiedostavat, että kaikissa kulttuureissa ei johtajille voi sanoa vastaan.

Organisaatiossa pidetään toimivana sitä, ettei ole luotu raskaita raportointijärjestelmiä. Työntekijöille on sallittu vapaus tehdä työtä, eikä muodollisille esimiehille nähdä suurta tarvetta. Hajallaan olevassa toiminnassa ihmiset eivät ole jatkuvasti valvovan katseen alla. Ohjautumisen koetaan tapahtuvan keskinäisessä tekemisessä ja informaation vaihdossa. Puhutaan kollektiivisesta keskinäisestä ohjauksesta. Eräs haastateltavista kuvailee toimintatapaa ja organisaatiota itseohjautuvaksi, sillä ohjautuvuus paljon matkoilla olevalla henkilöstöllä tapahtuu hänen näkemyksensä mukaan seuraavasti:

"...niin se ohjautuminen tapahtuu hyvin paljon sitä kautta, että ihmisille soitellaan, kerrotaan ja kysytään toisten mielipiteitä siihen ja tota tää on tavallaan se, millä on saatu niinkun kollektiivisesti ollaan niinkun ohjailtu toisiamme." (A2)

Johtamisen vapaamuotoinen toimintatapa koetaan oikeaksi, mutta toiminta on haastateltavien mukaan välillä aika villiä ja johtamissuitiesia voisi vetää tiukemmallekin. Organisaatiossa ollaan lisäksi osittain sitä mieltä, että tietynlainen keskitetty johto, jolla olisi selkeä kokonaiskuva toiminnasta, on tarpeen. Myös johtoryhmän toiminnassa koetaan olevan kehitettävää. Toiminta on ollut kangertelevaa, koska aikaa yhteiselle tekemiselle ei ole allokoitu riittävästi. Kohdeorganisaatiossa kaivataan vahvaa johtoryhmää, joka on tietoinen yrityksessä tapahtuvista asioista.

Tässä alaluvussa on kuvattu kohdeorganisaation johtamisen toimintatapaa yleisellä tasolla. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan lyhyesti erilaisuuden johtamista, hajautuneen ja verkostomaisen toiminnan johtamista sekä organisointia ja työnjakoa toimitusjohtajan näkökulmasta.

Erilaisuuden johtaminen

Toimitusjohtajan mukaan johtajuudessa on tärkeää ihmisten arvostus ihmisinä, erilaisuudella kuten ihonvärillä tai menneisyydellä ei ole työelämässä merkitystä. Lisäksi hänen mukaansa on tärkeää, että ihmisille annetaan vapauksia, mutta samaan aikaan johtajan tulee kuitenkin näyttää suunta johon pyritään. Pitää myös kuunnella ja ymmärtää mitä ihmiset haluavat. Taito löytää yksilöiden puheesta keskeinen anti on myös tärkeää, sillä joskus ihmiset eivät edes itse huomaa keksineensä jotain oleellista.

Kohdeorganisaatiossa ja sen verkostossa työskentelee paljon erilaisia ja eri koulutus- ja organisaatiotaustaisia ihmisiä. Erilaiset taustat ovat johtamiselle haaste, sillä ihmiset käyttäytyvät eri tavalla. Erilaisuuden johtamisesta toimitusjohtaja ei halua puhua helppona tai vaikeana tehtävänä. Hän pitää keskeisenä luottamusta ja ihmisten kunnioitusta, sillä vain siten voi saada ihmiset kunnioittamaan itseään. Hän ei myöskään usko konfliktien voimaan, sillä vaikka konfliktien uskotaan osittain luovan uutta, on otettava huomioon, että ihmiset käyttäytyvät kriisitilanteissa eri tavoin.

Myös ympäristö vaikuttaa osaamisen käyttöön. Toimitusjohtaja näkee keskeisimpinä tehtävinään kohdeorganisaation johtajuudessa positiivisen ympäristön luomisen, ihmisten tukemisen ja pelottoman tekemisen ilmapiirin luomisen, joilla ihmiset saadaan tekemään oikeita, tuottavia asioita. Positiivisen ilmapiirin lisäksi konkreettisella työympäristöllä on merkitystä. Hän uskoo erityisesti tuotekehittäjien pääsevän parhaisiin tuloksiin paineettomassa ympäristössä, jossa he saavat rauhassa kehittää ideoitaan. Luovuutta pystyy käyttämään paremmin, kun suhtautuminen on turvallinen ja positiivinen. On myös erilaisia ihmisryhmiä kuten ujut ja nuoret, joita on suojeltava. Ympäristön vaikutuksien huomiointi näkyy konkreettisesti esimerkiksi organisaation suunnitelmissa muodostaa Tampereen toimipisteeseen inspiroivat tilat designereille.

Kohdeorganisaatiossa on paljon erilaista osaamista. Osaaminen on moniulotteista, joten sitä on vaikea mitata. Toimitusjohtajan mukaan on mahdollista mitata esimerkiksi tiettyjä luonteenpiirteitä, älykkyyttä, matemaattista lahjakkuutta, taipumuksia ja niin edelleen. Kuitenkin, jos ympäristö on huono, niin älykäs ihminen ei saa itsestään

mitään irti. Osaamisen havaitseminen vaatii avointa kommunikaatiota ja ideaalitulanteessa esimies ja alainen ovat samaa mieltä osaamisen tasosta.

Hajautunut ja verkostomainen toiminta

Verkostossa toimimisesta toimitusjohtaja kokee, että auktoriteetti olisi liian helppo tapa toimia. Alihankintasuhteessa ja verkostossa toimimisessa ero on keskinäisessä kehittämisessä, sillä verkostossa ei ole käskytyssuhdetta. Toimitusjohtaja on kuitenkin lopulta aina auktoriteetti ja hänen on kannettava vastuu.

Kohdeorganisaation työskentelytapa antaa ihmisille vapautta tehdä asiat omalla tavallaan. Toimitusjohtajan mukaan työntekijöiden pitää kuitenkin osata yhtyä muihin rajapintoihin. Tällä hän tarkoittaa, että työntekijöiden tulisi tuntea kollegoidensa toiminta-alueet. Organisaatiossa ei kontrolloida, kuka missäkin tekee. Toimitusjohtaja näkee tärkeänä, että ihmiset tietävät tavoitteet. Yhtenäisten tavoitteiden selkeys on tärkeää siksi, että ihmiset työskentelevät hajallaan. Tavoiteasetannalla voidaan minimoida kontrollin tarvetta. Myös sosiaalinen kontrolli pitää toimintaa kasassa.

Organisointi ja työnjako

Johtajan tehtävä on suunnata toimintaa. Toimitusjohtaja kokee, että avainihmisten ja vaikuttajien tulisi olla samaa mieltä kehityksen suunnasta. Hän kokee, että on tärkeää antaa vapauksia, jaksaa kuunnella ja ymmärtää, mitä ihmiset haluavat, mutta toisaalta myös jaksaa linjata suuntaa, johon mennään. Muutoksista ei kuitenkaan voi tehdä jokapäiväistä keskustelua ja johtajalla itsellään pitäisi olla intuitio siitä, mihin kehitystä halutaan viedä. Suuret muutokset vaativat pieniä muutoksia. Toisaalta johtajan on osattava myös huomata milloin toiminta ei tuota tulosta ja irtisanomiset ovat ainoa mahdollisuus.

Organisaatiossa käydään keskustelua avainasioista ja yritetään ymmärtää avaintekijä menestyksen kannalta. Toimitusjohtajan mukaan olisi päästävä selvyteen siitä, mitkä ovat avainprosessit ja miten kommunikaation pitäisi toimia. Toiminta on vaikeaa, jos ihmiset eivät ymmärrä prosesseja ja jos on paljon ei-mietittyjä alueita. Siksi kohdeorganisaatiossa pyritään konkretisoimaan asioita ja kuvaamaan prosesseja.

Organisointi ja työnjako ovat kohdeorganisaatiossa tärkeitä. Haasteellista on saada ihmiset tekemään oikeita asioita. Tärkeää on tietää, mitä kukin osaa. Yksilöille ei voi antaa ongelmia, joita he eivät kykene ratkaisemaan. Johtajan tulisi löytää alueille asianomistajat, ja koordinoita ihmisten työskentelyä. Kun toiminnassa on paljon asiantuntijoita, mutta vastuualueita ei määritellä, voi osittain jäädä alueita joilla ei ole niin sanottua asianomistajaa. Alue joko jää hoitamatta tai kaikki tuntevat olevansa sen asiantuntijoita. Tällöin alueilla, joilla ei ole asianomistajaa, vallitsee anarkia, jolloin kaikki ovat alueen asiantuntijoita. Tilanne pitäisi toimitusjohtajan mukaan saada hajotettua prosesseihin, jolloin ihmiset tietävät omat tehtävänsä ja näkevät, jos toisella on hankaluuksia ja osaavat tarvittaessa antaa tukea.

Toimitusjohtaja kuvailee tätä tavoitetta ”potkupallomentaliteetista” pääsemisenä. Kaikkien ei kannata juosta pallon perässä vaan jokaisen tulisi löytää oma pelipaikka ja tukea pelikaveria. Näin myös organisaatio itsessään ei ole niin haavoittuva. Lisäksi, kun asiantuntijat tietävät tehtävänsä, johtajalle jää aikaa visiointiin. Pienessä yrityksessä johdolla on kuitenkin suuri tehtävä myös operatiivisen toiminnan ohjauksessa. Tähän liittyy ajatus hierarkioista. Kun hierarkioita on vähän, johtaja joutuu olemaan mukana operatiivisessa toiminnassa, mutta kun hierarkiatasoja on paljon, keskijohto hoitaa operatiiviset johtotehtävät.

4.8 Kehittäminen

Alfan toiminnan ollessa edelleen vielä alkuvaiheessa, organisaatiossa pohditaan tulevaisuuden näkymiä nykyiselle toimintamallille. Organisaatiossa on yritetty muodostaa toiminnasta prosesseja ja organisaatiota sekä ymmärtää, mitkä ovat yrityksen menestymisen kannalta avaintekijöitä. Keskeisenä kehittymisen kannalta koetaankin, että oma toiminta ymmärretään ensin. Tämän jälkeen voidaan keskittyä asiakas- ja yhteistyösuhteiden kehittämiseen.

Toiminnan kehittämisessä myös kasvu on keskeistä. Kohdeorganisaatiossa koetaan, että hajallaan ja verkostomaisesti toimiva toiminta laajenee ikään kuin huomaamatta. Kasvun hallitseminen verkostomaisessa toiminnassa koetaankin yrityksen erityiseksi haasteeksi. Pohdinnan alla on myös, tulisiko organisaation kasvaa enemmän vai vähemmän hajautuneesti. Jälkimmäisen vaihtoehdon pohdinnan voidaan nähdä johtuvan edellisissä luvuissa käsitellyn hajautuneen ja verkostomaisen toiminnan hallitsemisen haasteellisuudesta.

Alfan tavoitteena on edelleen kasvaa yhteistyökumppaneiden lisääntymisen muodossa ja pyrkiä tiiviiseen yhteistyöhön yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa. Uhkakuvana nähdään toiminnan kasvaminen niin, että lopulta kohdeorganisaatiolla itsellään on iso toimisto, jossa ihmiset juttelevat keskenään, mutta ulkomaailma eli yhteistyökumppanit ja asiakkaat etääntyvät. Läheisyyden ja etäisyyden käsitettä on pohdittu. Fyysistä läheisyyttä yrityksen sisällä ei tällä hetkellä nähdä niin tärkeänä kuin ulkoisesti asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden suuntaan.

Toiminnan alkuvaiheessa kysyntä oli vielä epävarmaa. Keskeisenä haasteena toiminnan kehittämisessä on ollut systeemin myynti asiakkaille. Asiakkaista on käyty Alfassa paljon keskusteluja, mutta asiakaspään huomioiminen on kuitenkin jäänyt teknologian ja alihankkijasuhdeiden kehittämisen varjoon. Haastateltavat kokevat, että yksi toiminnan kehittymisen keskeinen piirre on, että keskeiset toiminnot vaihtuvat. Etenkin toiminnan alkuvaiheessa tutkimus ja tuotekehitys ovat tärkeitä. Toisaalta tietyssä vaiheessa markkinointi ja myynti koetaan tärkeiksi ja edelleen toiminnan kehittyessä tuotannon ja toimitusvarmuuden varmistaminen nousevat keskeiseen asemaan.

Kohdeorganisaation toiminta on ollut alusta alkaen globaalia. Yhteistyökumppaneita ja asiakkaita on haettu kansainvälisesti ja lisäksi yrityksen omaan organisaatioon on alusta lähtien kuulunut italialainen työntekijä. Ajattelua ei ole pyritty rajaamaan maantieteellisesti, muttei muutenkaan, sillä tarkoituksena on ollut löytää liiketoiminnalle oma linja. Toimintaa on jatkossakin tarkoitus kehittää laaja-alaisesti katsomalla.

Toimintaa on lähdetty kehittämään isojen asiakkaiden mukaan. Tulevaisuudessa suunnitelmissa on tuotteistaa osaamista ja levittäytyä asiakasorganisaatioiden sisällä ja kautta. Lisäksi puhutaan teknologian levittämisestä kumppanuuksien kautta. Tavoitteena on jakeluketju ja franchising -partnerit. Perinteisen maantieteellisen kasvamisen sijaan, haastateltavat painottavat, että Alfa laajenee asiakkaiden mukaan. Tulevaisuudesta muutaman vuoden aikajänteellä ajatellaan seuraavanlaisesti:

"Me ollaan vielä ehkä siinä moodissa silloin, että me ollaan vyöryttämässä sitä näitten konsernien sisällä eikä niin laajassa jakelussa niiku että koko maailma meitä syleilis." (A2)

"... me kehitetään ne toimintamallit ja sitten me yritetään kopioida sitä ja sitä rupee muut tekemään sitten omaehtoisesti. Ja me saadaan siitä lisenssituloja ja muuta vastaavaa..." (D2)

Tähän mennessä Alfan toiminta on pääpiirteittäin kehittynyt suunnitellusti. Toisaalta organisaatiossa on osittain kuviteltu, että asiat olisivat edenneet nopeammin. Osittain on tehty myös asioita, jotka eivät ole vieneet eteenpäin, mutta toisaalta myös päinvastaisesta on havaintoja:

"kun tehdään uusia asioita, ni sitten ollaan jouduttu tekemään varmasti monta väärääkin asiaa. Ollaan tehty hommia, et mistä ei oo kyllä, jälkeensä voi sanoa, ei oo yhtään mitään hyötyä ollu, että. Mutta mistä sitä tietää taas, et se on niiku tämmöstä, et yleensä siit on eniten hyötyä, mitä on kuvitellu vähiten hyötyä olevan" (D2)

Toiminnan kehittämisessä tähän saakka on ollut keskeistä tuotteeseen liittyvä teknologinen kehitys ja sen tarkentaminen. Teknologiaan liittyy olennaisesti yhteistyösuhteiden luominen, joka on tapahtunut vaiheittain tarpeen mukaan, mutta toisaalta tulevaisuutta ennakoiden. Lisäksi on pyritty löytämään asiakkaita, selkeyttämään toimialueita ja liiketoimintamahdollisuuksia, sekä tarkentamaan niitä. Alussa toiminta oli kokonaisuudessaan laaja-alaista. Sitä on matkan varrella pyritty tarkentamaan ja tehostamaan esimerkiksi edellä mainituilla tuotekehityksen keskittymisellä muutamien linjoihin sekä prosessien kuvaamisella.

4.9 Strategia

Haastateltavat puhuvat pääasiassa asiakasstrategiasta. Strategian mukaisesti organisaatio keskittyy muutamaan suureen brändiin kumppanina ja syvällisten suhteiden luomiseen heidän kanssaan.

"... kun nää on isoja taloja itsessään, niin me voidaa uhrata siihen omaa fokustamme ja tekemistämme hieman enemmän, enempi, koska sit voidaan siellä lähtee organisaation sisällä levittämään." (A2)

Asiakasstrategiaa toteutetaan luomalla niin sanottu uuden innovaation putki asiakkaiden kanssa niin, että kohdeorganisaatio on se taho, joka tuo uusia mahdollisuuksia painamiseen. Strategian haaste on, että kohdeorganisaation asiakkaat ovat suuria organisaatioita.

"Se, että sä saat sieltä poimittua sen yhden tahon, joka lähtee oikeasti asiaa tekemään on ison työn takana, paljon on tahoja, sisäisesti heillä saattaa niiku käydä kilpailuu, kuka tän projektin saa" (A2)

Strategiasta on ollut kohdeorganisaatiossa erimielisyyksiä. Strategian parempi ymmärrys olisi haastateltavien mukaan tärkeää erityisesti asiakkaisiin liittyvien asioiden osalta. Pitkän tähtäimen tavoitteet nähdään eri tavoin ja kaikkien mielestä kirjallista strategiaa ei ole noudatettu. Kohdeorganisaation strategia nähdään myös osittain niin, että pienessä organisaatiossa on isossa organisaatiossa kehitetty strategia.

Kysymyksessä on innovatiivinen teknologiayritys, jolle myös patentit ovat strategista toimintaa. Organisaatiossa on kehitelty teknologiasta erilaisia sovelluksia. Kaikkea ei kuitenkaan voida toteuttaa, jolloin sivuraiteilta palataan punaiseen lankaan. Teknologiasta pyritään pitkällä aikavälillä saamaan yleishyödyllinen.

Kohdeorganisaatiossa on pyritty toiminnan suunnitelmallisuuteen. Järjestelmällisyyteen on pyritty asteittaisella etenemisellä, prosessien kuvaamisella, aikataulutuksella ja ohjeiden tekemisellä. Pääasiassa asiat ovat edenneet suunnitellusti, mutta kuten ennalta tuntemattomissa tehtävissä, organisaatiossa on tehty paljon niin sanottuja vääriäkin asioita. Kaikkea ei kuitenkaan voi osata ennalta ja asioista, joista on kuvittelut olevan vähinten hyötyä, onkin tullut tärkeimpiä. Jälkeenpäin katsantokanta on aina hieman laaja-alaisempi.

4.10 Kohti tulkintoja

Tämän analyysiluvun tarkoituksena on ollut kuvata kohdeorganisaation kehkeytyvää liiketoimintaa sellaisena, kuin se haastatteluiden valossa näyttäytyy. Analyysin pohjana ovat aiemmin esitellyt Räsänen (1994) Ansaintatapamallin mukaiset ulottuvuudet. Analyysistä on havaittavissa, että liiketoiminnan eri osa-alueet kytkeytyvät toisiinsa kappalerajojen yli. Strategiasta analysoidussa aineistossa ei ollut juurikaan suoria lausumia, mutta toiminnan punaisen langan on analyysin pohjalta tunnistettu muodostuvan keskeisistä liiketoiminnan suhteen tehdyistä päätöksistä. Nämä strategiset päätökset ja niihin johtaneita syitä on koottu taulukkoon 2. Seuraavassa luvussa tarkastellaan näitä analyysiin pohjautuvia strategisia liiketoimintapäätöksiä ja tulkitaan analyysin keskeisimpiä teemoja tarkemmin soveltuviin teorioihin pohjautuen.

Taulukko 2 Kohdeorganisaation liiketoiminnan strategiset päätökset

Päätös	Päätöksen tekemiseen johtaneita tekijöitä
Spin-off emo-organisaatiosta	<ul style="list-style-type: none"> • Emo-organisaation organisaatiomuutokset • Emo-organisaatio ei kokenut alaa täysin omaksi • Emo-organisaatio halusi hajauttaa riskiä • Emo-organisaation rahoitusosaaminen ei riittävää
Osaaminen tuotteena, hakeudutaan lisenssibisnekseen	<ul style="list-style-type: none"> • Ei haluta investoida tuotantolaitoksiin • Sopiva tapa teknologian kaupallistamiseen
Suuret maailmanlaajuisesti tunnetut kuluttajabrändit asiakkaiksi	<ul style="list-style-type: none"> • Teknologia vaatii volyymia, jota Suomesta ei löydy • Suurilla vara panostaa uusiin kehityksiin • Brändit "pakottavat" muita ottamaan teknologian käyttöön • Levittäminen brändin sisällä ja kautta, brändien systeemi ja yhteistyö brändien välillä
Olemassaolevan teknologian kehittäminen vaiheittain	<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailijat pyrkivät markkinoille suoraan valmiilla tuotteella • Teknologiasta pyritään pitkällä aikavälillä saamaan yleishyödyllinen
Hajautunut organisaatio	<ul style="list-style-type: none"> • Haluttu rekrytoida vahvoja osaajia ja asiantuntijoita • Tärkeä olla lähellä yhteistyökumppaneita ja asiakkaita
Verkostotoiminta	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan joustavuus, dynaamisuus ja nopealiikkeisyys • Kustannuksia säästyy, kun ei sitouduttu suuriin investointeihin • Voidaan keskittyä omiin osaamisalueisiin • Hyvä valmiudet toiminnan laajenemiseen • Dynaaminen ja edistyksellinen imago • Liiketoimintakonsepti vaatii niin laajaa osaamista, että kaikkea asiantuntijuutta ei mahdollista olla itsellä

5 LIIKETOIMINNAN STRATEGISET PÄÄTÖKSET

Tässä luvussa pohditaan analyysin tuloksia ja tehdään tulkintoja niiden pohjalta. Edellisen luvun lopussa taulukossa 2 kuvatut päätökset on tunnistettu analyysistä. Kyseiset päätökset nousivat analyysin kuvauksessa keskeisiksi ja niiden rooli ymmärrettiin strategiseksi. Teoriaosan liiketoimintamallit eivät riitä strategiaan päätöksiin liittyvien tulkintojen tekemiseen, siksi ymmärtämiseen käytetään tässä luvussa muita soveltuvia teorioita. Strategisia päätöksiä käsitellään syvällisemmin tutkimusilmioon liittyvän tutkimuskirjallisuuden avulla, joten teorian ja empirian vuoropuhelu siirtyy uuteen vaiheeseen.

Eryteisesti tässä luvussa keskitytään kohdeorganisaation strategisten päätösten taustojen ja kytkentöjen ymmärtämiseen. Suurin osa päätöksistä on kohdeorganisaation omia ratkaisuja. Keskeisessä asemassa on myös emo-organisaation spin-off -päättös, koska se on luonut pohjan muille päätöksille.

Taulukossa 2 on esitetty strategiset liiketoimintapäätökset ja yksittäisten päätösten tekemiseen johtaneita syitä. Seuraavissa alaluvuissa käydään yksitellen läpi taulukossa esitellyt strategiset päätökset, jotka ovat spin-off emo-organisaatiosta, osaaminen tuotteena, suuret maailmanlaajuisesti tunnetut kuluttajabrändit asiakkaiksi, olemassa olevan teknologian kehittäminen vaiheittain, hajautunut organisaatio ja verkostotoiminta. Lopuksi tarkasteltujen strategisten päätösten pohjalta muodostetaan kohdeorganisaation liiketoimintamalli.

5.1 Spin-off emo-organisaatiosta

Yksi keskeisimmistä päätöksistä Alfa liiketoiminnassa oli spin-off emo-organisaatiosta. Spin-off-päättös ei ratkaisuna varsinaisesti ole Alfa, vaan sen entisen emo-organisaation tekemä. Päättös erillisen yrityksen perustamisesta on kuitenkin keskeinen Alfa liiketoiminnan käynnistymisen ja erityisesti kehittymisen kannalta. Spin-off päätöksen voidaan nähdä luoneen pohjan kaikille muille keskeisille liiketoimintapäätöksille, joten siihen liittyviä tekijöitä tarkastellaan tarkemmin tässä luvussa.

Uuden teknologisen innovaation kehittämiseen liittyvää spin-off-päätöstä voidaan tarkastella jo aiemmin liiketoimintamallien esittelyn yhteydessä mainitun Chesbrough'n (2003) kehittämän *avoimen innovaation* käsitteen avulla. Chesbrough'n mukaan innovaatioparadigmassa on tapahtumassa muutos suljetusta avoimeen innovaatioon.

Suljetun innovaation ajattelutavan mukaan menestyksellinen innovaatio edellyttää kontrollia; organisaatiot ideoivat itse ja sitten kehittävät niitä eteenpäin innovaatioiksi, myyvät, toimittavat, rahoittavat ja tekevät kaiken itse. Ajattelutavan mukaan on parasta tehdä asiat itse, jos haluaa tehdä ne hyvin. Suljetun innovaation ajatusmalliin liittyy alan parhaiden osaajien palkkaaminen itselle, uusien tuotteiden ja palveluiden innovointi oman organisaation sisällä ja uuden tuotteen tai palvelun vieminen ensimmäisenä markkinoille. Oma aineetonta pääomaa tulee kontrolloida, jotta kilpailijat eivät pääsisi hyötymään oman organisaation ideoista.

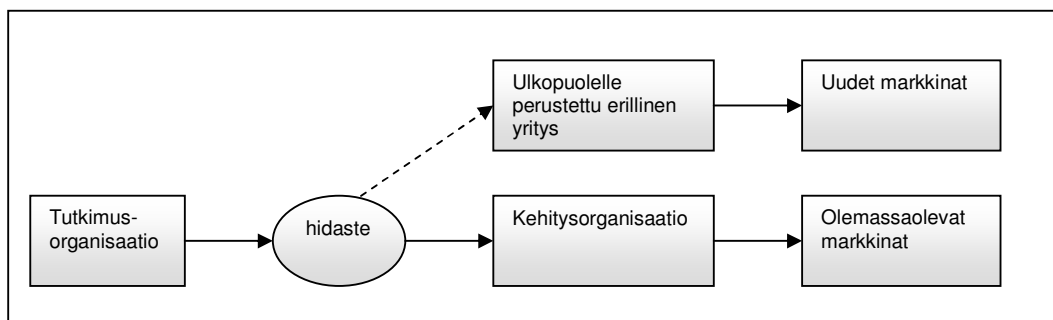
Chesbrough'n mukaan vielä vuosikymmen sitten erityisesti teollisuusyrityksillä oli eräänlaisia tietomonopoleja. Ne johtivat sekä alaansa että siihen liittyviä kriittisiä innovaatioita. Nykyään tietomonopolit ovat harventuneet pääasiassa kilpailulainsäädännön, pienten aloittavien yritysten lisääntymisen ja julkisen (yliopistot ja tutkimuslaitokset) tutkimuksen tason ja tuottavuuden kasvun johdosta. Tieto ei enää ole vain pienten tutkimusyksiköiden hallussa, vaan hajallaan yrityksillä, asiakkailta, alihankkijoilla, yliopistoilla, tutkimuslaitoksilla ja yksittäisillä yrittäjillä.

Avoimen innovaation ajattelutavassa yritykset käyttävät sekä sisäisiä että ulkoisia ideoita ja reittejä kaupallistaa ideat hyödyntääkseen teknologiaansa. Avoimessa innovaatiossa sisäiset ja ulkoiset ideat yhdistyvät järjestelmäksi, jonka vaatimukset asettaa liiketoimintamalli. Liiketoimintamalli hyödyntää sekä sisäiset että ulkoiset ideat arvon luomiseksi.

Chesbrough jakaa avoimeen innovaatioon liittyvät lähestymistavat kolmeen ryhmään

- yrityksiin, jotka sisäiseen tutkimukseen ja tuotekehitykseen panostamalla muodostavat uudenlaisen liiketoimintamallin teknologian levittämiseksi
- yrityksiin, jotka yhdistämällä sisäisen ja ulkoisen tutkimuksen ja tuotekehityksen innovaatiojärjestelmäksi, ja liittämällä tämän riskipääomaan kasvattavat liiketoimintamalliaan
- yrityksiin, jotka vievät sisäisen tiedon organisaation ulkopuolisille markkinoille

Kahden ensimmäisen mallin avulla organisaatio tuo ulkopuolella olevaa tietoa organisaation sisälle. Kolmannessa tapauksessa on kysymys sisäisen tiedon viemisestä organisaation ulkopuolisille markkinoille. Tässä prosessissa organisaatio vie sellaiset tuotekehitykset organisaation ulkopuolelle, joita se ei voi käyttää omassa liiketoiminnassaan. Tämä tapahtuu esimerkiksi spin-off-yrityksen perustamalla. Joissakin tapauksissa tällainen päätös tehdään Chesbrough'n mukaan liian nopeasti, muita liiketoimintamallivaihtoehtoja huomioonottamatta. Alfaan liiketoiminnan käynnistämiseen erillisenä yksikkönä johti sen emo-organisaation päätös viedä sisäiset ideat markkinoille nykyisen liiketoiminnan ulkopuolelta juuri edellä kuvaillun kohdan kolme mukaisesti. Alfaan toiminnan käynnistymistä voidaan kuvata kuvion 14 avulla.



Kuvio 14 Organisaation ulkopuolinen tapa markkinoille viemiseen hyllyllä oleville ideoille (Chesbrough 2003: 39)

Kuviossa tutkimuksella tarkoitetaan Chesbrough'n (2003: 31–32) mukaan rajojen rikkomista, ideointia, joka mahdollisesti johtaa uusiin löydöksiin. Löydöksiä ei voida ennustaa, eikä niitä voida aikatauluttaa. Tutkimuksen parissa työskentelee yrityksissäkin nykyään usein korkeasti koulutettuja tutkijoita. Kehityksellä kuviossa puolestaan tarkoitetaan yksikköä, joka ottaa tutkimuksen tuloksen käyttöön ja vie sitä omassa prosesseissa eteenpäin. Kehityksen parissa työskentelee teknologiaan liittyen yleensä insinöörejä, jotka osaavat työstää ongelmiin ratkaisuja tiettyjen aika- ja talusrajoitteiden puitteissa.

Hidaste, tai paremminkin eräänlaiseksi bufferiksi kuvailtavissa oleva laatikko kuviossa kuvaa organisaation muodostamaa "hyllyä" tutkimuksessa mahdollisesti syntyneille ideoille ja tuoteaihiolle, missä ne odottavat kehitysyksikön työhön ryhtymistä. Chesbrough'n mukaan useilla yrityksillä on tuoteaihoita, joita ei ajan, muiden resurssien tai halun vuoksi viedä välittömästi, jos lainkaan, eteenpäin. Ennen etenkin suurille yrityksille oli mahdollista käyttää tällaista toimintatapaa, mutta ajat ovat muuttuneet taitavien työntekijöiden suuremman liikkuvuuden, riskipääoman

liikkumisen, yksiköiden lisääntyneen ulkoistamisen ja alihankkijoiden luotettavuuden kasvun myötä.

Työntekijöiden suurempi liikkuvuus ja saatavuus sekä riskipääoman saatavuus johdattavat yritykset yhä useammin siihen, että uusi teknologia laitetaan kehitykseen emo-organisaation ulkopuolelle. Tuotteiden elinkaaret ovat yhä lyhyempiä ja ulkoistamisen mahdollisuudet parempia kuin ennen, joten uuden tiedon tuotteistamisen nopeus tulee tärkeäksi. Asiakkaille on tarjottava uusia, parempia tuotteita ja palveluita nopeassa tahdissa tai kilpailijat astuvat areenalle. Uhka hyllylle jättämisen seurauksista tulee myös organisaation sisältä, sillä ajatukseen uskovilla työntekijöillä on riskirahoituksen turvin usein mahdollista lähteä kehittämään ideaa itse eteenpäin. Lisäksi uudella teknologialla voidaan pyrkiä uusille markkinoille jotka eivät istu organisaation omaan liiketoimintaan. Näistä syistä uuden, erillisen yrityksen perustaminen tulee usein ajankohtaiseksi.

Alfa eriytettiin emo-organisaatiosta useista syistä (taulukko 3). Emo-organisaatiossa tapahtui organisaatiomuutoksia. Yksikkö, johon uutta teknologiaa kehittävä yksikkö oli tarkoitus sijoittaa, myytiin pois. Lisäksi uusi teknologia ei kuulunut emo-organisaation keskeisiin osaamisalueisiin, joten koettiin parempana jatkaa kehityshanketta emon ulkopuolella. Teknologialla nähtiin kuitenkin olevan merkittäviä sovellusmahdollisuuksia ja siksi emo halusi olla mukana perustettavassa erillisessä yrityksessä yhtenä osajana ja omistajana. Emo-organisaatio toimi näin avoimen innovaation periaatteiden mukaisesti. Teknologiasta odotetaan jatkossa hyötyä myös itselle ja pääomistajuuden avulla taataan sen pysyminen lähellä.

Taulukko 3 Emo-organisaation päätös perustaa erillinen yritys

Spin-off emo-organisaatiosta	<ul style="list-style-type: none">• Emo-organisaation organisaatiomuutokset• Emo-organisaatio ei kokenut alaa täysin omaksi• Emo-organisaatio halusi hajauttaa riskiä• Emo-organisaation rahoitusosaaminen ei ollut riittävää
------------------------------	--

Tietynlaisen teknologisen osaamisvajeen lisäksi emo-organisaatiossa koettiin, että sen rahoitusosaaminen ei ole riittävää näin suureen projektiin ja eriytettävä yhteisyritys nähtiin ratkaisuna tähän. Myös riskienhallinta voidaan nähdä yhtenä vaikuttimena emon haluun ulkoistaa tuotekehitysyksikkö. Kysymyksessä on uudenlainen teknologia, joten sen markkinoille viemisen onnistumisesta ei ollut varmuutta.

Päätös spin-offista vaikutti Alfan toiminnan suuntautumiseen monella tavalla. Yritys sai itsenäistyessään vapauden tehdä asioita omalla tavallaan. Vaikka omistajayritykset ovat jossain määrin mukana tuotekehityksessä omien intressiensä puitteissa, Alfan vapaus päättää toiminnasta on suuri. Haastateltavat kokevat spin-off päätöksen todella tärkeänä ja aineistosta käy ilmi, että teknologian kehittäminen olisi todennäköisesti tyrehtynyt nopeasti sisäisiin kiistoihin, mikäli yksikkö olisi jatkanut toimintaansa emo-organisaation sisällä. Edellä kuvatussa kuviossa 14 oleva tutkimuksen ja kehityksen välinen bufferi voidaan kohdeorganisaation tapauksessa nähdä olevan esimerkiksi suuren emo-organisaation valtataistelun kohteeksi joutuminen. Kehittämisen eteenpäinvientiä hidastaa, jos idea joudutaan aina johdon vaihtuessa myymään ja markkinoimaan uudelleen organisaation sisällä, jotta lupa ja resurssit kehityksen jatkamiselle löytyy. Vallan lisäksi kehityksen esteenä on myös itse teknologiaan liittyvä epävarmuus ja sen kuulumattomuus ydintoimialaan.

Spin-off päätös on yksi peruste verkoston olemassaololle. Perustettu yritys oli pieni ja suurista omistajista huolimatta resursseja ei ollut paljon. Toisaalta Alfassa ei ollut myöskään halua suuriin laiteinvestointeihin, joten kehitykseen otettiin mukaan kumppaneita, joiden avulla toiminta saatiin pyörimään joustavasti. Verkostomaisen toimintatavan taustalta löytyy myös avoimen innovaation ajatus. Avointa innovaatiota tarkasteltiin edellä emo-organisaation näkökulmasta, eli emo-organisaatio otti käyttöön organisaation ulkopuolisen reitin uuden teknologian markkinoille viemiseen erillisen yrityksen perustamisen muodossa. Avoimen innovaation vaikutuksia voidaan tarkastella myös Alfan näkökulmasta.

Alfan näkökulmasta avoimen innovaation ajatukset toteutuvat verkostomaisessa toiminnassa, jossa tuotteita kehitetään yhteistyössä organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa. Teknologia ei siis ole vain organisaation sisäisten henkilöiden tiedossa. Tässä yhteydessä on kuitenkin muistettava, että avoimessa innovaatiossa tai verkostomaisessa toimintatavassa ei ole kysymys täysin avoimesta kehittämisestä open-source ajatukseen perustuen, vaan teknologialla on tietty suojaus sopimuksin ja patentein.

Kolmantena näkökulmana avoimelle innovaatiolle kohdeorganisaation tapauksessa on, että tulevaisuudessa on mahdollista, että Alfa joutuu tai pääsee jonkin suuremman yrityksen omistukseen, jonka omaa liiketoimintaa Alfa vahvistaa. Näin kyseinen yritys hankkii innovaation oman organisaationsa ulkopuolelta. Käytännössä emo-

organisaation lisäksi kahden omistajina olevan yrityksen voidaan jo nähdä toimineen tämän ajatuksen mukaisesti.

Spin-off päätöksellä oli suuri vaikutus kohdeorganisaation toimintaan. Kuten edellä mainittiin, erillisenä yrityksenä Alfa oli mahdollista kehittää liiketoimintaa lähes vapaasti haluamaansa suuntaan. Suurten kuluttajabrändien valinta kohderyhmäksi ei todennäköisesti olisi onnistunut perinteisen teollisuusyrityksen sisällä, jolla itsellään tai jonka tuotteilla on vain useamman välikäden kautta tekemistä kuluttajien kanssa. Lisäksi osaaminen tuotteena koetaan innovatiivisessa pienyrityksessäkin hankalana, joten tämäkään ratkaisu tuskin olisi ollut mahdollinen emo-organisaation osana. Emo-organisaatiossa on kysymys erittäin perinteikkäästä perusteellisuuden alaan kuuluvasta yrityksestä, jonka muutokset ovat hitaita. Emo-organisaatiossa on totuttu myymään konkreettisia tuotteita ja tuote-palvelukokonaisuuksia.

Myös teknologian kehittäminen vaiheittain yhteistyössä asiakkaiden kanssa olisi todennäköisesti jäänyt haaveeksi emo-organisaation sisällä, kun yksikön olisi pitänyt tuottaa tulosta. Haastatteluista on havaittavissa kaiken kaikkiaan, että kuten jo aiemmin pohdittiin, teknologian kehittäminen olisi todennäköisesti tyrehtynyt emo-organisaation sisäisiin ristiriitoihin, mikäli spin-off-päätöstä ei olisi tehty. Suurissa organisaatioissa käydään usein kulissien takaista valtataistelua ja tilanteessa, jossa kehitetään täysin uutta teknologiaa, toiminnan tarkoituksenmukaisuus on perusteltava aina uudelleen johdon vaihtuessa.

Edellä kuvailtujen päätösten lisäksi myös hajautunut ja verkostomainen toimintatapa ovat kytköksissä spin-off-päätökseen. Omana yksikkönään Alfa henkilöstö on voinut vapaasti sopia organisaatiomuodostaan ja työtavoistaan. Verkostomaiseen toimintatapaan erillisen yrityksen perustamisella on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Toisaalta omana yrityksenään Alfa on vielä melko tuntematon, joten yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden vakuuttaminen uuden teknologian toimivuudesta ja kannattavuudesta on haasteellista. Toisaalta Alfa omistajiksi tuli spin-offin myötä kolmen eri alan johtavat yritykset, joiden mukanaolo auttaa pelkkänä nimenä. Näistä kolmesta omistajasta emo-organisaatiosta on Alfa toimialalla nimenä vähiten hyötyä, sillä sen oma perustoimiala on kauimpana innovaatiosta. Kaiken kaikkiaan, yrityksen pienuudesta ja omistajista huolimatta, tai juuri niiden vuoksi, yhteistyökumppaneiden löytäminen on koettu kohdeorganisaatiossa helppona. Mukaan on tultu mielenkiinnolla.

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi tarkemmin tässäkin luvussa mainittuja, spin-off päätökseen liittyviä ja sen mahdollistamia Alfan *itsensä* tekemiä keskeisiä liiketoimintapäätöksiä seuraavassa järjestyksessä: osaaminen tuotteena, asiakkaat, teknologian kehittäminen vaiheittain, hajautuneisuus ja verkostomainen toimintatapa.

5.2 Osaaminen tuotteena

Alfan toiminnassa yksi strateginen päätös on ollut lisenssibisnekseen hakeutumisen tavoite. Tähän pyritään tuotteella, joka on osaamista (taulukko 4). Peruste osaamiseen tuotteena on ollut se, että Alfassa ei haluta investoida omiin tuotantolaitoksiin. Osaamisen tuotteistaminen ja liikevaihdon aikaansaaminen lisensoimalla nähtiin sopivimpana tapana teknologian kaupallistamiseen. Osaaminen tuotteena tarkoittaa käytännössä sitä, että Alfan tuotteissa on vain vähän fyysistä tuotetta mukana ja että yritys myy pääasiassa tietotaitoa.

Taulukko 4 Osaaminen tuotteena

Osaaminen tuotteena, hakeudutaan lisenssibisnekseen	<ul style="list-style-type: none">• Ei haluta investoida tuotantolaitoksiin• Sopiva tapa teknologian kaupallistamiseen
---	---

Alfa on asiantuntijaorganisaatio. Tämä tulee esille muun muassa siinä, että se on syntynyt erityisasiantuntijoiden ympärille. Sen perustamiseen on tarvittu rahallisen pääoman lisäksi henkistä pääomaa. Asiantuntijaorganisaation tuote on asiantuntijapalvelu, jotka ovat usein aineettomia. Tietokomponentti on asiantuntijapalveluissa suuri. Asiantuntijapalvelut liittyvät uusien asioiden kehittämiseen sekä vaikeasti analysoitavien ongelmien ratkaisuun. (Sipilä 1991: 15.) Asiantuntijapalveluihin liittyy myös erikoisosaaminen, jonka pohjana ovat tieto, taito, luovuus ja osin motivaatiokin (Lehtinen & Niinimäki 2005: 9).

Asiantuntijaorganisaation keskeinen voimavara on ihminen. Tässä suhteessa asiantuntijaorganisaatio eroaa perinteisestä tuotantoyrityksestä, jossa keskeisiä voimavaroja ovat pääoma ja tuotantoprosessi. Esimerkiksi teollisuusyrityksessä ihminen on yksi kustannuserä muiden joukossa. (Sveiby 1990: 44–45.) Osaaminen on resurssikysymys Alfassa. Tällä tarkoitetaan, että kaikkea osaamista ei ole tarkoitus pitää Alfan sisällä vaan sitä hankitaan verkostosta. Yritykselle itselleen ei liiketoimintakonseptin laaja-alaisten osaamisvaateiden vuoksi ole mahdollista hankkia

kaikkia tarvittavia asiantuntijaresursseja itselleen. Organisaatio hankkii osaamista ulkopuolisilta henkilöiltä ja yrityksiltä.

Asiantuntijapalveluiden hinnoittelu on haastavaa. Sipilä (1998: 87, 89) pohtii teoksessaan myydäänkö asiantuntijapalveluissa tunteja vai tulosta. Ramírezin (1999) mukaan osaamisen ja palveluiden myyminen on erilaista tavaraan verrattuna, sillä osaamista myydessä se jää edelleen myös itselle ja sen voi myydä uudelleen. Asiakas myös osallistuu aktiivisesti palvelun tuottamiseen eli arvon luominen ja arvon muuttuminen rahaksi tapahtuvat limittäin. Siten arvo syntyy ja se rahastetaan liiketoimintasuhteissa.

Toiminnan alkuaiheessa Alfa design- ja neuvontapalveluiden muotoon puettua osaamista on hinnoiteltu tuntiveloituksella. Tulevaisuudessa pyrkimys on lisenssitulojen aikaansaamiseen, josta tuotto on pieni per tuotettu yksikkö. Tästä syystä Alfaassa käytössä oleva teknologia vaatii volyyymia. Alfaan tulevaisuuden tavoite on liiketoiminnallinen kasvu. Sveibyn (1990: 149) mukaan kasvu on asiantuntijaorganisaatiolle välttämätöntä samoin kuin muille yrityksille. Ilman jatkuvaa muutosta ja kehitystä organisaatiot pysähtyvät ja jäykistyvät. Asiantuntijaorganisaation kasvulle on tyypillistä se, että kasvu perustuu yksilöiden tieto- ja organisaation rakennepääomalle.

Kasvuun liittyen asiantuntijaorganisaation on määriteltävä ydinosaamisensa. Sveibyn (1990) mukaan ydinosaaminen muodostuu kahdesta osasta, jotka ovat ammatillinen osaaminen ja organisatorinen osaaminen. Ammatillisella osaamisella tarkoitetaan osaamista toisaalta yksilöiden tietopääoman ja toisaalta organisaation rakennepääoman muodossa. Rakennepääoma koostuu suhdeverkoista, rutiineista ja imagosta. Organisatorisella osaamisella tarkoitetaan johdon kykyä pitää organisaatio koossa ja saada sen arvo kasvamaan.

Alfan ydinosaaminen koostuu teknologisesta osaamisesta ja IPR:stä. Jälkimmäisellä tarkoitetaan immateriaalioikeuksien hallintaa. Lisäksi Alfaan ydinosaamista on asiakassuhteiden kehittäminen ja ylläpitäminen. Ammatillisen osaamisen näkökulmasta Alfaan asiantuntijoilla on kullakin oman alueensa erityisasiantuntijuus. Ammatillisen osaamisen rakennepääomaan liittyy kiinteästi organisaation hajautuneisuus ja verkostomainen toimintatapa.

Kun ydinosaamista tarkastellaan Hamelin (2001: 83, 87) liiketoimintamallin kautta, lukeutuu se liiketoiminnan strategiaan resursseihin. Ydinosaamisen Hamel määrittelee siksi, mitä yrityksessä tiedetään ja osataan, ja johon sisältyvät ainutlaatuiset taidot ja kyvyt. Alban organisaatio toimii hajautuneesti, mikä aiheuttaa haasteita ydinosaamisen kehittymiselle ja ylläpitämiselle. Haasteena on, että kun osaajat työskentelevät erillään, teknologia ja sen myötä Alban tuote saattaa sirpaloitua. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksilöillä on kehityksissä erilaisia painotuksia ja tämä voi johtaa siihen, että yksilöt kokevat myös ydinosaamisen eri tavoilla.

Myös verkostomainen toimintatapa vaikuttaa osaamiseen tuotteena. Yrityksen rajat ovat häilyviä toimittaessa verkostomaisesti, joten asiantuntijat ovat tiiviissä yhteistyössä toistensa kanssa organisaatorajoista riippumatta. Tämä tarkoittaa myös sitä, että verkoston asiantuntijat ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa. Esimerkiksi tuotteen suunnittelu- ja kehitysvaiheessa eri asiantuntijat ovat yhteydessä toisiinsa, koska jokaisen asiantuntijan erityisasiantuntemusta tarvitaan. Tuotteesta muodostuu sitä toimivampi, mitä sujuvammin eri toimijat osaamisensa yhdistävät.

Asiantuntijaorganisaation henkilöstö käyttää osaamistaan ratkaistakseen asiakkaan ongelman, joka on usein ainutkertainen. Alfassa tämä tarkoittaa sitä, että myös asiakas on mukana erilaisissa projekteissa. Asiakkailta ja heidän loppukäyttäjiltään saadaan palautetta tuotteista, jolloin osaamista tuotteena voidaan kehittää eteenpäin.

Osaaminen on kohdeorganisaatiossa monella tapaa keskeisessä asemassa. Kuten edellä kuvailtiin, tuote on pääasiassa osaamista. Lisäksi Alfassa ei ole tehty suuria laite- tai muita kiinteitä investointeja, vaan pääomakin on pääasiassa aineetonta. Viitalan (2005: 97) mukaan aineettoman pääoman yhteisiä tekijöitä ovat työntekijöiden osaaminen, yrityksen prosessit ja asiakassuhteet. Aineeton pääoma on luonteeltaan näkymätöntä. Se koostuu kokemuksista, tiedosta ja ymmärryksestä, jotka liittyvät ihmisen toimintaan ja yrityksen toimintatapaan.

Osaajien ja osaamisen käytön merkitys on kohdeorganisaatiossa tärkeä. Tästä syystä voidaan sanoa, että Alban koko liiketoimintamalli on osaamisperusteinen. Liiketoimintamalleihin ja strategiaan liittyen puhutaan osaamisperusteisista strategioista. Viitalan (2005: 63) mukaan strategialla on perinteisesti pyritty kilpailuedun saavuttamiseen. Osaamisperusteisessa strategiassa kiinnitetään huomiota siihen, millaista osaamista kilpailuedun hankkimiseen ja muuhun liiketoimintaan tarvitaan.

Strateginen osaaminen jakautuu kolmeen ulottuvuuteen, jotka ovat tuotannollistekninen osaaminen, asiakkaiden toimialan ja tarpeiden tuntemus sekä toiminnanohjaus- ja kehittämisosaaminen (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000: 68–69). Myös tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on tunnistettavissa kaikki edellä mainitut kolme strategisen osaamisen ulottuvuutta. Näiden keskeisten osaamisalueiden yhdistämisestä konkretisoituu kohdeorganisaation tuote. Muutos jossakin keskeisessä osaamisalueessa vaikuttaa osaamiseen tuotteena. Esimerkiksi, mikäli asiakassuhteiden kehittämiseen ja heidän tarpeiden tuntemukseen panostetaan, on osaamisesta koostuva tuote parempi, sillä asiakkaat ovat tärkeä osa kohdeorganisaation tuotekehitystä.

5.3 Suuret maailmanlaajuisesti tunnetut kuluttajabrändit asiakkaiksi

Asiakaskysymys on ollut Alfa suurimpia pohdinnan aiheita toiminnan alkuvaiheessa. Tuotteeseen liittyy uusi teknologia ja yritystä perustettaessa ei vielä ollut tietoa siitä, mitä oikeastaan on tarkoitus jatkossa myydä, kenelle ja millä markkinoilla. Keskustelu siitä, kuka on asiakas, on ollut keskustelunaihe ensimmäisten kahden toimintavuoden aikana. Taulukossa 5 on lueteltu syitä, joiden vuoksi kohdeorganisaatiossa päädyttiin suuriin maailmanlaajuisesti tunnettuihin kuluttajabrändeihin asiakkaina.

Taulukko 5 Asiakaspäätös

<p>Suuret maailmanlaajuisesti tunnetut kuluttajabrändit asiakkaiksi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Teknologia vaatii volyyymia jota Suomesta ei löydy • Suurilla vara panostaa uusiin kehityksiin • Brändit “pakottavat” muita ottamaan teknologian käyttöön • Teknologian levittäminen asiakasbrändin sisällä ja kautta, apuna brändien verkosto systeemi ja yhteistyö brändien välillä
---	--

Asiakaskysymys liittyy liiketoiminnassa perinteisesti pääasiassa markkinoinnin alueeseen. Tämän vuoksi Alfa toimintaan etsittiin jo toiminnan alkuvaiheessa henkilöä, jolla olisi markkinointitausta ja joka tuntisi kuluttajamarkkinoita. Tehtävään valittiin tätä tutkielmaa varten haastateltu, nykyään avainasiakaspäällikkönä toimiva henkilö. Asiakassuhteiden luonti aloitettiin ottamalla selvää potentiaalisista asiakkaista maailman suurimmista brändeistä tehtyjen listauksien avulla. Alfa tuote on pohjimmiltaan sellainen, jonka hyväksymisestä kuluttajat tekevät päätöksen. Suuret kuluttajabrändit olivat alusta alkaen sopivalta tuntuva kohderyhmä. Alfa teknologia liittyy pakkauksiin, joten vaikka sillä on pohjimmiltaan tarkoitus tyydyttää kuluttajien tarpeita, on kuluttajien mielipiteen kysyminen käytännössä vaikeaa. Loppujen lopuksi

pakkauksiin liittyvät päätökset ovat kuluttajille tuotteita myyvien yritysten asia. Tämän vuoksi Alfan voidaan todeta palvelevan yritysasiakkaita.

Markkinoinnin alalla ostajan ja myyjän välinen vaihdanta on ollut yksi keskeisimpiä teemoja. Tikkasen ja Alajoutsijärven (2001: 71) mukaan vaihdanta on kuitenkin nähty menneisyydessä lähinnä kertasuorituksena, joka määrittyy hinnan eli kysynnän ja tarjonnan lain perusteella. Vasta viime vuosina on alettu kiinnittää huomiota ostajan ja myyjän väliseen liikesuhteeseen, sen aikaisempiin vaihdantatapahtumiin ja niiden vaikutuksiin vaihdantaan.

Liikesuhteisiin on alettu kiinnittää enemmän huomiota palvelusektorin kasvun myötä. Palveluiden markkinoinnin yleistymisen lisäksi asiakkuuksien painotus on lisääntynyt myös huomion kiinnittymisessä teollisuuden markkinointiin ja ostoon. Teollisuuden markkinoinnissa yleiset business-to-business (yritysten väliset) liikesuhteet ovat keskeisiä ja suurin osa vaihdannasta yritysten välillä tapahtuu pitkäaikaisissa liikesuhteissa. Håkansson on tutkinut pitkäaikaisia liikesuhteita niin sanottujen vuorovaikutus- ja liikesuhdelähestymistavan näkökulmasta. Tässä lähestymistavassa yhteiset odotukset tulevaisuudesta, molempien kumppaneiden sopeutuminen ja yhteistyöstä oppiminen tulevat keskeiseksi. Lähestymistapa on myöhemmin laajentunut teollisen markkinoinnin verkostolähestymistavaksi. (Esimerkiksi Håkansson 1982, Håkansson & Snehota 1995.)

Verkostolähestymistavassa pyritään ymmärtämään organisaatioiden välisiä suhteita sekä koko verkoston että yksittäisen yrityksen strategisesta näkökulmasta. Tämän lähestymistavan mukaan liikesuhteen luonnetta, sisältöä ja tuloksia on lähes mahdotonta ymmärtää ilman sen taustojen ja verkostollisen kontekstin ymmärrystä. (Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001: 72.)

Asiakas- ja liikesuhteisiin liittyvä tutkimus on viime aikoihin saakka keskittynyt suhteiden tilanteeseen, luonteeseen ja tuloksiin. Nyt on kuitenkin havaittu myös pitkäaikaisen arvontuotannon merkitys, jota on pyritty kuvaamaan asiakkuus- ja arvontuotantomalleilla. (esimerkiksi Anderson & Narus 1999.) Myyjäyrityksen tavoitteena on tässä näkökulmassa löytää tapoja päästä osaksi ostajayrityksen arvontuotantoa. Tähän pyritään asiakkuusajattelun avulla, jossa asiakassuhdetta tarkastellaan kohtaamisista koostuvana prosessina. Tuotekin voidaan nähdä prosessina ja tärkeää on huomata, että asiakkaan näkökulmasta arvo ei siirry ostovaan tuotteen käytön hetkellä. (Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001: 83-84.)

Pyrkimys on kehittyvien ja arvoaan kasvattavien asiakkuuksien luomiseen. Tikkanen ja Alajoutsijärvi (2001: 83–84) muistuttavat, että tällaisessa ajattelussa asiakastyytyväisyys ei ole riittävää. Yritysten olisi tunnistettava myös asiakkaidensa tiedostamattomat tarpeet ja huolet sillä “sitien yritykset, jotka vievät asiakkaita sinne, minne asiakkaat haluavat mennä, mutta eivät vielä tiedä haluavansa, ovat niiden yritysten edellä, jotka pelkästään kuuntelevat asiakkaidensa toiveita.”

Edellä kuvatun kaltainen asiakkuusajattelu ja asiakkaan arvontuotannon osaksi pääseminen edellyttää usein verkostoitumista. Yritys pystyy harvoin yksinään tukemaan asiakkaan monimutkaista arvontuotantoprosessia. (Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001: 85)

Tämän tutkielman kohdeorganisaatiossa on pyritty toteuttamaan edellä kuvailtua asiakkuuteen perustuvaa toimintamallia. Päätös verkostossa toimimisesta on myös kiinteästi yhteydessä asiakaskeskusteluun. Asiakas on osa kohdeorganisaation verkostoa, ja tuotetta kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa. Lisäksi koko omaa liiketoimintakonseptia on kehitetty avainasiakassuhteiden kautta. Muutamiin avainasiakassuhteisiin on keskitytty useista syistä, joita on kuvattu aiemmin luvussa 4.2 ja yllä olevassa taulukossa 5. Yksi keskeisimmistä syistä on edellä kuvailtu verkostoitumisnäkökulma.

Verkostoitumalla tuotantoon liittyvien kumppaneiden ja alihankkijoiden lisäksi asiakkaiden kanssa, yritys pääsee lähelle asiakkaan arvontuotantoa. Alfa tapauksessa on ollut keskeistä tunnistaa asiakkaan arvontuotannossa mukana olevia toimijoita, jotta tarjonta osataan kohdistaa oikeille tahoille. Lisäksi Alfa tavoitteena on levittää teknologiaa juuri asiakasverkoston sisällä ja sen kautta. Tällä tarkoitetaan sitä, että suuret brändit ovat itsessään verkostoja, joten heidän vakuuttamisensa avaa ovet myös moniin muihin organisaatioihin.

Suuriin maailmanlaajuisiin kuluttajabrändeihin keskittyminen on toisaalta riskialtista, koska resurssien puitteissa on mahdollista keskittyä vain muutamiin asiakassuhteisiin. Toisaalta näiden keskeisten suhteiden rakentamisella voidaan päästä luottamuksellisiin liikesuhteisiin, joiden kautta saadaan tietoa loppukäyttäjän eli kuluttajan mielipiteitä laajalti ja jopa eri puolilta maailmaa.

Uudenlaisella teknologialla pyritään vastaamaan asiakasyritysten vielä tiedostamattomiin tarpeisiin pakkausviestinnässä. Alfalla oli alussa olemassa vain teknologia. Yrityksessä alettiin sitten miettiä kuka ja missä tällaista voisi tarvita. Käytännössä toiminnassa on päädytty siihen, että kohdeorganisaation ratkaisut tuotteistetaan asiakasyhteistyön pohjalta. Tämä liittyy ratkaisuun teknologian kehittämisestä vaiheittain. Markkinoille on tarkoitus viedä versioita, joita kehitetään edelleen yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Asiakasyhteistyön lisäksi yritys on yhdistänyt voimavaransa verkostokumppaneiden kanssa pystyäkseen paremmin toteuttamaan asiakkaan arvontuotantoprosessin tavoitteita ja ollakseen osa prosessia.

Asiakkuusajattelun mukaisesti Alfa on pyrkinyt myös analysoimaan asiakkaan liiketoimintaprosesseja. Tähän on pyritty asiakasyritysten arvoketjuja tarkkailemalla. Ensimmäisten kuukausien aikana asiakaskeskustelu liittyi ajatukseen kohdeorganisaation paikasta asiakkaan arvoketjussa. Tällä hetkellä ajatus on se, että loppuasiakkaaseen pyritään kahta kautta, suoralla yhteydellä kuluttajabrändeihin ja toisaalta heidän alihankkijoidensa kautta. Teknologian levittymistä pyritään tukemaan tietynlaisen friends & partners -järjestelmän kautta. Tällä tarkoitetaan sitä, että suorien asiakasyhteyksien lisäksi pyritään kokoamaan kumppaniverkosto, jonka avulla pystytään tarvittaessa tarjoamaan osaamista tuotteen/palvelun toteuttamiseen.

Arvoketju on yksi arvontuotantomalli. Pulkkinen, Rajahonka, Siuruainen, Tinnilä ja Wendelin (2005) kuvailevat Stabellin ja Fjeldstadin (1998) laajennukseen pohjautuen arvoketjun lisäksi myös kaksi muuta mallia. Arvopajassa arvontuotanto perustuu osaamiseen ja tietoon joiden avulla tuotetaan ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin. Arvoverkossa arvoa luodaan puolestaan resurssien ja informaation vaihdannan avulla kumppanien (asiakkaiden) välillä.

Arvontuotantomalli on kiinteässä yhteydessä liiketoimintamalleihin. Tämä juontuu Pulkkinen ym. (2005: 22) mukaan esimerkiksi siitä, että arvontuotantomallin avulla voidaan tehdä päätelmiä siitä, millaisia asiakkaita yrityksen tulisi hankkia, mitä asiakkaat arvostavat ja miten arvontuotanto asiakkaille käytännössä toteutetaan. Käytännön arvontuotantoa mietittäessä on keskeistä pohtia, millainen osaaminen on tarpeen, millaisia muita resursseja tarvitaan ja millaisia kumppanuuksia kehitetään osaamisen ja resurssien hankinnan osaksi.

Kuten edellä kuvattiin, kohdeorganisaatiossa puhutaan perinteisen tavan mukaan porterilaisesta arvoketjusta. Arvoketju ei kuitenkaan välttämättä ole riittävä kuvaamaan

arvon tuottamista pitkälti osaamiseen ja asiantuntijuuteen perustuvassa liiketoiminnassa. Arvoketjun rajoituksia on kuvailtu lyhyesti luvussa 3.2.7. Tämän tutkielman puitteissa ei ole mahdollista ottaa tarkemmin kantaa mahdollisiin vaihtoehtoihin tai kuvaavampiin arvonluontimalleihin kuten yllä esitetyt arvopaja ja arvoverkko. Arvon luonti on tässä tutkielmassa mukana osana liiketoimintamallia. Chesbrough'n (2003) mukaan liiketoimintamallin avulla voidaan määrittää, millaisiin asiakkaan ongelmiin teknologialla halutaan tarjota ratkaisua. Hyvä liiketoimintamalli auttaa myös etsimään ratkaisuja sekä organisaation sisältä, että sen ulkopuolelta. Lisäksi liiketoimintamalli antaa viitteitä siitä, miten osa asiakkaalle tuotetusta arvosta johdetaan yritykseen.

Asiakkaiden osuuteen Alfa liiketoimintamallissa liittyen voidaan sanoa, että organisaation palvelutehtävä on selkeytynyt ajan myötä kahteen keskeiseen ratkaisuun, joita asiakkaan ongelmiin tarjotaan: brändin suojaukseen ja pakkausviestinnän elävöittämiseen. Ongelmaksi on muodostunut asiakassuhteisiin pääsy, joten siinä mielessä kyse on arvon luomiseen liittyvästä ongelmasta, sillä Alfassa ei ole ollut selvää, kenelle brändin toimitusketjussa teknologiaa kannattaa tarjota, kenen kautta sen levittäminen onnistuu ja millä Alfa itse loppujen lopuksi tuottaa liikevaihtoa. Tällä hetkellä lisensointi ansaintatapana ja edellä kuvattu kahden reitin eteneminen kohti asiakkaita eli brändejä näyttävät todennäköisiltä.

5.4 Olemassa olevan teknologian kehittäminen vaiheittain

Edellä sivuttiin lyhyesti arvonluontimalleja. Chesbrough (2003: 64) esittää liiketoimintamalliinsa liittyen, että kolme perustavanlaatuisia mahdollisuutta arvon luomiseksi uuden teknologian avulla ovat: teknologian kaupallistaminen itse osana olemassa olevaa liiketoimintaa, teknologian lisensointi muiden käyttöön ja erillisen teknologian uusille markkinoille vievän yrityksen perustaminen. Näkökulmasta riippuen nämä kaikki toteutuvat jollain tavalla kohdeorganisaation tapauksessa. Pääasiallisena suunniteltuna ansaintatapana Alfa näkökulmasta on kuitenkin lisensointi.

Chesbrough'n mukaan teknologialla ei ole arvoa itsessään, vaan arvo riippuu organisaation liiketoimintamallista. Tämä tarkoittaa sitä, että arvo luodaan liiketoimintamallissa, jonka avulla teknologia kaupallistetaan. Chesbrough väittää myös, että heikompi hyvällä liiketoimintamallilla kaupallistettu teknologia usein voittaa arvossa paremman teknologian, joka kaupallistetaan heikolla liiketoimintamallilla.

Kohdeorganisaation toiminta perustuu teknologiseen innovaatioon. Innovaatio tutkimuskohteena nähdään sekä teknologisten että sosiaalisten muutosten kautta. Teknologian muutos on keskeistä, koska innovaatiot ovat usein teknologisia keksintöjä. Toisaalta innovaatioihin liittyy myös sosiaalisia muutosprosesseja kuten verkostojen, yritysten ja markkinoiden syntymistä. (Lievonen 1998: 86.) Pietiläinen ym. (2005: 13) mukaan innovaatio voi olla mikä tahansa toteutettu tai suunniteltu uudistus, joka mahdollistaa pitkän aikavälin kilpailuedun säilyttämisen ja joka vahvistaa kokonaisuudessaan organisaation kilpailuasetelmaa.

Kohdeorganisaation liiketoimintamalliin liittyvä neljäs strateginen päätös on teknologian vaiheittainen kehittäminen (taulukko 6). Teknologian vaiheittainen kehittäminen on sykli, joka ei lopu, kun tietty teknologiataso on saavutettu. Tämä tarkoittaa, että teknologiaa kehitetään edelleen myös tietyn tuoteversion valmistuttua ja sen kehittämisen ohella. Teknologian kehittämis- ja tuotekehittämisprosessit menevät lomittain ja osittain päällekkäin.

Taulukko 6 Teknologian vaiheittainen kehittäminen

Päätös	Päätöksen tekemiseen johtaneita tekijöitä
Olemassaolevan teknologian kehittäminen vaiheittain	<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailijat pyrkivät markkinoille suoraan valmiilla tuotteella • Teknologiasta pyritään pitkällä aikavälillä saamaan yleishyödyllinen

Teknologian kehittämiseen vaiheittain liittyy olennaisesti päätös siitä, että kohdeorganisaatiossa kehitetään jo olemassa olevaa teknologiaa. Syynä päätökseen kehittää olemassa olevaa teknologiaa vaiheittain on ollut se, että kilpailijat pyrkivät markkinoille suoraan valmiilla tuotteella. Tuotteen vieminen markkinoille erilaisia versioita kehittämällä nähdäänkin Alfassa kilpailuetuna. Alfassa koetaan, että markkinat ja kuluttajien tarpeet muuttuvat jatkuvasti ja usein ennakoimattomilla tavoilla. Vaiheittaisella tuotekehityksellä pyritään pysymään mukana tässä kehityksessä.

Toinen päätökseen johtanut syy on ollut se, että teknologiasta pyritään pitkällä aikavälillä saamaan yleishyödyllinen. Tällä tarkoitetaan sitä, että se olisi tulevaisuudessa käytössä kaikkialla lähes itsestäänselvyytenä niin, ettei sen olemassaoloon oikeastaan edes kiinnitettäisi huomiota. Aineistosta löytyneinä esimerkkeinä tästä voidaan mainita matkapuhelimet ja tetrapak -pakkaukset.

Teknologian vaiheittainen kehittäminen kohdeorganisaatiossa voidaan nähdä riskinä useammalla tavalla. Teknologian avulla kehitetty tuote voi olla joko liian raakile tai liian pitkälle kehitetty. Kun markkinoille pyritään raakileella, ei välttämättä saada uutta mahdollisuutta, jos lanseerauksessa epäonnistutaan. Tällöin tuote on koettu markkinoilla epäonnistuneeksi, eivätkä asiakkaat ole kiinnostuneita tuotteesta jatkossakaan. Toinen riski on, että tuote kehitetään liian valmiiksi ja se ei vastaakaan asiakkaiden odotuksia tai tarpeita. Tämä tarkoittaa, että markkinoilla kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa.

Molemmissa riskeissä on kysymys siitä, missä vaiheessa tuote kannattaa kaupallistaa ja ennen kaikkea lanseerata eli viedä markkinoille. Alfassa on pohdittu tuotteiden lanseerausajankohtaa. Päätöksen tekeminen innovoinnin ja kehityksen lopettamisesta oikeaan aikaan koetaan vaikeaksi. Tuotteita on kehitetty yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Lisäksi tuotetta kehitetään eteenpäin asiakkaiden kautta kuluttajamarkkinoilta kuluttajatestauksissa saadun palautteen avulla. Asiakasyhteistyö auttaa lanseerauspäätöksen tekemisessä, koska tällöin kohdeorganisaatiolla on tarkkaa tietoa brändien vaatimuksista kuluttajien tarpeista. Toisen tuotteen ensimmäisen version lanseeraus tapahtui vuonna 2006, kaksi vuotta Alfa toiminnan käynnistämisen jälkeen.

Lievosen (1998: 86) mukaan keksinnön kehittäminen innovaatioksi vaatii yhteistyötä. Asiakkaiden lisäksi teknologiaa ja tuotetta kehitetään Alfassa yhteistyössä verkostokumppaneiden kanssa. Yrityksellä on useita erilaisia yhteistyötahoja. Tuotekehitysverkoston kuuluu erilaisia tutkimuslaitoksia, yliopistoja, kumppaneita ja alihankkijoita. Tuotteen ja teknologian kehittäminen tapahtuu kohdeorganisaatiossa siis yhteistyössä eri alojen asiantuntijoiden ja verkoston eri toimijoiden kanssa.

Yhteistyösuhteet ovat kehittyneet vähitellen. Kehitys ei kuitenkaan lakkaa verkostojen, yritysten ja markkinoiden muodostumiseen, sillä näitä yhdistävissä rutiineissa tai joskus myös rakenteissa tapahtuvat muutokset jatkavat sosiaalisten rakenteiden evoluutiota ja ne saattavat muuttaa muotoaan. (Lievonen 1998: 86.) Tämä tarkoittaa, että teknologian kehittämiseen ja tuotteen kehitykseen liittyen yhteistyön tiiviys eri toimijoiden välillä vaihtelee. Taulukko 7 havainnollistaa yhteistoiminnan tason, laadun sekä teknologian ja tuotteen kehityksen ja yhteistyötahon valintakriteerien yhteyttä.

Taulukko 7 Alihankinnan tasot (mukaillen Hyötyläinen, Tarvainen, Mikkola & Simons 1997: 201; alkuperäinen McHugh, Merli & Wheeler 1995)

YHTEISTOIMINNAN TASO	LAATU	TEKNOLOGIAN JA TUOTTEEN KEHITYS	TOIMITTAJAN VALINTAKRITEERIT
Alihankkijoiden kilpailuttaminen	Tuote tehdään ja tarkastetaan	Päämies vastaa	Hinta
Yhteistyö	Kehitetään tuotteen fyysistä laatua	Tuotesuunnittelu yhteistyössä	Kokonaiskustannukset
Partneri	Kehitetään tuotteen toiminnallista laatua	Tuotekehitys yhteistyössä	Nopeus
Yritysverkostot	Toiminnan laadun yhteinen kehittäminen	Yhteinen verkosto	Kehityspotentiaali (innovaatiokyky, yhteiset arvot, joustavuus)

Taulukossa on kuvattu erilaisia yhteistoiminnan tasoja. Yleisesti tasot kehittyvät ylhäältä alaspäin eli alihankkijoista yritysverkostoihin. Kohdeorganisaation yhteistyöverkoston kuuluu monia erilaisia toimijoita, joiden kanssa toimitaan yhteistoiminnan eri tasoilla. Kaikkien kanssa ei edes pyritä viemään suhdetta alihankkijoiden kilpailuttamisesta eteenpäin. Käytännössä eritasoisten suhteiden määrä vaihtelee siten, että Alfalla on paljon erilaisia alihankkijoita, mutta vain vähän yhteistyökumppaneita ja vielä vähemmän todellisia partnereita. Pyrkimys on sellaisen yritysverkoston luomiseen, jossa teknologiaa ja tuotetta kehitetään yhteisessä verkostossa.

Alfalla on tarve ylläpitää monipuolista verkostoa, jossa on osittain mukana toimijoita, joita käytetään tarpeen tullen. Tämä on tarpeen teknologian vaiheittaiseen kehittämiseen liittyen, koska tänään ei välttämättä tiedetä, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Toisaalta osittain panostetaan syviin pitkäaikaisiin liikesuhteisiin, joiden avulla teknologiaa ja koko liiketoimintaa kehitetään verkostossa yhdessä eteenpäin. Verkostotahojen valinnassa kiinnitetäänkin huomiota yhteistyöhalun lisäksi myös resursseihin ja kehityspotentiaaliin. Yhteistyössä liikkuva osaaminen on kohdeorganisaation toiminnassa keskeistä. Verkostoyhteistyössä kehitetään tuotteena olevaa osaamista.

5.5 Hajautunut organisaatio

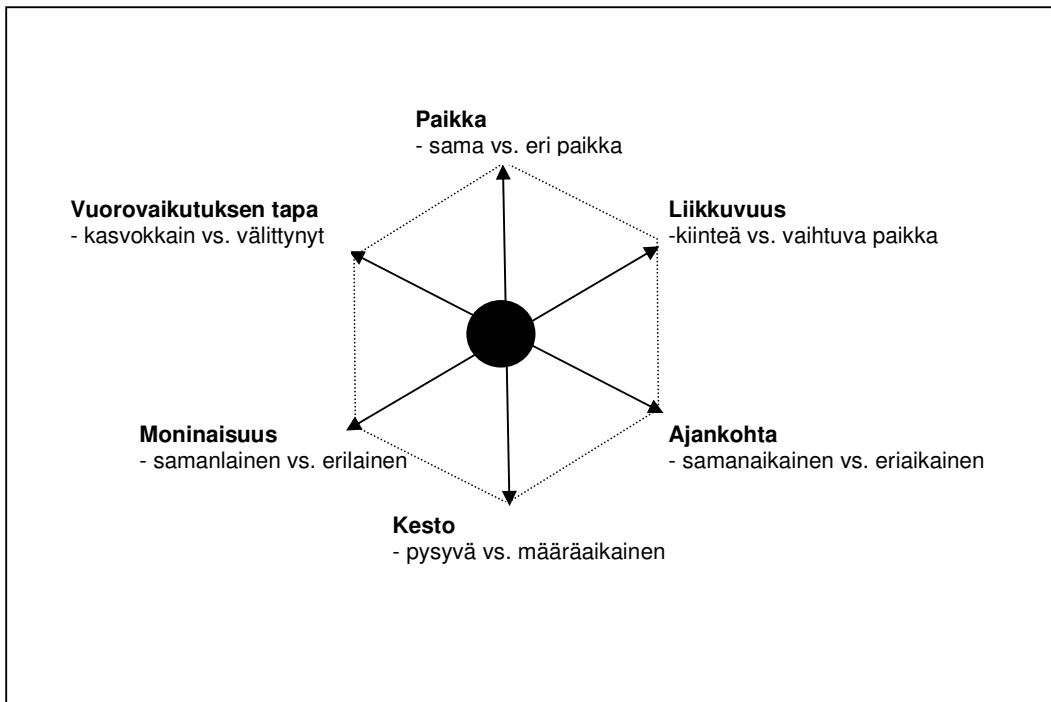
Yksi Alfaan liiketoimintamallin keskeisimmistä elementeistä on organisaatiomalli, jossa työntekijät ovat sijoittuneet työskentelemään eri puolille Suomea ja osittain Eurooppaa. Tutkimuksessa haastatellut avainhenkilöt kuvailevat organisaation toimintaa hajautuneeksi. Vartiainen, Kokko ja Hakonen (2004) määrittelevät hajautuneeksi organisaation, jossa ihmiset työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi toisistaan erillään. Tarkka määritelmä heidän teoksessaan ”Hallitse hajautettu organisaatio” kuuluu seuraavasti:

”Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan määräaikaista tai pysyvää organisaatiota, jonka henkilöstö työskentelee yhteisen toimeksiannon toteuttamiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi eri paikoissa käyttäen apunaan tieto- ja viestintäteknologiaa.” (Vartiainen ym. 2004: 19)

Tieto- ja viestintäteknologian käytön keskeisyyden vuoksi hajautuneisuuden yhteydessä puhutaan usein myös virtuaalisista organisaatioista. Täysin virtuaalisia organisaatioita on kuitenkin vähän, sillä niissä kommunikoinnin tulisi tapahtua täysin sähköisesti (Vartiainen, Lönnblad, Balk & Jalonen 2005: 44.). Lisäksi Vartiainen ym. (2004) kuvaavat hajautetuksi organisaatioksi myös ryhmää alihankkijoita, jotka tekevät yhteistyötä keskenään. Tämä tarkoittaa sitä, että erilaiset yhteistyöverkostot ovat hajautettujen organisaatioiden taustalla. Alfassa hajautuneisuutta tarkoittaessa puhutaan myös sisäisestä verkottuneesta mallista.

Määrittelystä riippuen hajautuneisuus voidaan käsittää organisaation sisäisenä verkostona tai koko yhteistyökumppanit käsittävää verkostoa voidaan kutsua hajautuneeksi organisaatioksi. Tässä tutkielmassa hajautuneisuudella tarkoitetaan Alfaan omaa ydinorganisaatiota, eli työntekijöitä, jotka tekevät töitä Alfaan nimissä ja sen laskuun. Asiakkaat ja yhteistyökumppanit puolestaan kuuluvat Alfaan verkostomaiseen organisaatioon. Verkostomaista toimintatapaa tulkitaan enemmän luvussa 5.6. Hajautuneisuutta ja verkostomaista toimintatapaa tarkasteltaessa on kuitenkin huomioitava, että organisaation rajat ovat usein häilyviä. Joissakin tilanteissa on vaikea selvästi erotella, mikä on hajautuneisuutta ja mikä verkostomaisuutta.

Kun hajautuneeseen organisaatioon otetaan työn näkökulma, niin toimintaympäristön monimuotoisuutta voidaan kuvata kuvion 15 tapaan. Kuviossa on kuvattu yksilön, työparin, tiimin, projektin, organisaation tai verkoston työskentelyn toimintaympäristön ulottuvuuksia. (Vartiainen ym. 2005: 42–59.)



Kuvio 15 Työn ja työorganisaatioiden toimintaympäristön pääulottuvuudet (Vartiainen ym. 2005: 43)

Paikka ulottuvuutena käsittää pääulottuvuuden *Paikka* itsessään ja alulottuvuuden *Liikkuvuus*. Näillä tarkoitetaan vaihtoehtoja yhteistyön tekemisestä joko samassa paikassa tai eri paikoissa ja sitä, että paikka voi olla joko vaihtuva tai kiinteä. Tavallisinta on, että osa henkilöstöstä työskentelee tietyssä paikassa ja osa hajallaan. Liikkuvuus riippuu pääasiassa työskentelypaikkojen etäisyydestä. Fyysistä liikkuvuutta voidaan kuitenkin nykyään osittain kompensoida *Vuorovaikutuksen tapa* -ulottuvuuteen sisältyvillä erilaisilla viestintäteknologisilla ratkaisuilla.

Aika -ulottuvuus käsittää myös kaksi tahoa: pääulottuvuuden *Ajankohta*, jolla tarkoitetaan että työskentely tapahtuu joko samaan aikaan tai eri aikaan/ajallisesti peräkkäin ja alulottuvuuden *Kesto*, jonka mukaan yhteistyö voi olla joko jatkuvaa tai määräaikaista. Samanaikainen työskentely riippuu tehtävien laadusta ja siitä, työskentelevätkö henkilöt usein samassa paikassa. Virtuaalinen samanaikainen yhteistyö on mahdollista myös eri paikoista käsin. Samanaikaisuuden hyvä puoli on palautteenannon mahdollisuus ja usein työn nopeampi valmistuminen. Globaalissa toiminnassa samanaikaisuuden haasteena ovat aikavyöhykkeet. Tämä voi kuitenkin olla myös etu, jos eriaikaisuus nähdään keinona rytmittää työ niin, että kyseessä olevaa tehtävää hoitaa koko ajan joku, vain paikka maapallolla vaihtuu. Työskentelyn

kestoon liittyen projektityöskentelyn lisääntyminen on aiheuttanut määräaikaisuuden lisääntymistä. Organisaatioilla voi olla myös suuri määrä alihankkijoita tai muita kumppaneita, jotka vaihtuvat tilanteen mukaan.

Lisäksi toimintaympäristössä ovat ulottuvuuksina *Moninaisuus* ja *Vuorovaikutuksen tapa*. Moninaisuus kuvaa toimijoiden taustan (esimerkiksi koulutus, organisaatio, kulttuuri) samanlaisuutta tai erilaisuutta. Voidaan sanoa, että mitä hajautuneemmin organisaatio toimii, sitä todennäköisemmin henkilöstö tapaa työssään eritaustaisia ihmisiä. Kansainvälinen toiminta vaikuttaa moninaisuuden asteeseen, mutta myös samassa maassa työskennellessä yksilölliset erot ajattelu- ja viestintätavoissa voivat olla suuria. Vuorovaikutuksen tapa ulottuvuutena viittaa viestinnässä käytettäviin keinoihin eli esimerkiksi siihen, että kommunikoidaanko kasvokkain vai jonkin viestintävälineen välityksellä. Keskeinen haaste hajautuneesti työskennellessä on juuri kommunikaatiossa ja keskeiseksi nousee sellaisten viestintäkanavien luominen, joilla voidaan korvata kasvokkain työskentelyä. Toisaalta kysymys voi olla myös yksilöiden oppimisesta kommunikoimaan tehokkaasti korvaavilla kanavilla.

Toimintaympäristön tekijöiden yhdistelmä tietyssä organisaatiossa riippuu Vartiaisen ym. (2005: 44, 2004: 20) mukaan työtehtävistä tai yleisemmin toimeksiannosta. Ulottuvuuksista on löydettävissä organisaatiosta erilaisia yhdistelmiä kuten ”määräaikainen projektiryhmä” tai ”hajautunut tiimi”. Usein organisaatiot ovat vain jossain määrin hajautettuja. Kuvio 15 auttaa ymmärtämään näitä aste-eroja eri ulottuvuuksien vertailun avulla.

Kun tämän tutkielman kohdeorganisaation Alfaan hajautunutta toimintaa pyritään kuvaamaan kuvion 15 ulottuvuuksien avulla, voidaan todeta, että yhteistyö tapahtuu eri paikoissa, sillä yhtä toimipistettä yrityksellä ei ole. Kysymys on pysyvästi hajautuneesta organisaatiosta. Lisäksi työntekijät matkustavat paljon, joten työnteko on liikkuvaa. Paikka vaihtuu useilla työntekijöillä jatkuvasti heidän vieraillessaan asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden luona. Ajallisesti työskentely tapahtuu Alfassa pääasiassa samanaikaisesti, mutta tietyissä työvaiheissa työsuoritukset kuitenkin seuraavat toisiaan. Yhteistyö on pääasiassa pysyvää, koska organisaatiossa pyritään luotettaviin ja kestäviin yhteistyösuhteisiin sekä organisaation sisällä että ulkopuolella, ja niitä pyritään kehittämään.

Hajautettuun työskentelyyn Alfassa osallistuvien työntekijöiden taustat ovat osittain samantyyppisiä, sillä suurin osa heistä omaa teknillisen koulutuksen.

Organisaatiotaustat ovat kuitenkin hyvinkin erilaisia ja vaihtelevat perusteellisuudesta mobiiliin teknologiaan ja vaatetusalaan. Organisaatiokokoa tarkasteltaessa tutkijoiden tiedossa olevien työntekijöiden tausta on pääasiassa suuryrityksistä. Taustaan liittyy myös yksilöiden kulttuurillinen tausta, sillä organisaatiossa on toimittu alusta alkaen kansainvälisesti.

Vuorovaikutuksen tapa on mielenkiintoinen ilmiö kohdeorganisaatiota tarkastellessa. Haastateltavat kuvailivat kommunikointia ja erilaisten viestintävälineiden käyttöä laajasti. Ongelmalliseksi koettiin erityisesti viestinnän tehottomuus. Tämän voidaan nähdä johtuvan osittain siitä, että ollaan tekemisissä uusien tuotteiden kehittämisen kanssa. Tällöin ei välttämättä itse edes tarkasti tiedetä, mitä halutaan ja siksi on vaikea pyytää yhteistyökumppaneita toteuttamaan toiveita. Lisäksi tehottomuus viestinnässä on osittain seurausta siitä, että kun keskitytään asiakas- ja yhteistyökumppanisuhteisiin, ei asioiden koordinointi sisäisesti ole täysin kunnossa. Tästä seuraavat analyysissä kuvatun kaltaiset ongelmat siitä, että useat Alfa työntekijät saattavat olla yhteyksissä samaan yhteistyökumppaniin ja pyytää ristiriitaisia tai kilpailevia asioita hoidettaviksi. Tällaisissa tilanteissa olisi vähintäänkin hyvä, että yhteistyökumppaneilla olisi jokin taho, jolta asioiden tärkeysjärjestyksen voisi tarkistaa.

Tavoitettavuus koetaan kohdeorganisaatiossa hyväksi, koska nykyaikaiset viestintämenetelmät ovat käytössä. Haasteelliseksi muodostuu lähinnä henkilöiden taustojen monimuotoisuuden ja erilaisten vuorovaikutuksen tapojen suhde, sillä toisten kanssa tapaamiset kasvokkain ovat tärkeitä asioiden sujumuuden varmistamiseksi, mutta toisaalta monet ovat avoimempia ja puheliaampia puhelinkeskusteluissa. Tämä on matkustuksessa jo jollain asteella huomioitu, sillä joskus matkustaminen henkilökohtaiseen tapaamiseen koetaan järkevänä ja joissain tapauksissa se taas koetaan turhana, kun asiat hoituvat kätevästi puhelimitsekin.

Edellä kuvailtuihin ulottuvuuksiin liittyvät päätökset johtuvat erilaisista tekijöistä (taulukko 8). Alfa valintaan hajautuneesti työskentelystä ovat johtaneet erityisesti paikan valintaan liittyvät tekijät. Työntekijöitä ei ole pyritty saamaan samaan toimistoon, koska organisaatiolle on ollut tärkeämpää hankkia yritykselle keskeistä osaamista. Osaaja ei ole lähdetty hakemaan alueellisesti, vaan kykyihin perustuen. Lisäksi haastatteluissa kävi ilmi, etteivät kaikki olisi edes valmiita muuttamaan työn perässä tiettyyn yhteiseen toimipaikkaan. Työtä tehdään näin ollen eri paikoissa.

Taulukko 8 Hajautunut organisaatio

Hajautunut organisaatio	<ul style="list-style-type: none">• Haluttu rekrytoida vahvoja osaajia ja asiantuntijoita• Tärkeää olla lähellä yhteistyökumppaneita ja asiakkaita
-------------------------	---

Liikkuvuuden osalta matkustamiseen on päädytty siksi, että fyysinen läheisyys yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden suuntaan koetaan tärkeämpänä kuin työkavereihin. Tähän liittyy ajatus siitä, että organisaatio toimii myös ulkoisesti verkostossa ja yhteistyökumppanit ovat myös ikään kuin työkavereita. Hajautuneisuuskeskusteluun liittyy keskeisesti fyysisestä läheisyyden merkityksen arviointi. Läheisyyden ja etäisyyden merkitystä on tutkittu paljon. Edellä luvussa 4.4 kuvailtu erään haastateltavan kertomus läheisyyden merkityksettömyydestä jo ison organisaation sisällä saa tukea Thomas Allenin (1978) tekemästä klassisesta tutkimuksesta, jonka mukaan etäisyyden kasvaessa yhteydenpito vähenee 30 metriin asti, mutta kun ihmiset työskentelevät sitä kauempana toisistaan niin etäisyyden vaikutukset kommunikointiin ovat aina samat kuin 30 metrissä.

Vartiainen ym. (2005: 47) muistuttavat Allenin klassiseen tutkimukseen liittyen, että tulokset puolustavat yhdessä paikassa ja kasvokkain työskentelyä tilanteissa, joissa tiivis kommunikointi on tehtävien suorittamisen kannalta tarpeen. He väittävät myös, että nykyään fyysisen etäisyyden merkitykseen voidaan vaikuttaa teknologian luomien kommunikointimahdollisuuksien avulla sekä henkilöiden fyysisellä liikkuvuudella.

Fyysisellä liikkuvuudella on sekä etuja että haittoja. Liikkuvuus parantaa osaamisen ja tiedon siirtymistä organisaatiossa ja edesauttaa henkilöstön asiakastuntemusta ja kokonaiskuvan saamista organisaatiosta ja sen toiminnasta. Haasteena jatkuvassa matkustamisessa on tietynlainen sitoutumattomuus ja paikallisen tiedon pinnallisuus. Kumppaneiden jatkuvasti vaihtuessa ei opita tuntemaan ketään kunnolla. Tähän liittyy haastatteluissa mainittu pelko sosiaalisen ympäristön menettämisestä hajallaan työskennellessä. Erityisesti innovaatioon perustuvassa liiketoiminnassa, jossa kehitetään uutta tuotetta, olisi joissakin tilanteissa tehokasta ideoinnin kannalta, kun aina tarpeen tullen voitaisiin kerätä ihmiset kasaan ja innovoida yhdessä, ajatuksia ilmaan heitellen.

Myös Vartiaisen ym. (2004: 175) mukaan keskeisimpiä syitä hajautuneeseen työn organisoimiseen ovat pääsy lähelle asiakasta ja tarvittavaa osaamista. Tärkeinä syinä hän mainitsee lisäksi taloudelliset säästöt sekä tieto- ja viestintäteknologian

kehittymisen. Taloudelliset syyt ovat taustalla myös Alfa hajautuneen toimintatavan valinnassa. Asia tulee haastatteluissa esiin osin ironisessa sävyssä, esimerkiksi kun lentokonetta kuvataan edulliseksi toimistoksi.

Hajautuneen toiminnan johtaminen koetaan Alfa haasteelliseksi, sillä kokonaisuuden hallinta on hajallaan vaikeaa. Tulevaisuuden suuntaa pohditaan ja vaihtoehtoina ovat toiminnan jatkuminen entisellään tai keskittymien rakentaminen. Tällä hetkellä hajautuneisuus sekä toimii että ei toimi organisaation pienuuden johdosta. Pienuuden ansioista hallinta on vielä verrattain yksinkertaista, mutta toisaalta pienuuden vuoksi ei saada aikaan kriittisiä massoja, joita innovatiivinen yhdessä työskentely edellyttää. Hajallaan työskennellessä ei aina tiedetä, mitä kukin tekee ja mitkä ovat vastualueet, joten työskentelyssä on päällekkäisyyksiä. Lisäksi organisaation ollessa niin hajallaan, yhtenäistä organisaatiokulttuuria ei ole päässyt syntymään. Yhtenäisempi toimintatapa onkin kohdeorganisaation tavoitteena.

5.6 Verkostotoiminta

Kohdeorganisaation toiminta on verkostomaista. Oinas ja Packalén (1998: 70) kuvailevat yritysten välistä yhteistyöverkosta seuraavasti:

”Yritysten välisellä yhteistyöverkolla tarkoitamme yritysten yhdessä harjoittamaa tavoitteellista toimintaa. Tämä luonnehdinta korostaa yritysverkkoihin liittyvää dynamiikkaa sekä yritysten tapaa järjestää toimintaansa muuttuvien tavoitteiden ja vaatimusten mukaisesti. Yritysten välisistä, tiettyyn tarkoitukseen muodostetuista mutta osittain päällekkäisistä yhteistyöverkoista muodostuu verkosto, jota voidaan pitää yrityksen välittömänä vaikutuspiirinä.”

Organisaatiot verkottuvat ja verkostoituvat omista lähtökohdistaan. Strategista valintaa toimia verkostomaisesti edeltää erilaisten vaihtoehtojen vertaaminen muun muassa kustannusten, tuottojen, oman osaamisen, riippuvuuden ja riskien suhteen. Verkostoitumisen tavoitteena on parantaa kilpailukykyä. Tämä tapahtuu tasapainottamalla yrityksen omat intressit, mahdollisuudet ja resurssit yhteistyökumppaneiden kanssa. (Lehto & Valkokari 2003: 6.)

Verkostoja on tutkittu laajasti jo 1980-90 lukujen taitteesta lähtien. Tutkimuksessa on kuitenkin vain harvoin otettu liiketoiminnallinen näkökulma. (Pietiläinen ym. 2005: 18.) Myös kohdeorganisaation avainhenkilöiden haastatteluista käy ilmi, että liiketoiminnan olemuksen huomioonottaminen verkostojen analyysissä on tarpeen:

”...edes se liiketoiminnan logiikka jollain lailla mukana, ku se puuttuu sit taas näistä mitä sosiologiaperusteisista verkostotutkimuksista, jossa vaan kuvataan sitä verkostoilmiöä ja sit siinä ei oo sitä bisneksen tekemisen dynamiikkaa lainkaan ja sit sen takii niit on välillä vähä vaikeeki tulkita, et missä, mikä niiku mitä tää käytännössä voi tarkoittaa.” (C1)

Oinas ja Packalén (1998) ovat tutkineet yritysverkostoja. He jakavat verkostot perustoimintaverkostoihin ja strategisiin verkostoihin. Mikään yritys ei voi toimia täysin yksin, vaan niiden on toiminnassaan oltava ainakin jollain tasolla yhteistyössä muiden yritysten ja organisaatioiden kanssa. Yritykset ovat harjoittaneet paljonkin verkostomaista toimintaa alihankintasuhteiden ja ulkoistamisen myötä, joten niillä on kokemusta pääasiassa perustoimintaverkoston hyödyntämisestä. Verkostoyhteistyösuhteiden ominaisuudet kuten kesto ja tiiviys vaihtelevat, mutta nykyään ne ovat yritysten välillä varsin pitkäaikaisia (Räsänen 1994: 110–114).

Globaaleille markkinoille suuntautuminen, joko suoraan tai välillisesti, haastaa yrityksen nostamaan verkoston hyödyntämisen astetta kohti liiketoiminnan strategista ydintä. Strategisilla verkostoilla Oinas ja Packalén (1998) tarkoittavat toimintaa tehostavia ja hallintaa edistäviä toteuttamisverkostoja sekä liiketoiminnan uudistamiseen ja laajentamiseen käytettäviä osaamisverkostoja. Joustavat verkostomaiset mallit tähtäävät monipuolisen asiantuntijaosaamisen yhdistämiseen uusien ansaintamallien aikaansaamiseksi. Yritysjohdon keskeiseksi tehtäväksi muodostuu organisaatorajat ylittävän osaamisen yhdistäminen yrityksen ansaintamallin taakse (Räsänen 1997).

Kohdeorganisaatio Alfa verkostoa voidaan kuvailla strategiseksi verkostoksi. Se koostuu useasta yhteistyöverkosta. Mukana on erilaisia toimijoita, jotka omilla tahoillaan ovat verkottuneet edelleen. Näistä asiakkaiden ja muiden yhteistyökumppaneiden verkoista muodostuu Alfa verkosto. Kohdeorganisaatio tuli lisäksi toimintaansa aloittaessa jo olemassa olevien verkoston osaksi ja on omasta näkökulmastaan myös muodostanut uuden verkoston olemassa olevien sekaan. Alfa verkostoa voidaan luonnehtia strategisella tasolla olevaksi, koska siinä on Alfa näkökulmasta mukana eri alojen erityisosaajia, joiden osaaminen kootaan verkostotoiminnassa kokonaisuudeksi. Jokainen voi näin keskittyä toiminnassa omaan ydinosaamiseensa ja näiden yhdistelmänä syntyy synergiaetuja, eli kokonaisuus on suurempi kuin osiensa summa.

Taulukossa 9 on esitetty kohdeorganisaation verkostotoiminnan päätökseen johtaneita tekijöitä. Näitä ovat toiminnan joustavuus, kustannuksien säästäminen, omiin

osaamisalueisiin keskittyminen, toiminnan laajenemisvalmiudet ja dynaaminen imago. Nämä tekijät ovat pääasiassa verkostotoiminnan positiivisia etuja. Voidaan esimerkiksi panostaa ja keskittyä omiin osaamisalueisiin, jolloin resursseja säästyy.

Taulukko 9 Verkostotoiminta

Verkostotoiminta	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan joustavuus, dynaamisuus ja nopealiikkeisyys • Kustannuksia säästyy, kun ei sitouduttu suuriin investointeihin • Voidaan keskittyä omiin osaamisalueisiin • Hyvät valmiudet toiminnan laajenemiseen • Dynaaminen ja edistyksellinen imago • Liiketoimintakonsepti vaatii niin laajaa osaamista, että kaikkea asiantuntijuutta ei mahdollista olla itsellä
------------------	---

Verkostotoimintaan sisältyy myös haittoja. Toimintatapa on kallis, mikäli toiminta ei ole organisoitua. Kohdeorganisaation toiminnan alkuvaiheessa rahaa on kulunut paljon. Osaksi tämä johtuu toiminnan käynnistämisen aiheuttamista kuluista. Näitä ovat esimerkiksi yhteistyösuhteiden solmimiseen liittyvät matkustuskulut, kun yhteistyö solmitaan kasvotusten. Myös verkossa toimimisen tehokkuudessa koetaan Alfassa olevan parantamisen varaa. Yhteyksissä verkostokumppaneihin on päällekkäisyyksiä. Toimintaa tulisi organisoida paremmin tehokkuuden lisäämiseksi. Organisoinnin keskiössä on kokonaisuuden hallinta. Tavoitteena onkin tulevaisuudessa, että organisaatiossa olisi erityistä verkosto-osaamista omaavia henkilöitä, joiden tehtävänä olisi verkoston ja sen erilaisten suhteiden hallinta.

Verkostotoimintaan liittyy riskejä. Verkostojen rakenteet ovat monimutkaisia, mikä voi hankaloittaa riskien tunnistamista ja riskit voivat olla toisiinsa kytkeytyneitä. Sama riski näyttää myös erilaiselta verkoston eri yritysten näkökulmasta. (Lehto & Valkokari 2003: 6.) Alfan verkostotoiminnan keskeisimpänä riskinä on yritysten keskinäinen riippuvuus. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että mikäli joku verkostotoimijoista ei pysy sovitussa aikataulussa, se hankaloittaa koko projektin etenemistä. Kun toimitaan verkostossa ja yksilöt ovat eri yrityksistä ja työskentelevät usein kaukana toisistaan, on ongelmien ennakoiminen ja havaitseminen vaikeampaa, kuin jos verkoston sijaan toimittaisiin yhden organisaation puitteissa. Esimerkiksi, jos aikataulujen kanssa tulee ongelmia, on yrityksen johdon helppo organisoida aikataulun pitämiseen liittyviä ylitöitä yksittäisessä yrityksessä. Verkostossa toimiessa tämä on vaikeaa, koska verkoston keskitetty johtaminen on haasteellista toimijoiden määrän, monimuotoisuuden ja etäisyyden vuoksi.

Kuten edellä mainittiin, yritysten välisessä yhteistyössä on tapahtunut muutos perinteisestä alihankinnasta yhä pidemmälle vietyyn yhteistoimintaan, joka on strategista verkostotoimintaa. Alihankinnan syventämisellä verkostotoiminnaksi tarkoitetaan sitä, että yritys valitsee partnereikseen parhaat avaintoimittajat. Tällöin keskitytään vain muutamiin avaintoimittajiin, jotka tulevat integroiduksi lähelle yrityksen liiketoimintaa. (Lehto & Valkokari 2003: 6.)

Lehto ja Valkokari (2003) myös huomauttavat, että verkostokumppaneiden valinnassa huomio tulisi kiinnittää erityisesti tulevaisuuden vaatimuksiin ja tarpeisiin. Tämän tutkimuksen analyysistä käy ilmi, että partnereita ei saisi olla liian paljon. Syynä tälle on, että suhteiden luominen vie aikaa ja aloittavan yrityksen resurssit ovat rajalliset. Lisäksi toiminta saadaan vain volyymeilla kaikille osapuolille taloudellisesti kiinnostavaksi. Taloudellinen kiinnostavuus on yksi liiketoiminnan päätösten arviointikriteeri, kun pohditaan verkostoitumista.

Tutkimushaastatteluissa verkoston rakenteen ymmärtäminen koettiin tärkeänä. Verkoston rakenne on jatkuvasti muuttuva. Verkostossa syntyy uusia rakenteita, kun olemassa olevaan verkostoon tulee lisää toimijoita tai niitä poistuu. Tutkimusanalyysin mukaan verkostossa yhteyksien ja kommunikoinnin ylläpitäminen on tärkeää siksi, ettei synny liikaa kriittisiä pisteitä. Tällä tarkoitetaan sitä, että jollakin toimijalla on paljon tietoa tai yhteyksiä, joita muilla ei ole. Riskiksi muodostuu, että jos kriittiset pisteet häviävät, niin koko verkoston rakenne voi kaatua. Toisaalta tietyt yhteyslinkit ovat kriittisinä pisteinä tärkeitä, sillä ne edistävät tiedon liikkumista verkoston osilta toisille.

Haastatteluissa nousee esiin Alfan osalta verkoston kokonaisuuden hallinnan ja verkoston tehokkaan hyödyntämisen keskeisyys. Kokonaisuuden hallinnassa keskeistä on tietää millaista osaamista, missä ja kenelläkin on. Suuri osa osaamisesta on yrityksen oman henkilöstön lisäksi käytännössä verkostotoimijoilla. Tulevaisuuden ongelmana nähdään, että yrityksen kasvaessa tieto osaamisesta ei voi (kapasiteetti) ja saa (riskit) olla vain yhdellä tai muutamalla henkilöllä.

Osaamisen jakaminen on tärkeää. Tässä kuvaan astuu luottamus, sillä koska osaaminen on liiketoiminnan ydin, sen tulisi pysyä oikeiden ihmisten hallussa. Luottamus on keskeistä verkostoitumisessa ja sen rakentaminen on pitkäjänteinen ja vaativa prosessi. Luottamuksen rakentuminen tapahtuu, kun avoimuutta lisätään jatkuvasti eri osapuolien välillä. Lisäksi luottamuksellisessa verkostosuhteessa sekä menestys että vastoinkäymiset jaetaan yhdessä. (Lehto & Valkokari 2003: 6)

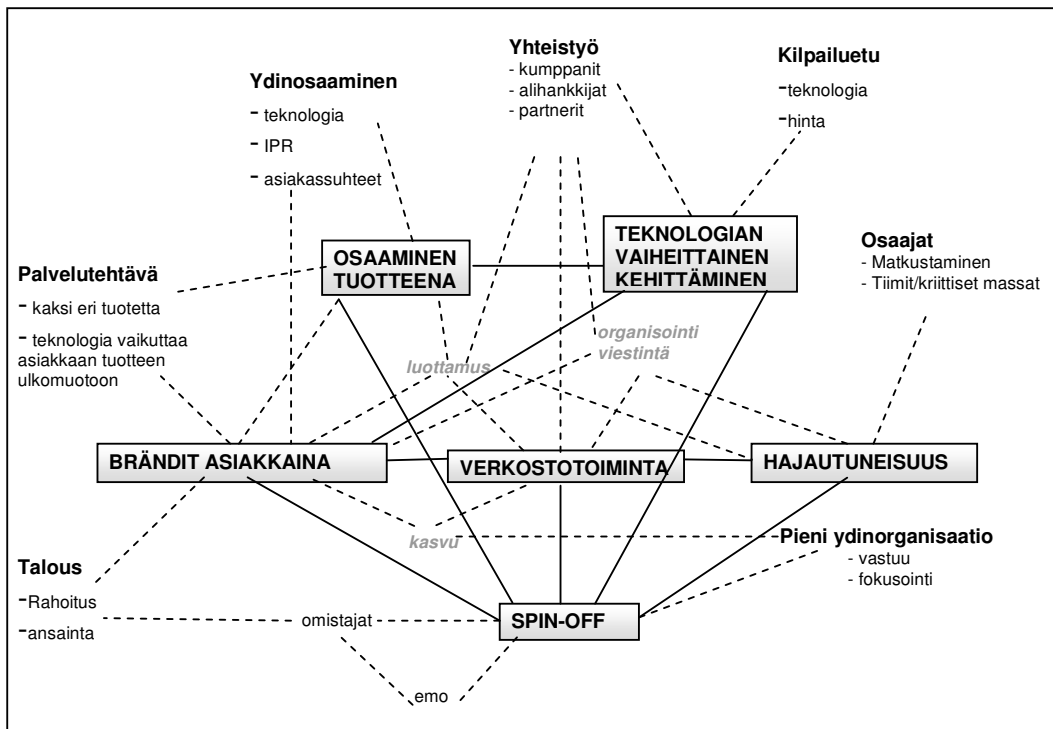
Luottamuskysymys koetaan Alfassa haasteena sekä organisaation oman henkilöstön että verkostotoimijoiden valinnassa, suhteiden rakentamisessa ja kehittämisessä. Luottamus perustuu vuorovaikutteiseen ymmärrykseen ja yhteiseksi tekemiseen, eikä niinkään kirjallisiin sopimuksiin.

5.7 Kohdeorganisaation liiketoimintamalli graafisessa muodossa

Edellä on kuvailtu kohdeorganisaatio Alfa liiketoiminnan perustana olevia strategisia päätöksiä. Tässä alaluvussa päätöksiä ja niiden kytköksellisyyttä pyritään kokoamaan yhteen ja havainnollistamaan analyysin pohjalta muodostetun liiketoimintamallin avulla.

Liiketoimintamallissa kuvataan liiketoiminnan kokonaisuutta, jonka avulla on tarkoitus tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Liiketoiminnan kokonaisuus on ilmiönä monimutkainen. Kuten edellä teoriaosassa ja analyysissä on käynyt ilmi, sen eri osa alueet liittyvät toisiinsa ja ovat osittain päällekkäisiä. Tästä syystä myös teoriaosassa kuvatut liiketoimintamallit ovat kaikki erilaisia, vaikka kertovatkin samasta asiasta. Painotukset ovat niissä erilaisia. Kaikille on kuitenkin yhteistä eri osien yhteensopivuus.

Seuraavassa kuviossa 16 ei ole mahdollista ottaa kantaa kaikkiin mahdollisiin liiketoiminnan osa-alueisiin ja niiden keskinäisiin yhteyksiin. Kohdeorganisaation liiketoimintaa on kuvattu perusteellisemmin luvussa 4. Osa-alueet kytkeytyvät sielläkin toisiinsa otsikkorajojen yli. Tämän liiketoimintamallin tarkoitus on tuoda esiin Alfa toiminnan keskeisimmät alueet.



Kuvio 16 Alfa liiketoimintamalli

Alaluvuissa 5.1–5.6 kuvailut liiketoiminnan strategiset päätökset on kuvattu kuviossa 16 värillisissä laatikoissa. Vaikka ne ovat hyvin konkreettisia ja yhden yrityksen ratkaisuja, niin kuviosta on kuitenkin havaittavissa, että ne heijastelevat teoriaosan liiketoimintamalleista löydettävissä olevia keskeisiä osa-alueita. Päätöksissä otetaan kantaa kuvion reuna-alueilta löytyviin asiakkaisiin, kilpailuun, organisoitumiseen sekä yrityksen osaamiseen ja taloudellisiin tekijöihin.

Liiketoimintamallista tekee ainutlaatuisen strategisten päätösten ja niiden taustalla olevien tekijöiden uniikki yhdistelmä. Erityisesti kuviossa on huomionarvoista myös keskellä olevien pienten tekijöiden merkitys. Luottamuksen merkitys verkostossa toimittaessa on keskeisessä asemassa, koska kumppaneiden ja brändiasiakkaiden merkitys liiketoiminnalle jo tuotteen kehityksen kannalta on oleellinen. Kumppanuuden molemminpuolinen luottamus on tärkeää erityisesti siksi, että tuotteena on osaamista ja koko Alfa oma toiminta perustuu osaamisen hallintaan, kun omaa konkreettista tuotantoa ei ole. Luottamus on keskeinen tekijä myös hajautuneessa toimintatavassa. Kun työtä tehdään erillään, on oltava varmuus siitä, että kaikki suorittavat tehtävät sovitusti. Itsenäinen työskentely vaatii luottamusta omaan osaamiseen, mutta myös muiden tietotaitoon, sillä osatekijöistä muodostuu kokonaisuus.

Organisaation toimiessa sisäisesti hajautuneesti ja ulkoisesti verkostomaisesti, on toiminnan organisointi ja kokonaisuuden hallinta koordinoimalla tärkeää. Viestinnän sujuvuus on edellytys toimivalle yhteistyölle, kun toimitaan kaukana työtovereista. Lisäksi viestintä on verkostomaisessa toiminnassa tärkeää toiminnan yhteiselle kehittämiselle. Asiakkaiden ollessa mukana tuotekehityksessä myös avoin viestintä asiakkaiden suuntaan on tärkeää, että osapuolet tietävät missä vaiheessa kehityksissä ollaan ja mihin suuntaan kannattaa jatkaa.

Kohdeorganisaation toiminta on kasvanut uusien työntekijöiden rekrytoinnin muodossa nopeaan tahtiin sen perustamisesta lähtien. Kohdeorganisaation valitsema kasvun tapa on laajentaa toimintaa verkoston avulla. Näin kasvu tapahtuu osittain jopa huomaamatta, kun verkostokumppaneiden kautta mukaan tulee uusia toimijoita ja verkosto laajenee kohdeorganisaation näkökulmasta reuna-alueilla. Lisäksi kasvua haetaan tavoitteella teknologian levittämisestä asiakasorganisaatioiden kautta.

Yhteenvetona yllä esitetystä liiketoimintamallista voidaan todeta, että sen kaikkien osatekijöiden yhteensopivuus aikaansaa tehokkaan ja kannattavan liiketoiminnan.

6 LOPUKSI

Tässä luvussa tutkielman tuotokset vedetään yhteen. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään analyysiin pohjautuvat tutkimuksen tulokset tiivistetyssä muodossa. Tämän jälkeen arvioidaan analyysin ja koko tutkimuksen luotettavuutta ja lopuksi pohditaan tutkielman kontribuutioita ja rajoituksia.

6.1 Johtopäätökset

Kohti liiketoimintaa

Tämän tutkielman tavoite on kuvata innovaatioon perustuvaa verkostomaista liiketoimintaa. Verkostotutkimuksessa liiketoiminnallinen näkökulma on usein jäänyt taka-alalle. Tutkielmassa on pyritty tuottamaan ymmärrys liiketoiminnan kokonaisuudesta. Keskeisessä asemassa tutkimuksessa on strategisten liiketoimintapäätösten ja niiden keskinäisen kytköksellisyyden pohtiminen. Tutkimus pohjautuu kymmenestä haastattelusta koostuvaan rikkaaseen aineistoon. Aineiston analyysissä on käytetty menetelmänä sisällön analyysiä.

Kun kohdeorganisaation toimintaa ajatellaan luvussa 3.1 kuvailtujen liiketoiminnan yleisien määritelmien kautta, havaitaan, ettei toiminta sovi täysin määritelmään. Organisaatio toimii tällä hetkellä pääosin omistajiensa tuella eli rahoituksella, joka on valmiiksi yrityksen taseessa. Liikevaihtoa on toiminnan kahden ensimmäisen vuoden aikana tullut lähinnä designpuolen palveluista. Tämä pieni tulo matkan varrelta on tullut Alfalle osittain jopa yllätyksenä. Mahdollisuus palveluista laskuttamiseen, ja siten liikevaihdon aikaansaamiseen ennen varsinaisten tuotteiden lanseerausta, on huomattu toiminnan kehittymisen yhteydessä. Tällä hetkellä ansaitseminen tuotteita myymällä ja asiakkaita palvelemalla on suuremmassa mittakaavassa kuitenkin vielä lähinnä tavoitetilaa siitä, mihin toiminnan odotetaan kehittyvän. Tässä tutkielmassa on siis strategisten päätösten osalta kyse sellaisista ratkaisuista, joita Alfassa on tehty toimintaa varsinaiseksi liiketoiminnaksi kehitettäessä.

Vanhalan ym. (2002) määritelmään liiketoiminnasta sisältyy ajatus *ongelmia ratkaisevista tuotteista*. Jos jätetään huomioimatta tuotteen käsite ja ajatellaan sen sisältävän sekä konkreettiset tavarat että aineettomat palvelut ja osaaminen tuotteena, voidaan pohtia kohtaa ongelmien ratkaisusta. Kohdeorganisaation toiminta perustuu innovaatioon. Tällä hetkellä, kaksi vuotta toiminnan käynnistämisen jälkeen, kuva

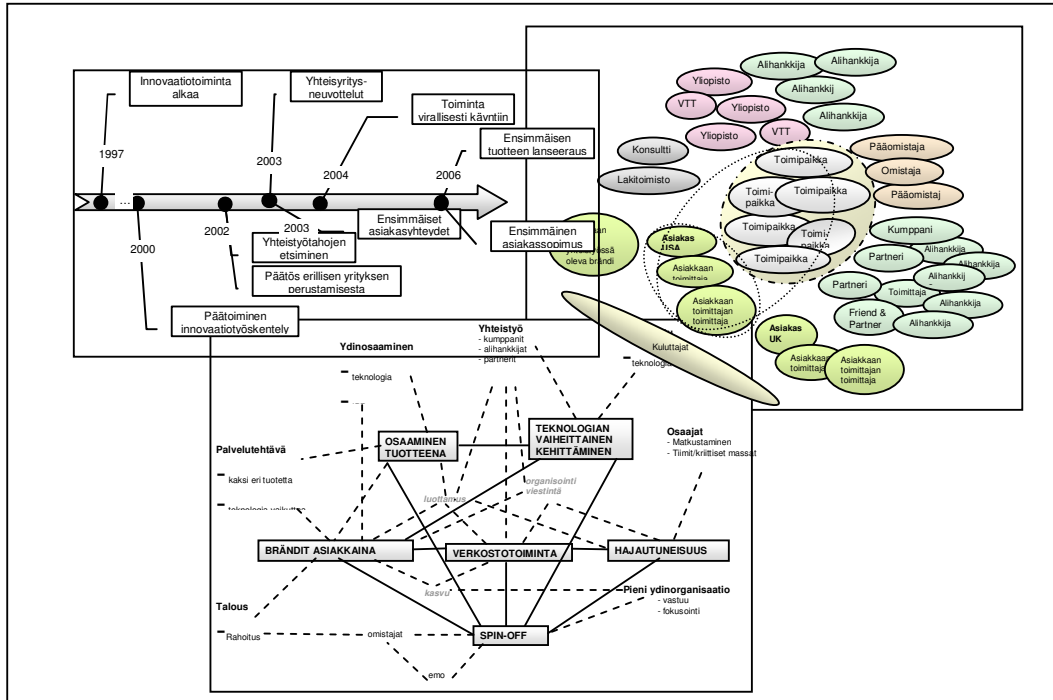
suoritteen käyttökohteesta ja potentiaalisista asiakkaista alkaa hahmottua. Varsinaisesti toiminnassa ei kuitenkaan lähdetty liikkeelle asiakkaan ongelman ratkaisusta, vaan päinvastoin on pyritty saamaan asiakas huomaamaan, että kohdeorganisaation suorite voisi olla tarpeellinen. Käytännössä tilannetta voisi kuvata ratkaisuna asiakkaan tiedostamattomaan ongelmaan. Toisaalta tuotetta on kehitetty itse vain tiettyyn pisteeseen asti, jonka jälkeen kehitys on jatkunut yhteistyössä asiakkaan kanssa. Näin lopullinen tuote vastaa asiakkaan tarpeita.

Edellä kuvailluista syistä johtuen kohdeorganisaation liiketoiminnan kuvaus ei tarkkaan ottaen välttämättä kuvaa organisaation liiketoimintaa, vaan päätöksiä, joilla organisaatio pyrkii liiketoimintaan. Kohdeorganisaation liiketoimintaa voidaan tarkastella kaksijakoisena, yhtäältä konkreettisena, toisaalta strategisena. Konkreettista liiketoimintaa ovat pienet rahavirrat, joita kertyy tällä hetkellä palveluiden myynnistä. Strategisena liiketoimintana nähdään kumppanuuksiin perustuva tulevaisuuden liiketoiminta, jonka pääasiallisena rahanansaitsemiskeinona on lisensointi. Lisensoinnin lisäksi myös tämän hetken konkreettisen liiketoiminnan luovat palvelut tulevat tulevaisuudessa edelleen olemaan tärkeä osa Alfa toimintaa.

Liiketoiminnan kuvauksessa on kysymys haastateltujen avainhenkilöiden näkemyksistä kohdeorganisaation toimintatavasta. Analyysiin pohjautuen voidaan sanoa, että avainhenkilöiden näkemys liiketoimintaosaamisesta on juuri niin monitahoinen kuin liiketoiminnan kokonaisuus itsessään. Esiin nousee yksilöiden omien osaamisalueiden lisäksi erityisesti liiketoiminnan kokonaisuuden hallinta. Lisäksi huomionarvoista on, että keskeisimmät toiminnot kuten tuotekehitys, markkinointi ja tuotanto, näiden eri toimintojen tärkeys sekä niihin liittyvä (liiketoiminta)osaaminen vaihtelevat aloittavassa yrityksessä toiminnan kehittymisen eri vaiheissa.

Kolme tapaa kuvata liiketoimintaa

Yksi tutkielman tuotoksista on kohdeorganisaation toimintatavan kuvaaminen erilaisia tapoja hyödyntäen. Liiketoiminnan ajallista kehittymistä on tutkielmassa kuvattu aikajanan muodossa. Liiketoiminnan ydinryhmittymiä on esitelty verkostokuvassa ja koko liiketoiminnan kokonaisuutta liiketoimintamallissa (kuvio 17).



Kuvio 17 Erilaisia tapoja kuvata kohdeorganisaation liiketoimintaa (aikajana, verkostokuva ja liiketoimintamalli)

Aikajana kuvaustapana kertoo, mitkä ovat Alfa liiketoiminnan kehityksen tietynlaiset käännekohtat. Jana havainnollistaa sitä, että ajanjakso ideasta kaupalliseksi tuotteeksi on pitkä. Alfa innovaatiotoiminnan alkamisesta vuonna 1997 ensimmäisen tuotteen lanseeraukseen aikaa kului lähes kymmenen vuotta. Kohdeorganisaation toiminnan kehittämisessä on keskeistä myös se, että ennen erillisen yrityksen toiminnan virallista käynnistämistä, innovaatiotoimintaa oli harjoitettu emo-organisaation suojissa jo kuuden vuoden ajan. Mikäli Alfa toimintaa tarkasteltaisiin vain yrityksen perustamisesta alkaen, jäisivät monet mahdollisesti liiketoiminnan kehittymisen kannalta merkittävät seikat huomioimatta.

Huomioitavaa on myös, että vaikka asiakassuhteiden ensimmäiset kontaktit ajoittuvat vuodelle 2003, ensimmäinen virallinen yhteistyösopimus saatiin aikaiseksi vasta tuotteen lanseerauksen aikoihin kolme vuotta myöhemmin. Liiketoiminnan tai liiketoiminnaksi kehittymisen aika on pitkä, mikä tarkoittaa myös sitä, että aloittava yritys tarvitsee pitkäjänteistä riskirahoitusta. Ideaan on uskottava itse ja se on pystyttävä myymään sijoittajille uskottavassa muodossa jo hyvin aikaisessa vaiheessa.

Aikajanan heikkous kuvaustapana on sen yksilolotteisuus. Lisäksi asioiden kuvaaminen toisiaan seuraavassa järjestyksessä ei aina ole mahdollista. Esimerkiksi strategisten päätösten suhteen aineistosta ei ollut mahdollista löytää viitteitä siitä, missä ajallisessa järjestyksessä eri päätöksiin on organisaatiossa päädytty. Kohdeorganisaation toiminnassa on keskeistä verkostomaisuus ja siihen liittyvät yhteistyösuhteet. Edellä mainittujen strategisten päätösten ohella myöskään verkostosuhteiden ajallisesta kehitymisestä ei ollut aineistossa tarkkoja viitteitä.

Liiketoiminnan ydinryhmittymien kuvaamiseen koettiin parhaaksi tavaksi verkostokuvan muodostaminen. Verkostokuva havainnollistaa yrityksen erilaisten sidosryhmien moninaisuutta. Verkostokuva kertoo myös verkostosuhteiden monitasoisuudesta. Alfa verkostosuhteet ulottuvat myös muihin verkostoihin. Tätä on kuviossa havainnollistettu kohdeorganisaation verkoston kytkeytymisellä asiakkaiden verkostoihin.

Verkostokuvalla havainnollistetaan myös sitä, että toiset ryhmät tai yksittäiset verkostotoimijat ovat tietyllä tavalla lähempänä Alfa ydinorganisaatiota. Suhteet ovat tällöin tiiviimmät kuin muihin toimijoihin. Huomioitavaa tässä kuvaustavassa on, että verkosto on dynaaminen eli muuttuu jatkuvasti ja siksi verkostokuva antaa vain ikään kuin pysäytyskuvan tietyistä tilanteesta. Toiminnan muuttuvuutta kuvastaa hyvin esimerkiksi se, että yhteistyö yliopistoihin ja muihin tutkimuslaitoksiin oli toiminnan alussa tiivistä. Tuotantoon vieminen on kuitenkin tärkeä osa liiketoimintaa, joten toiminnan kehittyessä tutkimusyhteistyön rooli korvautuu osin yrityskumppanuuksilla.

Tutkielmassa on kysymys liiketoiminnan kokonaisuuden hahmottamisesta. Tämän vuoksi kolmas kuvaustapa, liiketoimintamalli, kokoaa keskeiset liiketoiminnan osa-alueet yhteen kuvioon. Liiketoimintamallin ytimessä ovat aineistosta tunnistetut kuusi strategista liiketoimintapäätöstä: spin-off -organisaatiosta, osaaminen tuotteena, suurten kuluttajabrändien valinta asiakkaksi, teknologian vaiheittainen kehittäminen, organisaation hajautuneisuus ja verkostomainen toimintatapa.

Kun edellä mainittuja päätöksiä tarkastellaan olemassa olevien liiketoimintamallien kautta, voidaan todeta, että päätökset liittyvät perinteisesti keskeisiin liiketoiminnan alueisiin. Näillä tarkoitetaan päätöksiä toiminnan rahoitukseen, tuotteisiin, asiakkaisiin, kilpailuetuun, organisaatiomalliin ja erilaisiin yhteistyömuotoihin liittyen. Vaikka päätökset ovat pohjimmiltaan samankaltaisia liiketoiminnan muodosta riippumatta, ovat näiden konkreettisten strategisten päätösten tausta ja vaikutukset kuitenkin kytköksissä kohdeorganisaation innovaatioon perustuvaan aloittavaan verkostomaiseen toimintaan.

Kun Alfa'n toimintaa tarkastellaan Normannin (2002: 106) ajatusten pohjalta, on yritys edelläkävijä. Edelläkävijät eivät tyydy toimimaan vanhojen sääntöjen puitteissa, vaan rikkovat toimialarajoja ja liiketoimintakokonaisuuksiin liittyviä määritelmiä. Edelläkävijäyrityksen yksi tärkeimmistä osaamisalueista on visiointikyky ja taito koordinoita monien erilaisten toimijoiden yhteistoimintaa. Ne pyrkivät järjestämään toimintoja uudelleen uuden tehokkaamman ja laajemman kokonaisuuden aikaansaamiseksi. Osaaminen voi perustua tekniseen innovaatioon, mutta myös käsitteelliset ja henkiset innovaatiot ovat keskeisiä.

Vaikka kohdeorganisaation liiketoimintakonseptia pidetään uudenaikaisena, on kuitenkin muistettava, että liiketoiminta ei synny eikä kehity tyhjiössä. Räsänen (1994: 125) muistuttaa, että jokainen liiketoiminta rakentuu jo ennestään olemassa olevien rakenteiden päälle ja rinnalle, usein samalla jotakin vanhaa syrjäyttäen. Osa rakenteista on toimialakohtaisia, mutta osa koskee liiketoimintaa yleisesti (esimerkiksi lainsäädäntö). Rakenteet ovat osin toimijoille ulkoa annettuja ja osin muutettavissa, mutta niillä on aina vaikutusta liiketoimintamahdollisuuksien esiintymiseen ja yksittäisen liiketoiminnan menestymiseen. Erilaiset rakenteet, niiden hyödyntäminen ja joskus niiden osittainen muuttaminen luovat yrityksen ainutlaatuiselle ansaintatavalle lähtökohdan.

Liiketoimintamalli kuvaustapana kuvaa yrityksen strategiaa yksinkertaistetussa muodossa. Strategiset päätökset on tunnistettu aineistosta. Toimintamalli testautuu kuitenkin käytännössä vasta tulevaisuudessa, joten tällä hetkellä ei ole mahdollista tietää, ovatko päätökset hyviä vai huonoja. Päätösten arvioiminen on vaikeaa myös jälkikäteen, sillä samaan liiketoiminnalliseen tulokseen voidaan päästä eri keinoin. Yksi arviointiperuste Alfa'n kohdalla voi olla pelkästään se, että liikevaihtoa jossain vaiheessa alkaa muodostua. Lisäksi toimintatavan onnistumista voidaan arvioida sen suhteen, missä vaiheessa yritys saa uuden teknologian kaupallistettua ja markkinoille suhteessa kilpailijoihin.

Strategiset päätökset

Alfa'n liiketoimintamalli poikkeaa perinteisestä muun muassa siten, että siinä yhdistyvät useat jo erilläänkin ajateltuna haasteelliset toiminnan tavat. Näitä ovat juuri strategisiksi päätöksiksikin tunnistetut osaaminen tuotteena, teknologian vaiheittainen kehittäminen, suurten maailmanlaajuisten kuluttajabrändien valinta asiakkaisiksi sekä hajautunut ja

verkostomainen organisoituminen. Näiden päätösten pohjalta muodostuvan toimintatavan haasteellisuus ja päätösten yhtymäkohdat tuodaan vielä tarkemmin esille seuraavissa luvuissa.

Kohdeorganisaation liiketoiminta perustuu teknologiseen innovaatioon. Toiminta eroaa innovaation kehittämisestä vakiintuneessa liiketoiminnassa siten, että vakiintuneessa liiketoiminnassa kehitystä voidaan tehdä jo rahaa tuottavien tuotteiden tuoton turvin. Toisaalta, kun liiketoiminta rakennetaan kokonaan alusta tuotetta, asiakkaita ja toimialan valintaa myöten, on teknologian kehittäminen vapaata, kun suoritetta ei tarvitse suunnata jo olemassa oleville markkinoille. Alfassa teknologian vaiheittainen kehittäminen on myös kilpailullinen etu, sillä sen oletetut kilpailijat pyrkivät markkinoille valmiilla tuotteella.

Kilpailuetuna voidaan nähdä myös se, että Alfa ei aio hankkia omia tuotantolaitteita, vaan se panostaa osaamiseen ja haluaa asemoitua verkostossa lähinnä innovaatioiden generoijayritykseksi. Tarkoitus on kehittää teknologiaa eteenpäin yhdessä asiakkaiden kanssa. Osaaminen tuotteena on haastava, koska olisi helpompaa myydä jotain konkreettista tuotetta tai palvelua. Osaamisen tuotteistaminen lisensoimalla on riskialtista, koska pienen lisenssimaksun vuoksi kannattavuus vaatii suuria volyymeja.

Suurten volyymien saavuttamiseksi Alfassa on päädytty tavoitteeseen hankkia asiakkaita muutamia suuria maailmanlaajuisia kuluttajabrändejä. Maailmanluokan yritysten hankkiminen asiakkaita on haastavaa jopa vakiintuneille ja jo mainetta omaaville yrityksille. Pienen aloittavan yrityksen tavoitteena tämä voi kuulostaa jopa suuruudenhullulta. Teknologiaan kuitenkin uskotaan, ja sen levittämiseen suuret brändit ovat paras, ehkä jopa ainoa keino. Työ asiakassuhteiden luomiseksi näyttäisi riskistä huolimatta tuottavan tulosta, sillä asiakkaat ovat lähteneet mukaan teknologian kehittämiseen. On kuitenkin muistettava, että Alfa auttaa asiakasneuvotteluissa jonkin verran se, että sillä on omistajina kolme verrattain suurta yritystä.

Eräs keskeisimmistä päätöksistä, joka tekee Alfa toiminnasta hieman perinteisestä poikkeavan, on hajautuneen organisaation valinta. Alfa on asiantuntijayritys, jossa työskentelevät ihmiset ovat oman alansa asiantuntijoita. Hajautuneisuus vaatii tietyn tyyppisiä ihmisiä osajina. On tärkeää osata varata aikaa myös yhteiselle tekemiselle, tapahtuivatpa kokoontumiset sitten henkilökohtaisissa tai virtuaalisissa tapaamisissa. Organisaation rajat ovat myös häilyviä. Toiminta organisaation sisällä hajautuneesti ja

organisaatorajojen ulkopuolella verkostomaisesti koetaan Alfassa luonnollisena tapana toimia.

Verkostomaisessa toiminnassa yrityksen omat tavoitteet ja strategia ovat kiinteästi yhteydessä muihin verkostotoimijoihin. Yhteistyösuhteet ja strategia voidaan nähdä monitasoisina. Verkoston toimijat ovat tasapuolisessa suhteessa, mutta toisaalta yksittäinen yritys ei ole vain oman verkostonsa toimija, vaan osa laajempaa kokonaisuutta, johon on kytköksissä useita erilaisia verkostoja.

Kaikessa liiketoiminnassa on otettava huomioon sekä organisaation sisäiset että ulkoiset sidosryhmät ja niiden intressit. Verkostomaisessa toiminnassa ulkopuoliset kumppanuudet ovat keskeisessä asemassa koko liiketoimintaa ajatellen. Osaamiskokonaisuuden hallintaan kuuluu myös omasta ydintoiminnasta ulkoistettavien toimintojen ja niiden edellyttämän verkostoitumisen hallinta (Lehtinen 2006: 16). Ulkoistamisen lisäksi kohdeorganisaation toiminnassa korostuu myös keskeiseksi havaitun osaamisen hankkiminen itselle. Tähän liittyy ydinosaamisen luominen, kehittäminen ja tunnistaminen verkostoyhteistyössä. Yritykselle on tärkeää huomata, mitä on itse osattava. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikkea ei voi loputtomasti kehittää verkostossa. On opittava, mikä on ydintä ja siihen tarvittavaa osaamista hankitaan itselle.

Verkostotoimijoiden erilaisten näkökulmien yhdistäminen on tärkeää vaikkakin haasteellista, sillä verkoston hallitseminen on haastavampaa kuin esimerkiksi yrityksen oman henkilöstön. Verkostokumppaneiden rooli on kohdeorganisaatiossa kuitenkin ainakin yhtä tärkeä kuin omien työntekijöiden. Siksi myös kumppanuuksien kehittäminen on tärkeää liiketoiminnan kehittymisen kannalta.

Verkostomaisen toiminnan yhteistyösuhteita ja liiketoiminnallisen arvon muodostumista niissä ei ole mahdollista tulkita perinteisellä tavalla esimerkiksi arvoketjuajattelua käyttäen. Kumppaneiden mahdollisimman tasapuolinen suhde on tärkeä verkostossa toimiessa.

Verkoston tehokkaaseen hyödyntämiseen liittyy oleellisesti kommunikaatio. Organisaatioiden ja yksilöiden erilaisuudesta huolimatta olisi pystyttävä löytämään ”yhteinen kieli”. Kohdeorganisaation ongelmana on ollut, että ei ole ymmärretty minkälaista informaatiota eri osapuolet tarvitsevat yhteistyön sujumiseksi. Tämä johtuu osittain siitä, ettei ole itse tiedetty mitä halutaan. Myös päällekkäisyyksiä kontakteissa

verkostokumppaneihin on ollut havaittavissa. Käytännön asiantuntijuuden lisäksi organisaatiossa onkin nähty tarpeelliseksi erityisen verkosto-osaamisen hallinta verkoston oppimisen edesauttamiseksi.

Kuten edeltä on havaittavissa, kohdeorganisaation toimintaa tarkasteltaessa nousee esiin useita perinteisestä liiketoiminnasta eroavia tekijöitä. Osa päätöksistä liittyy siihen, että toimitaan verkostomaisesti, osan taustalla voidaan nähdä olevan sen, että kysymyksessä on kooltaan pieni yritys. Myös se, että tutkielmassa on kuvattu aloittavan yrityksen toimintaa, on vaikuttanut tunnistettuihin strategisiin päätöksiin.

Kohdeorganisaation toimintatapa rakentuu edellä kuvailuille strategisille päätöksille. Päätökset kytkeytyvät monitahoisesti toisiinsa ja muihin liiketoiminnan osa-alueisiin ja niiden kokonaisuudesta muodostuu kohdeorganisaation ainutlaatuinen liiketoimintamalli. Päätösten pitkän tähtäimen kannattavuuden arvioiminen on vaikeaa, mutta tällä hetkellä liiketoiminnan kehittyminen, tai oikeammin liiketoiminnaksi kehittyminen näyttää etenevän oikeaan suuntaan.

6.2 Toimenpidesuosituks

Tutkielman sisältämää analyysiin pohjautuen seuraavassa suositellaan seuraavia toimenpiteitä liittyen viestinnän, organisoinnin ja verkostosuhteiden määrittelyn tehostamiseen:

Viestintä

Verkostomaisessa toiminnassa vuorovaikutus on keskeistä. Tällöin viestinnässä käytettävien käsitteiden ja niiden sisältöjen olisi tärkeää olla yhtenäisiä ja kaikkien tiedossa. Haastatteluista kävi ilmi, että kohdeorganisaation henkilöstö käyttää eri termejä puhuessaan samoista asioista. Esimerkiksi arvoketjusta ja projektista puhuttaessa termin käytössä oli eroja. Lisäksi systeemiä, verkostoa ja organisaatiota käytettiin tilanteesta riippuen synonyymeinä. Termien lisäksi erityisesti ulkoisen viestinnän organisoinnissa on kehittämisen varaa. Pällekkäiset kontaktit ja toimeksiannot verkostokumppaneille eivät ole vain tehottomia, vaan ne vaikuttavat pitkällä tähtäimellä myös yrityksen imagoon.

Toimenpidesuosituksena on, että viestintää tulisi selkeyttää. Erityisen tärkeää mahdollisimman yhtenäinen viestintä on toiminnan alkuvaiheessa ja toiminnan

laajentuessa, kun mukaan tulee jatkuvasti uusia asiantuntijoita. Viestinnän yhtenäistäminen edellyttää, että käytetään sisäisesti aikaa vuorovaikutuksen systematisointiin. Tämä on tärkeää sekä organisaation sisäisen kommunikoinnin parantamiseksi että koko toiminnan tehostamiseksi. Viestinnällisen vuorovaikutuksen systematisointiin voidaan pyrkiä säännöllisillä tapaamisilla esimerkiksi työpajan muodossa. Näissä tapaamisissa liiketoiminnan kehittämiseen liittyvällä ohjelmalla saadaan aikaan keskustelua toimintatavasta. Yhteisillä tapaamisilla on edistävä vaikutus myös tällä hetkellä puutteellisen yhtenäisen organisaatiokulttuurin muotoutumiselle.

Edellisen lisäksi viestintään liittyen on aiheellista huomata, että strategian määrittelystä tai ainakin sen toteuttamisesta on kohdeorganisaatiossa eriäviä mielipiteitä. Tämä on tutkijoiden tietämyksen mukaan otettu jo esille kohdeorganisaation sisäisissä kokouksissa. Ongelma on mielenkiintoinen siksi, että strategia on käsitteenä yleisesti monitahoinen, eikä edes alan asiantuntijoilla ole siitä yhdenmukaista näkemystä. Kohdeorganisaation toiminnan kasvusuunnan ylläpitämiseksi olisi kuitenkin tärkeää, että organisaatiossa olisi yhtenäinen käsitys siitä, mihin toiminnalla pyritään ja miten. Sisäinen yhtenäinen strategiäkäsitys heijastuu myös ulkoiseen toimintaan suhteissa muihin verkostokumppaneihin ja asiakkaisiin.

Suhteiden määrittely

Edellä kuvailtuihin ongelmiin käsitteiden suhteen liittyy myös erilaisten verkostosuhteiden määrittely. Vaikeutena tässä ei kuitenkaan ole vain käsitteiden moninaisuus, vaan myös itse suhteiden erilaisuus. Suhteiden erilaisuus on kohdeorganisaatiossa osittain tiedostettu, sillä jotkut haastateltavat määrittelivät puheessaan partneriuden, kumppanuuden ja alihankkijasuhteen eroja. Lisäksi kohdeorganisaatiossa on käytössä oma termi friends & partners. Aineistosta oli kuitenkin havaittavissa, että ainakin puheen tasolla suhteiden erilaisia asteita ei ymmärretä.

Organisaatiossa tulisi määritellä erilaiset yhteistyösuhteet esimerkiksi tietokannan muotoon. On kuitenkin huomioitava, että saman verkostotoimijan kanssa voidaan liiketoiminnan kehityksen eri vaiheissa olla eritasoisissa suhteissa. Tämän vuoksi suhdetietokantaa tulisikin pitää jatkuvasti ajan tasalla.

Organisointi

Hajallaan ja verkostossa toimiminen edellyttää hyvää toiminnan organisointia. Toimenpide-ehtotuksena esitetään tiimien rakentamisen lisäämistä. Organisaation pienuuden vuoksi toiminta on tällä hetkellä jaettu vain kahteen tuotetiimiin. Lisäksi on perustettu designitiimi, johon kuuluu muotoilun kanssa tekemisissä olevia henkilöitä. Yrityksen pienen koon vuoksi kriittisten tiedonvaihtokeskittymien rakentaminen ei suuremmassa mittakaavassa ole ollut mahdollista.

Kohdeorganisaation henkilöstön lukumäärä on kuitenkin kasvanut merkittävästi sen toiminnan aikana ja tämä edellyttäisi jatkossa erityisesti ryhmiin perustuvan työskentelytavan rakentamista. Tällä tavoin yksilöiden tietämys saataisiin organisaatiossa laajempaan käyttöön, kun osaajat työskentelisivät yhdessä. Lisäksi yhteistyöllä voitaisiin vähentää edellä kuvailtujen viestintäongelmien syntymistä ja olemassaoloa, kun asioista tulee sisäistä keskustelua luonnollisella tavalla yhteistyön mukana.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi eroaa määrällisestä tutkimuksesta. Analyysia ja luotettavuutta ei voida erottaa toisistaan yhtä selkeästi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Luotettavuuden arvioinnissa on käytössä myös erilaisia käsitteitä, sillä perinteisten validiteetin ja reliabiliteetin sijaan luotettavuutta arvioidaan pääasiassa analyysin ja tulkintojen kattavuudella. Aineiston tieteellisyyttä ei arvioida otoksen määrän vaan laadun kautta. Laadullisen tutkimuksen aineisto voi koostua hyvinkin pienestä määrästä tapauksia. Tutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen vaan tutkimusilmiön kuvaukseen, ymmärtämiseen ja/tai tulkitsemiseen. Aineistoa pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Tärkeää on käsitteellistämisen kattavuus. (Eskola & Suoranta 2005: 18, 61, 208.)

Tutkimuksen luotettavuuden yhteydessä puhutaan usein tutkimustulosten yleistettävyydestä. Tämä pro gradu -tutkielma on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena. Uusitalon (1991: 78) mukaan laadullisen tutkimuksen yhteydessä tulisi tilastollisen yleistettävyyden sijaan puhua teoreettisesta tai olemuksellisesta yleistettävyydestä. Keskeiseen osaan nousevat tällöin aineiston riittävyys ja aineistosta tehty analyysi ja sen tulkinnot. Eskola ja Suoranta (2005: 65) painottavat, että myös tapaustutkimus voi yksittäisestä luonteestaan huolimatta olla yleistyksen pohjana.

Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka tapaus onkin yksittäinen, sen syvälinen analysoiminen voi antaa viitteitä yleistykseen. Mahdollisuus tehdä yleistettävissä olevia johtopäätöksiä yksittäisen tapauksen pohjalta riippuu olennaisesti siitä, kuinka hyvin tapaustutkimus on kuvattu tai kuinka hyvin käsitteellistäminen on tutkimuksessa onnistunut.

Tämän tutkielman aineiston riittävydestä voidaan sanoa, että haastateltavien valinnassa on käytetty saturaatiomenetelmää. Haastateltavat on valittu tutkimuksen liikkeellepanneen avainhenkilön suosituksesta ja kymmenen haastattelun aineistosta on nähtävissä, että haastateltavat puhuvat pitkälti samoista asioista tutkimusilmiöön liittyen. Edellä mainittuun analyysin luotettavuuteen ja sen pohjalta tehtäviin mahdollisiin yleistyksiin otetaan tarkemmin kantaa seuraavissa luvuissa.

Tieteellisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan usein tutkijan objektiivisuudesta. Eskolan ja Suorannan (2005: 17) mukaan laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuus syntyy tavallaan subjektiivisuuden kautta siitä, että tutkija tunnistaa oman subjektiivisuutensa. Laadullisessa tutkimuksessa yleisesti käytettynä tutkimusmenetelmänä on haastattelu. Haastattelutilanteessa on aina kysymys ihmisten välisestä vuorovaikutustilanteesta, jolloin subjektiivisuuden kysymys nousee vahvasti esiin. Haastatteluista puhuttaessa käytetään usein intersubjektiivisuuden käsitettä, jolla tarkoitetaan vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet, tässä haastateltava ja haastattelija, vaikuttavat toisiinsa. Haastattelijan on pyrittävä olemaan mahdollisimman objektiivinen siten, että hänen oma käytöksensä ei vaikuttaisi haastateltavan antamiin vastauksiin. Tämä tutkimus on toteutettu kymmentä haastattelua analysoimalla. Kolme eri tutkijaa on osallistunut haastatteluiden tekemiseen. Eri tutkijoiden tekemillä haastatteluilla ei haastatteluiden nauhoitusten ja niiden litterointien perusteella tehdyn arvion mukaan ollut tässä tutkimuksessa merkittäviä eroja.

Haastattelujen lisäksi tutkijan subjektiivisuus nousee esiin myös analyysissä, jossa tutkija on itse keskeinen tutkimusväline (Eskola & Suoranta 2005: 210). Tässä tutkimuksessa analyysin luotettavuutta voidaan arvioida monien eri tekijöiden kautta. Analyysin luotettavuutta parantaa tutkijatriangulaatio. Tämän tutkielman tapauksessa samaa ilmiötä tutkii kaksi opiskelijaa. Lisäksi samaa aineistoa on analysoinut yksi jatko-opiskelija. Sisällön analyysin tuloksena on tullut samanlaisia tuloksia. Tutkijatriangulaatiolla on pyritty mahdollisimman monipuolisen kuvauksen tuottamiseen tutkimusilmiöstä.

Usean tutkijan mukanaolon lisäksi aineistoa on analysoitu systemaattisesti aineistolähtöisellä sisällön analyysimenetelmällä. Analyysia ja sen etenemistä on kuvattu alaluvussa 2.3 ja luvussa 4 ja siitä johdettuja tulkintoja erityisesti luvussa 5. Eskolan ja Suorannan (2005: 209) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa on kysymys yhtäältä ”epäluuloisen tiedeyleisön” vakuuttamisesta. Tähän on tässä tutkielmassa pyritty vastaamaan juuri tutkimuksessa ja analyysissa tehtyjen valintojen ja toimenpiteiden kuvaamisella (katso luku kolme).

Analyysin tuloksena on syntynyt kuvaus kohdeorganisaation liiketoiminnasta ja sen kehittymiseen liittyvistä strategisista liiketoimintapäätöksistä. Keskeisimmät asiat on myös koottu liiketoimintamallin muotoon, jonka voidaan sanoa kuvaavan jopa yrityksen pelkistettyä strategiaa. Vaikka tutkielman kuvaus kertoo yhden yksittäisen organisaation liiketoiminnan kehittymisestä, voidaan tuloksista edellä esitettyjen luotettavuuteen liittyvien tekijöiden pohjalta arvioida olevan apua samantyyppisten yritysten oman toiminnan käynnistämisen keskeisten tekijöiden tunnistamiseen ja arviointiin.

6.4 Tutkimuksen kontribuutiot ja rajoitukset

Kontribuutiot

Tämän tutkielman tuotoksia voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Tässä alaluvussa tuotokset on jaettu kolmeen eri ryhmään: teoreettisiin, metodisiin ja käytäntöön liittyviin kontribuutioihin.

Tutkielman teoreettinen kontribuutio liittyy liiketoimintamallien käyttöön. Malleja ei ole sovellettu aikaisemmin paljoakaan käytäntöön. Tässä tutkielmassa ei testata tiettyä liiketoimintamallia, vaan pyritään kuvaamaan kohdeorganisaation liiketoimintaa erilaisten mallien pohjalta. Kohdeorganisaation liiketoiminta perustuu teknologiseen innovaatioon ja verkostotoimintaan. Tämä aiheuttaa haasteita olemassa olevien mallien soveltamiselle. Tämän vuoksi yhtenä tutkielman tuloksena on eri mallien ja kohdeorganisaation strategisten liiketoimintapäätöksien avulla tuotettu kuvaus ja liiketoimintamalli.

Metodologisesti tämä pro gradu -tutkielma vie eteenpäin maisteritason laadullisen tutkimuksen empiirisen analyysin käyttöä. Tutkielmassa on sovellettu induktiivista sisällön analyysiä. Analyysiprosessi on toteutettu järjestelmällisesti kahden tutkijan

yhteistyönä. Lisäksi analyysiprosessin toteuttamisen huolellisella kuvauksella on pyritty selventämään muille aloitteleville tutkijoille laadullisen aineiston johdonmukaista käsittelyä. Tutkijat havaitsivat laadullisesta analyysistä ja erityisesti paljon käytetystä sisällön analyysistä kertovat lähteet teoreettisiksi. Käytännön ohjeita siitä, mitä laadulliselle aineistolle oikeastaan pitäisi tehdä tai miten sitä pitäisi käsitellä, oli saatavilla verrattain vähän. Tämän tutkielman toivotaan antavan käytännön esimerkin sisällön analyysin soveltamisesta.

Tutkielman käytännön kontribuutio on moninainen. Kyseessä on tapaustutkimus aloittavasta verkostomaisesta liiketoiminnasta. Kohdeorganisaation liiketoiminnan kuvauksen ja sen pohjalta muodostetun liiketoimintamallin uskotaan olevan informatiivinen kohdeorganisaatiolle itselleen. Kuvauksesta käy ilmi, millaisena haastatellut avainhenkilöt toimintatavan kokevat. Yksilöiden näkemykset poikkeavat toisistaan ja tutkielma kokoaa nämä erilaiset näkemykset yhteen. Liiketoimintamalli antaa yritykselle kuvan strategiasta pelkistetyssä muodossa ja voi toimia jatkossa keskustelun pohjana.

Tämän tutkielman tuloksia on mahdollista soveltaa tilanteissa, joissa mietitään verkostomaiseen toimintaan lähtemistä ja vaihtoehtoja edellä kuvailtuihin strategisiin päätöksiin liittyen. Jonkin yrityksen perustaja tai perustajajoukko voi esimerkiksi pohtia, miten erilaiset päätökset vaikuttavat liiketoiminnan kokonaisuuteen ja miten erilaiset päätökset kytkeytyvät toisiinsa.

Tutkijoille yhteisen pro gradu -tutkielman tekeminen on ollut haastavaa monessakin mielessä. Aikataulujen, erilaisten työskentelytapojen ja vahvojen mielipiteiden yhteensovittaminen on ajoittain ollut hankalaa, mutta yhteisymmärrykseen on päästy, osittain kompromissien, osittain pitkällisten keskustelujen kautta löytyneen integraation muodossa. Työssä on pyritty yhdessä tekemisen lisäksi yhteiseksi tekemiseen. Kauppätieteiden opinnoissa, erityisesti yrityksen hallinnon pääaineessa, painotetaan yleisesti ryhmätyönä tehtäviä kurssitöitä. Opinnäytetyön tekeminen yhdessä on kuitenkin harvinaista. Lisäksi pari- ja ryhmätöiden yleinen toteuttamistapa on tehtävien jakaminen ja yksittäisten tuotosten yhdistäminen vasta lopullisessa, kurssin vetäjälle palautettavassa työssä.

Tässä tutkielmassa on pyritty todelliseen yhteistyöhön, jossa molempien tutkijoiden osaamisesta muodostuu kiinteä kokonaisuus. Tutkijat kokevat, että yhteiseksi tehden aikaansaatu tulos on suurempi kuin erikseen tehtyjen osien summaksi olisi ollut

mahdollista saada. Tehtäviä on jaettu vain poikkeustapauksissa ja tekstiä on muokattu yhdessä nykyaikaista teknologiaa hyödyntäen. Tällä tarkoitetaan sitä, että molempien on ollut mahdollista työstää samaa tekstiä yhdessä reaaliaikaisesti eri koneilta. Yhteisestä tutkielmasta on opittu tutkimuksen teon lisäksi ennen kaikkea siitä, mitä tiivis yhteistyö todellisuudessa tarkoittaa.

Rajoitukset ja jatkotutkimus

Tutkielman rajoituksista voidaan yleisesti sanoa, että aihe on ollut melko laaja, ja sen rajaaminen vaikeaa. Liiketoimintaa kokonaisuutena tarkasteltaessa ei ole ollut mahdollista mennä syvälle mihinkään yksittäiseen osa-alueeseen. Tämän tutkielman puitteissa sitä ei kuitenkaan nähdä edes välttämättömänä, sillä tavoitteena on ollut tuottaa mahdollisimman kattava kuvaus aloittavan liiketoiminnan kokonaisuudesta, kun sitä harjoitetaan edellä kuvattujen päätösten luomissa puitteissa.

Kohdeorganisaatio on asiantuntijaorganisaatio, jossa yksilöt ovat oman alansa parhaita osaajia. Lisäksi ihmiset ovat keskeisessä asemassa verkostosuhteiden ylläpitämisessä. Tämän kokonaisuuden johtaminen koetaan kohdeorganisaatiossa haasteellisenä. Johtamisen käytäntöihin tai niiden soveltuvuuteen verkostomaiseen toimintaan ei ole ollut mahdollista syventyä tässä tutkielmassa. Mielenkiintoinen tutkimuskohde tulevaisuudessa voisikin olla verkostosuhteiden johtaminen, esimerkiksi liiketoiminnan hyötyjen näkökulmasta.

Tutkielman analyysistä käy edellisen lisäksi ilmi, että kohdeorganisaation innovaatioprosessi on edennyt jokseenkin perinteisen mallin mukaisesti. Alussa toiminta painottui tuotekehitykseen, sitten mukaan tuli painotus markkinointiin ja jatkossa pyritään varmistamaan tuotannon sujuvuus. Vaikka markkinointi tuli mukaan verrattain aikaisessa vaiheessa, etenee prosessi melko lineaarisesti. Lineaarinen toimintatapa on edelleen yleinen innovaatioiden kaupallistamisessa ja liiketoiminnan osa-alueiden yhdistäminen nähdäänkin koko Suomen innovatiivisuuden heikkona kohtana.

Tässä tutkielmassa ei ole tarkasteltu innovaatioprosessia tarkemmin ilmiönä. Mielenkiintoisena jatkotutkimuskohteena erottuukin tuotekehityspainotteisesta toiminnasta kaupalliseen toimintaan siirtyminen. Lisäksi olisi tarpeellista selvittää, miten yrityksen verkostosuhteet edistävät ja estävät toiminnan painopisteen siirtymistä tuotekehityksestä kaupallistamiseen.

Edellä kuvaillun lisäksi tässä tutkielmassa ei ole menty syvälle verkostomaisen toimintatavan ja liiketoimintamallien yhteyksien analysoimisessa. Mahdollisessa jatkotutkimuksessa voitaisiinkin ottaa kantaa siihen, miten yrityksen verkostosuhteiden hyödyntäminen vaikuttaa ansaintamallin muotoutumiseen. Tällaisella jatkotutkimuksella voitaisiin tuottaa tietoa verkostomaisen toiminnan ja ansaintamallin välisistä yhteyksistä sekä arvon muodostuksesta yritykselle ja asiakkaalle esimerkiksi osaamisen johtamisen näkökulmasta. Lisäksi olisi tarpeen edistää yritystoiminnan kehittämistä tuomalla esiin, millaiset toimintamallit ovat hyödyllisiä esimerkiksi perusteellisuuden yrityksissä, kun lähdetään kehittämään verkostomaista liiketoimintaa osaamisperusteisesti.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus

- Alkula, Tapani, Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka. 1995. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: WSOY.
- Allen, Thomas. 1978. Managing the flow of technology: technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Anderson, James & Narus, James. 1999. Business Market Management. Understanding, Creating and Delivering Value. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
- Burns, Tom & Stalker, George M. 1961. The management of innovation. Lontoo: Tavistock Publications.
- Chesbrough, Henry W. 2003. Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Eskola, Jari & Suoranta Juha. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Faulkner, David. 1992. Strategic Alliances: co-operation for competition. Teoksessa Faulkner, David & Johnson Gerry (toim.) The challenge of strategic management. Lontoo: Kogan Page.
- Hakala, Juha T. 2001. Menetelmällisiä koetuksia. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Osa 1. Metodien valinta ja aineiston keruu. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hamel, Gary 2001. Vallankumouksen kärjessä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Hamel, Gary. 2000. Leading the Revolution. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K. 1994. Competing for the future. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Hautamäki, Antti & Lemola, Tarmo (toim.). 2004. Suomi uuteen nousuun. Innovaatiot ja osaaminen huipputasolle. Sitra. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2002. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Håkansson, Håkan (toim.). 1982. International Marketing and Purchasing of International Goods. New York: Wiley.
- Håkansson, Håkan & Snehota, Ivan (toim.). 1995. Developing Relationships in Business Networks. London: Routledge.

- Hyötyläinen, Raimo, Tarvainen, Kimmo, Mikkola, Markku & Simons, Magnus. 1997. Verkostot suomalaisen pkt-yritysten toimintatavan kehittämismahdollisuutena. Teoksessa Alasoini, Tuomo, Kyllönen, Maria & Kasvio, Antti (toim.). Työelämän innovaatiot – väline kilpailukyyn, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseen. 1997-220. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 2. Vuosikirja 1997. Helsinki: Työministeriö.
- Jahnukainen, Iiro; Junnelius, Christian & Sonkin, Lena. 1988. Liiketoiminnan kehittäminen liikeidean pohjalta. Ekonomia-sarja. Espoo: Weilin+Göös.
- Kasanen, Eero, Lukka, Kari & Siitonen, Arto. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. LTA 3/1991.
- Keso, Heidi, Lehtimäki, Hanna & Pietiläinen, Tarja. 2003. Liiketaloustieteellisen tutkimuksen ja metalli- ja elektroniikka yritysten yhteistyön tila ja kehitystarpeet. Helsinki: MET.
- Kivi-Koskinen, Timo. 1999. Teollisoikeudet pienen ja keskisuuren yrityksen kilpailukeinona. Teknologian kehittämiskeskus: Kansainvälisten verkostojen raportti 2/98. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra, julkaisusarja nro 200. Helsinki: Tekes.
- Kyngäs, Helvi & Vanhanen, Liisa. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede vol. 11, no 1-99, 3-12.
- Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Lehtinen Uolevi. 2006. Ilmiö nimeltä liiketoimintaosaaminen. Teoksessa Lehtinen Uolevi & Mittilä Tuula (toim.). Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyimme keskiössä. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy. ss. 13-22.
- Lehtinen Uolevi & Niinimäki Satu. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Lehto, Taru & Valkokari, Katri. 2003. Verkoston kehittämisen työkalupakki. Verkoston kehittämisprojektin vaiheet. Kehittämisprojektin organisointi. Uuden toimintamallin käyttöönotto ja vakiinnuttaminen. Työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 27. Helsinki.
- Lievonen, Jorma. 1998. Innovaatiot ja infrastruktuurit. Esimerkkinä internet-innovaatiot. VTT, Teknologian tutkimuksen ryhmä. Työpaperi 36/98.
- Leppävuori, Erkki. 2006. Teknologian ja liiketoiminnan vuorovaikutus luo uusia innovaatioita. Teoksessa Lehtinen Uolevi & Mittilä Tuula (toim.). Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyimme keskiössä. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy. ss. 133-143.
- Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru. 2005. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- McHugh, Patrick, Merli, Giorgio & Wheeler, William A. 1995. Beyond business process reengineering. Towards the holonic enterprise. Chichester: Wiley.

- Miettinen, Reijo. 2002. National Innovation System, Scientific Concept or Political Rhetoric. Helsinki: Edita.
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph. 1998. Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management. Hertfordshire: Prentice Hall.
- Moore, Geoffrey A. 2004. Innovating Within Established Enterprises. Harvard Business Review. July-August 2004. pp. 87-92.
- Moss Kanter, Rosabeth. 1994. Collaborative advantage: the art of alliances. Harvard Business Review, July-August. ss. 96-108.
- Möller, Kristian & Wilson, David T.. 1995. Interaction and Network Approach to Business Marketing: a Review and Evaluation. Teoksessa Möller, Kristian & Wilson, David T.. Business Marketing: an Interaction and Network Perspective. USA: Kluwer Academic Publishers. ss. 587-613.
- Neilimo, Kari & Näsi, Juha. 1980. Nomoteettinen tutkimusote ja suomalaisen yrityksen taloustiede: Tutkimus positivismiin soveltamisesta. Tampere: Tampereen yliopiston julkaisuja. Sarja A 2:12.
- Normann, Richard. 2002. Liiketoimintateesit. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Normann, Richard. 1976. Luova yritysjohto. Ekonomia-sarja. Tapiola: Oy Weilin+Göös Ab.
- Näsi, Juha. 2006. Liiketoimintaosaamista metsästävässä, liiketoimintamallit kiikareina. Teoksessa Lehtinen Uolevi & Mittilä Tuula (toim.). Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyämme keskiössä. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy. ss. 23-33.
- Näsi, Juha & Aunola, Manu. 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. MET. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus Oy.
- Oinas, Päivi & Packalén, Arja. 1998. Strategisten yritysverkkojen neljä tyyppiä - täydellinen aluekehityksen tutkimukseen. Terra 110(2). ss. 69-77.
- Pietiläinen, Tarja, Lehtimäki, Hanna & Keso, Heidi. 2005. Liiketoimintaosaamisen lähtökohdat – innovatiivinen ja verkostomainen yrittäjyys. Teknologia katsaus 175. Tekes. Helsinki.
- Porter, Michael. 1996. What is strategy? Harvard business review. November-December 1996, ss. 61-78.
- Porter, Michael. 1990. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press.
- Porter, Michael. 1985. Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press.
- Prahalad, C.K. & Hamel, Gary. 1990. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. May-June, Vol. 68 Issue 3, ss. 79-91.

- Pulkkinen, Matti, Rajahonka, Mervi & Siuruainen, Riikka & Tinnilä, Markku & Wendelin, Robert. 2005. Liiketoimintamallit arvonluojina –ketjut, pajat ja verkot. Teknologiateollisuuden julkaisu nro 8/2005. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Ramírez, Rafael. 1999. Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20, 49-65.
- Reponen, Tapio. 2004. Kauppatieteistä vahva pohja yrittäjyydelle. *Talouselämä* 1/2004. Helsinki: Talentum. s. 44.
- Räsänen, Keijo. 1997. Työelämän kehittäminen ja liiketoiminnan johtaja – Johtajan identiteetti ansaintatapojen kehittämisen esteenä ja lähtökohtana. Teoksessa Alasoini, Tuomo, Kyllönen, Mari & Kasvio, Antti (toim.). *Työelämän innovaatiot – väline kilpailukyvyn, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseen. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Vuosikirja 1997.* Helsinki: Edita. ss. 282–295.
- Räsänen, Keijo. 1994. Kehittyvä Liiketoiminta. Haaste tulevaisuuden osajille. Porvoo: WS Bookwell Oy. (uudempi painos ilmestynyt vuonna 2001)
- Sipilä, Jorma. 1998. Asiantuntija ja asiakas – myymmekö tunteja vai tulosta? Porvoo: WSOY.
- Sipilä, Jorma. 1991. Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sveiby, Karl Erik. 1990. Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Suomi innovaatiotoiminnan kärkimaaksi. 2005. Kilpailukykyinen innovaatioympäristö – kehittämisohjelman loppuraportti. Innovaatio-ohjelma. Sitra. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Treacy, Michael & Wiersema, Fred. 1996. The discipline of market leader: choose your customers, narrow your focus, dominate your market. Addison-Wesley: Reading (Mass.).
- Tikkanen, Henrikki & Alajoutsijärvi, Kimmo. 2001. Kasvuyritysten osaamisen strategiat. Kehityspolkuja metalli- ja elektroniikkateollisuudesta. MET-julkaisu 8/2001. Tampere: Metalliteollisuuden kustannus Oy.
- Uusitalo, Hannu. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.
- Vanhala, Sinikka, Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Laukaa: Otavan kirjapaino Oy.
- Vartiainen, Matti, Lönnblad, Johan, Balk, Anssi & Jalonen, Kari. 2005. Mobiilin työn haasteet. Työpoliittinen tutkimus 2005. Helsinki: Työministeriö.
- Vartiainen, Matti, Kokko, Niina & Hakonen, Marko. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Viitala, Riitta. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Yin, Robert. 1987. Case study research : design and methods. London: Sage.

Äyväri, Anne. 2006. Käsiyrittäjien verkosto-osaaminen. Helsinki: Helsinki School of Economics.

Muut lähteet

Henkilölähteet

Lohivesi, Kari. 2005. Luento. Strateginen johtaminen. Syyslukukausi 2005. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Yrityksen hallinto.

Näsi, Salme. 2005. Luento. Yrityksen taloustieteellisen tutkimuksen perusteet. Syyslukukausi 2005. Tampereen yliopisto. Taloustieteiden laitos. Laskentatoimi.

Internetlähteet

Kauhanen, Erkki A.: Tietoverkko muistaa, halusit tai et. Tiede-lehti 2/2006
<<http://www.tiede.net/arkisto/artikkeli.php?id=621&vl=2006>> 18.8.2006

MOT Kielitoimiston sanakirja
<<https://paletti.uta.fi/get/uri/http://mot.kielikone.fi/mot/uta/netmot.exe>>
18.10.2006

Talentum Oyj:n www-sivusto. Markkinointi&Mainonta: Brändiyhteistyö.
<http://www.marmai.fi/doc.te?f_id=846018> 15.8.2006.

Tekesin www-sivusto. Sanastoa.
<<http://www.tekes.fi/rahoitus/yritys/juridi/sanastoa.html>> 15.8.2006

Tekesin www-sivusto. Sanastoa.
<<http://www.tekes.fi/rahoitus/yritys/juridi/sanastoa.html>> 16.8.2006

LIITTEET

LIITE1 HAASTATTELUTAULUKKO

Haastateltava	Haastattelu aika	Haastattelija(t)
A1	10.3.2004 kello 15-16	Hanna Lehtimäki
A2	31.1.2006 kello 14-15	Mari Tegelberg
B1	15.3.2004 kello 13-14	Hanna Lehtimäki
B2	8.2.2006 kello 10-11	Mari Tegelberg
C1	18.3.2004 kello 14-15	Hanna Lehtimäki
C2	7.11.2005 kello 14-16	Hanna Lehtimäki ja Mari Tegelberg
D1	23.3.2004 kello 13-14	Hanna Lehtimäki
D2	16.1.2006 kello 15-16	Heidi Keso ja Mari Tegelberg
E1	19.1.2006 kello 10-11	Mari Tegelberg
F1	23.1.2006 kello 10-11	Mari Tegelberg