

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

**LIIKETOIMINTAMALLI-INNOVAATIOT RAKENTAMISEN
TOIMIALALLA**

Yrityksen johtaminen

Pro gradu-tutkielma

Toukokuu 2015

Ohjaaja: Johanna Kujala

Antti Kauppila

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	KAUPPILA, ANTTI
Tutkielman nimi:	Liiketoimintamalli-innovaatiot rakentamisen toimialalla
Pro gradu-tutkielma:	117 sivua, 3 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2015
Avainsanat:	Liiketoimintamalli-innovaatio, esteet, ajurit, rakennusala

Liiketoimintamallit sekä niihin liittyvät innovaatiot ovat nousseet 2000-luvulla keskeiseksi liikkeenjohdon ja tutkijoiden teemaksi useilla tutkimusalueilla, kuten strategia- ja liiketoimintamallitutkimuksessa sekä innovaatio- ja teknologiajohtamisen tutkimuskentässä. Yhä useammat tutkijat ja liikkeenjohtajat näkevät, että organisaatiot ovat siirtyneet liiketoimintamallien väliseen kilpailuun, jolloin liiketoimintamalleista on tullut kilpailuedun lähde.

Tutkimuksessa tutkitaan liiketoimintamalli-innovaatioita esteiden ja haasteiden sekä ajureiden ja mahdollistajien näkökulmasta case-yrityksessä ja rakentamisen toimialalla. Mielenkiinnon kohteena on myös tutkia, löytyykö case-yrityksessä sellaisia liiketoimintamalli-innovaation esteitä tai haasteita, joihin ei ole aikaisemmin törmätty liiketoimintamalli-innovaatiokirjallisuudessa tai rakentamisen innovaatiotutkimuksessa.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena. Työssä on sovellettu abduktiivista päättelyä. Tutkimuskysymyksiin on vastattu teoreettisen tarkastelun sekä empiirisen osuuden avulla. Empiirinen aineisto on hankittu teemahaastatteluilla, työpajojen aineiston analysoinnilla sekä case-yrityksen sisäisiä aineistoja kuten kehityshankkeiden projektisuunnitelmia analysoimalla.

Tutkimuksen keskeisin tieteellinen kontribuutio on teoreettinen viitekehys liiketoimintamalli-innovaatioiden esteiden luokitteluksi. Viitekehys tarjoaa myös liikkeenjohtajille systemaattisen tavan liiketoimintamalli-innovaatioiden esteiden, haasteiden sekä ajurien ja mahdollistajien tarkasteluun ja luokitteluun. Viitekehys edistää liikkeenjohdon yhteisen ymmärryksen ja dialogin syntymistä tavoitellessa liiketoimintamalli-innovaatiota. Lisäksi tutkimuksessa on koottu liiketoimintamalli-innovaatioiden esteisiin sekä liiketoimintamallien ymmärtämiseen ja määrittelyyn liittyvä uusin teoreettinen tutkimus.

Tutkimuksen tuloksena löydetty liiketoimintamalli-innovaation haasteet ja esteet kategorisoitiin ja jäsennettiin sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön liittyviin tekijöihin. Keskeisiksi esteiksi ja haasteiksi tunnistettiin johtamisen ja johdon rooliin, resursseihin ja kyvykkyyksiin, organisaatiokulttuuriin sekä rakentamisen toimialan kulttuuriin liittyviä tekijöitä. Aikaisempaan liiketoimintamalli-innovaatiokirjallisuuteen verrattuna tutkimuksessa korostui omistajien rooli sekä useita ulkoiseen toimintaympäristöön liittyviä liiketoimintamalli-innovaation haasteita ja esteitä. Tutkimuksen perusteella havaittiin mielekkäitä jatkotutkimusaiheita sekä rakentamisen kontekstin että liiketoimintamallikirjallisuuden näkökulmasta.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
1.1 Aiheen esittely ja aiheenvalinnan tausta	4
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
1.3 Tutkimuksen oletukset ja rajaukset	9
1.4 Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät	10
1.5 Tutkimusprosessin kulku ja tutkimuksen rakenne	12
2 LIIKETOIMINTAMALLI-INNOVAATIOT	15
2.1 Liiketoimintamallit	15
2.1.1 Liiketoimintamallin määrittely	15
2.1.2 Liiketoimintamallin ja strategian välinen suhde	17
2.1.3 Liiketoimintamallien luokittelu ja tasot	24
2.1.4 Liiketoimintamallin komponentit	30
2.2 Innovaatiot	34
2.2.1 Liiketoimintamalli-innovaatioiden ja rakentamisen innovaatioiden luokittelu	34
2.2.2 Innovaatioiden esteet ja haasteet	37
2.3 Liiketoimintamalli-innovaatiot	39
2.3.1 Liiketoimintamalli-innovaation määrittely	39
2.3.2 Liiketoimintamalli-innovaatioiden tarve	41
2.3.3 Liiketoimintamalli-innovaation asteet	42
2.3.4 Liiketoimintamallien innovointi	44
2.3.5 Liiketoimintamalli-innovaation esteet ja haasteet	48
2.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	56
3 METODOLOGIA.....	59
3.1 Aineiston keruu	59
3.2 Aineiston käsittely ja analysointi	63
4 LIIKETOIMINTAMALLI-INNOVAATIOIDEN ESTEET JA MAHDOLLISTAJAT RAKENTAMISEN TOIMIALALLA.....	65
4.1 Case-yrityksen esittely	65
4.2 Liiketoimintamallit ja liiketoimintamalli-innovaatiot rakentamisessa	66
4.2.1 Liiketoimintamallin käsite ja merkitys	66
4.2.2 Liiketoimintamalli-innovaation käsite ja merkitys	70
4.3 Havaitut liiketoimintamalli-innovaatioiden esteet ja haasteet	74
4.3.1 Ulkoisen toimintaympäristön esteet ja haasteet	74
4.3.2 Sisäisen toimintaympäristön esteet ja haasteet	78
4.4 Havaitut liiketoimintamalli-innovaatioiden ajurit ja mahdollistajat	82
4.4.1 Ulkoisen toimintaympäristön ajurit ja mahdollistajat	82
4.4.2 Sisäisen toimintaympäristön ajurit ja mahdollistajat	87
4.5 Empiiristen tulosten yhteenveto	91
4.5.1 Yhteenveto liiketoimintamalli-innovaatioiden esteistä ja mahdollistajista	91
4.5.2 Havaittujen esteiden ja haasteiden teemat viitekehyksen avulla jäsennettynä	92
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	95
5.1 Yhteenveto liiketoimintamalli-innovaatioista rakennusallalla	95
5.2 Tieteellinen kontribuutio ja tulosten arviointi suhteessa aiempaan tutkimukseen	99
5.3 Kontribuutio liikkeenjohdon näkökulmasta	102
5.4 Tutkimuksen arviointi	103
5.5 Jatkotutkimusaiheet	107
LÄHTEET	110
LIITE 1. Teemahaastattelurunko	118
LIITE 2. Liiketoimintamallin komponentit	120

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen esittely ja aiheenvalinnan tausta

Rakennusalan haasteista ja ongelmista keskustelu on jatkunut jo vuosia tai vuosikymmeniä sekä tutkijoiden että liikkeenjohtajien keskuudessa. Rakennusalaa on moitittu alhaisesta tuottavuuskehityksestä, heikosta kehittämisestä ja vähäisestä tutkimuksesta (Vehmaskoski 2011; Koski 2004). Huoli rakennusalan alhaisesta tuottavuuskehityksestä ja vähäisestä innovaatiotoiminnasta ei ole vain suomalaisen yhteiskunnan ongelma, vaan samankaltaisia haasteita on havaittu ympäri maailmaa (Vesa 2014). Vesa (2014) toteaa, ettei ole riittävän selkeästi tiedossa, mitkä syyt aiheuttavat rakennusteollisuuden suhteellisesti vähäisen innovaatiotoiminnan, tuloksellisuuden ja johdon skeptisyyden innovaatiotoimintaa kohtaan.

Rakentamisen toimialan ongelmat ja haasteet ovat myös yhteiskunnallisesti ajankohtainen ja merkittävä aihe, mikä näkyy myös viimeaikaisessa uutisoinnissa:

”Rakentamisen laatu romahti: Uusia asuntoja joudutaan korjailemaan jopa vuosia” (Suomen Kuvalehti 23.3.2014)

”Laadukas rakentaminen nostaisi Suomen suosta” (HS 27.10.2014)

”Moni ihmettelee, mikä suomalaista rakentamista vaivaa. On laatuongelmia, vanhakantaisuutta, harmaata taloutta, läpinäkymättömyyttä ja pulaa arvostuksesta.” (HS Pääkirjoitus 27.10.2014)

”Asuntoministeri: Rakennusalan ongelmat pohdintaan” (ESS 14.7.13)

”Miksi rakentamisen laatu on huonoa?” (HS 7.4.2014)

”Rakennusteollisuuden johtaja: Alaa on vaivannut asenneongelma” (Keskisuomalainen 14.7.2013)

Toimialatason ongelmiin ja haasteisiin on etsitty ratkaisua liiketoimintamallien kehittämisen ja liiketoimintamallien innovoinnin avulla. Liiketoimintamallit ja liiketoimintamalli-innovaatio ovat nousseet 2000-luvulla keskeiseksi liikkeenjohdon ja tutkijoiden teemaksi organisaatioiden kilpailukykyyn ja menestymiseen liittyvässä

tutkimuksessa (Zott, Amit ja Massa 2011). Liiketoimintamalli-innovaatiot ovat erityisen arvokkaita nykyisessä epävakaassa markkinaympäristössä (Lindegardt, Reeves, Stalk & Deimler 2009). Vuonna 2010 yksi johtava strategisen johtamisen tieteellinen aikakauslehti, Long Range Planning, julkaisi liiketoimintamalleja käsittelevän erikoisnumeron, mikä nosti liiketoimintamallitutkimuksen tietoisuutta ja akateemista keskustelua uudelle tasolle. Sitten vastaavanlaisia erikoisnumeroita on ollut useissa muissakin keskeisissä liikkeenjohtamisen lehdissä, kuten MIT Sloan Management Review-lehdessä sekä Industrial Marketing Management -lehdessä vuonna 2013.

Tutkimuksellisesta näkökulmasta liiketoimintamalli-innovaatioiden tutkimuskenttä on verrattain nuori ja se tarjoaa Burkhartin, Krumeichin, Werthin ja Loosin (2011) mukaan vielä monia tutkimusaukkoja. Liiketoimintamallien ja niiden innovoinnin tutkimus pohjautuu teoreettisesti muun muassa Schumpeterilaiseen innovaatioajatteluun, resurssipohjaiseen näkemykseen (*Resource Based View, RBV*), transaktiokustannusten ekonomiaan (*Transaction Cost Economy, TCE*) sekä Porterin arvoketjuteoriaan (Zott, Amit ja Massa 2010).

Tutkijoilla on yhä kasvava konsensus siitä, että liiketoimintamalli-innovaatiot ovat avain yrityksen suorituskyvyn kehittämiseen (Zott ym. 2010). Johnson, Christensen ja Kagermann (2008) korostavat, että liiketoimintamalli-innovaatiot ovat nousseet tuote- tai palvelu-innovaatioita tärkeämmäksi menestystekijäksi. Chesbrough (2007) korostaa liiketoimintamalli-innovaatioiden kasvavaa tärkeyttä, sillä hänen mukaansa tuote- tai prosessi-innovaatiot eivät ole enää riittäviä, koska ne ovat helposti kopioitavissa. Myös esimerkiksi Prahalad ja Krishnan (2008) väittävät, että vanhat kilpailuedun lähteet, kuten teknologia, työvoima ja pääoma, menettävät merkitystä.

Tutkijoiden lisäksi myös liikkeenjohtajien näkökulmasta liiketoimintamalli-innovaatiot ovat olleet erittäin ajankohtainen mielenkiinnon kohde. Liiketoimintamalli-innovaatio nähdään merkittävänä kilpailuedun lähteenä. IBM:n vuonna 2006 tekemässä laajassa tutkimuksessa (*Global CEO study*) haastateltiin globaalisti yli 1000 toimitusjohtajaa ja julkisen sektorin johtajaa, joista 98 % vastanneista ilmoitti, että heidän organisaationsa pyrkii tekemään joko laajamittaisen (69 %) tai maltillisen (29 %) liiketoimintamalli-innovaation (Pohle & Chapman 2006).

Liiketoimintamalli-innovaatioiden avulla on myös muokattu toimialoja kokonaan uusiksi tai ainakin haastettu perinteisiä toimintamalleja. Ne ovat muuttaneet monia toimialoja ja niiden ansaintalogiikoita (esim. AirBnB, Uber, Alibaba, Dell, Ryanair, Ikea, eBay). Morris, Schindehutte ja Allen (2005) sekä Teece (2010) toteavat, että mikäli liiketoimintamalli on vaikea imitoida ja se on erilaistettu tiettyyn asiakastarpeeseen, se voi antaa merkittävää kilpailuetua. Lindegardt ym. (2009) täydentävät, että liiketoimintamalli-innovaatiot voivat tarjota yrityksille keinon vapautua intensiivisestä kilpailuympäristöstä, jossa tuote- tai prosessi-innovaatiot on helppo imitoida ja jossa kilpailuetua on vaikea saavuttaa. Myös Kim ja Maugborne (1999) ovat todenneet, että liiketoimintamalli-innovaatiot mahdollistavat toimialan pelisääntöjen ja kilpailukentän muokkaamisen.

Liiketoimintamalli-innovaatiot ovat muokanneet jo esimerkiksi vähittäiskauppaa, e-liiketoimintaa sekä ICT-toimialaa. Tämä näkyy siinä, että liiketoimintamalli-innovaatioiden tutkimusta on tehty etenkin vuosituhannen alussa erityisesti e-liiketoiminnan terveydenhuollon, vähittäiskaupan ja ICT-toimialan kontekstissa. 2010-luvulla liiketoimintamallien tutkimus on levinnyt laajemmin myös perinteisimmille toimialoille. Zott ym. (2011) toteavat, että puuttuva yhteinen kieli ja yhteisymmärrys hidastavat liiketoimintamalleihin ja liiketoimintamalli-innovaatioihin liittyvän tutkimuksen leviämistä sekä kunnollisen dialogin kehittymistä.

Vaikka liiketoimintamalli-innovaatiot ovat nousseet keskeiseksi mielenkiinnon kohteeksi ja ne ovat muokanneet toimialoja, niiden esteitä ja haasteita on tutkittu vielä verrattain vähän, mikä tarjoaa selkeän tutkimusaukon liiketoimintamalli-innovaatiokirjallisuudessa. Chesbrough (2010) on tutkinut liiketoimintamalli-innovaation mahdollisuuksia sekä esteitä toimialariippumattomasti. Chesbroughin lisäksi myös muutamat muut tutkijat (Cavalcante 2011; Teece 2010; Zott ym. 2010; Lindgardt ym. 2009; Yannopoulos 2013 sekä Barjak ym. 2013) ovat kirjoittaneet liiketoimintamalli-innovaatioiden haasteista ja esteistä.

Liiketoimintamalli-innovaatioiden tutkimuksessa yhdistyy innovaatiotoiminnan ja liiketoimintamallien tutkimus. Amit ja Zott (2002) sekä Comes ja Berniker (2008) korostavat, että liiketoimintamalli-innovaatiot ovat oma innovaatiotyyppinsä ja ne eroavat tuote- ja prosessi-innovaatioista, jolloin niitä on mielekästä tutkia tässä työssä

omana kokonaisuutenaan. Amit & Zott (2012) toteavat, että yritykset käyttävät merkittävästi resursseja tuotteiden ja prosessien innovaatioihin saavuttaakseen liikevaihdon kasvua tai parantaakseen katetasoan siitäkin huolimatta, että tuote-prosessi-innovaatiot ovat usein aikaa vieviä, kalliita, vaativat merkittäviä investointeja, minkä lisäksi niiden lopputulos on epävarma.

Rakentamisen toimialan heikko tuottavuuskehitys huomioiden liiketoimintamallien ja niiden innovoinnin tutkimukselle on myös käytännön tarvetta. Liiketoimintamallien kasvavasta merkityksestä huolimatta liiketoimintamalleihin liittyvää tutkimusta on tehty rakennusosalalla vähäisesti (esim. Pekuri, Suvanto, Haapasalo ja Pekuri 2014). Liiketoimintamalli-innovaatioihin liittyvää tutkimusta sen sijaan ei ole löydettävissä rakennusosalalta, minkä vuoksi aihepiiri tarjoaa mielekkään tutkimusaukon. Innovaatiojohtamiseen ja innovaatioihin liittyvää tutkimusta on tehty myös rakennusosalalla (esim. Kultatunga ym. 2006; Blayse & Manley 2004; Gann & Salter 2000; Bossink 2004; Vesa 2014).

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, mitkä tekijät hidastavat tai estävät liiketoimintamalli-innovaatioiden syntymistä rakennusosalalla. Tutkimuksen pääasiallisena tarkastelukohteena on case-yritys, mutta koska liiketoimintamalli ylittää Zott ja Amitin mukaan (2010, 216) organisaatorajat, on aihetta mielekäästä tutkia myös organisaatiota laajemmin toimialatason haasteiden ja esteiden kontekstissa. Tutkimuksen tavoitteena on myös luoda uudenlainen viitekehys, jota voidaan hyödyntää liiketoimintamalli-innovaatioiden haasteiden, esteiden sekä ajurien ja mahdollistajien määrittelyssä ja luokittelussa.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on muotoiltu seuraavasti:

- Mitkä tekijät hidastavat tai estävät liiketoimintamalli-innovaatioiden syntymistä rakennusosalalla?

Päätutkimuskysymykseen haetaan vastausta seuraavien alatutkimuskysymysten kautta:

- Mitkä tekijät liiketoimintamallikirjallisuudessa on tunnistettu liiketoimintamalli-innovaatioiden esteiksi?
- Mitkä tekijät on tunnistettu innovaatioiden esteiksi rakennusalalla?
- Mitkä tekijät koettiin liiketoimintamalli-innovaatioiden esteiksi case-yrityksessä?

Kirjallisuustarkastelun perusteella tutkitaan, mitkä tekijät on havaittu aiemmin kirjallisuudessa liiketoimintamalli-innovaatioiden esteiksi. Kirjallisuustarkastelun perusteella tutkitaan myös, mitkä tekijät on tunnistettu innovaatiokirjallisuudessa esteiksi rakentamisen toimialan kontekstissa. Liiketoimintamalli-innovaatioiden esteitä ei ole tutkittu rakentamisen toimialan kontekstissa, minkä vuoksi teoreettisessa tarkastelussa perehdytään myös rakentamisen toimialan kontekstissa tehtyyn innovaatiotoiminnan esteiden tutkimukseen. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tutkitaan, mitkä tekijät koettiin liiketoimintamalli-innovaatioiden esteiksi case-yrityksessä.

Tutkimuksen tuloksissa on tarkoituksena myös luokitella, mitkä esteet ja haasteet ovat sisäiseen toimintaympäristöön liittyviä spesifejä organisaatiokohtaisia esteitä ja haasteita, sekä mitkä ovat ulkoiseen toimintaympäristöön liittyviä toimialakohtaisia tai toimialariippumattomia esteitä. Osa liiketoimintamalli-innovaation esteistä on sellaisia, jotka johtuvat ulkoisesta toimintaympäristöstä ja tekijöistä, joihin organisaatio ei voi välittömästi vaikuttaa.

Tutkimuksen mielenkiinnon kohteena on tutkia, löytyykö case-yrityksessä sellaisia liiketoimintamalli-innovaation esteitä tai haasteita, joihin ei ole törmätty aihealueen tutkimuskentässä jo aiemmin. Samalla kartoitetaan havaittuja liiketoimintamalli-innovaation ajureita ja mahdollistajia rakentamisen toimialalla ja case-yrityksessä.

Case-yritys on pyrkinyt muuntautumaan vuodesta 2009 lähtien tuotelogiikalla toimivasta yrityksestä palvelulogiikalla toimivaksi yritykseksi, minkä avulla on tavoiteltu liiketoimintamalli-innovaatioita rakentamisen toimialalla. Case-yrityksessä

nähdään, että Suomessa rakentamisen toimialalla pääurakoitsijat toimivat tuotelogiikalla, jolloin palvelulogiikkaan siirtyminen tuo täysin uuden liiketoimintamallin toimialalle. Tulokset ovat olleet rohkaisevia, mutta muutoksessa on ollut edelleen haasteita, joita tällä tutkimuksella halutaan ymmärtää paremmin eri tasoilla.

1.3 Tutkimuksen oletukset ja rajaukset

Tutkimuksessa on tehty tietoisesti oletuksia ja rajoituksia, jotka on tunnistettava ja tehtävä tutkijalle näkyväksi. Työssä on tehty seuraavat ennako-oletukset (EO):

- EO1: Rakennusalan toimintamallit ja pelisäännöt eivät ole muuttuneet 2000-luvulla
- EO2: Rakennusosalalla ei ole syntynyt aitoja liiketoimintamalli-innovaatioita 2000-luvulla
- EO3: EO2 johtuu liiketoimintamalli-innovaatioiden esteistä

Tutkimus rajataan liiketoimintamalleihin ja erityisesti liiketoimintamalli-innovaatioihin. Innovaatiotutkimusta käsitellään vain rajatusti, jotta liiketoimintamalli-innovaatioiden suhde muuhun innovaatiotutkimukseen saadaan käsiteltyä riittävän kattavasti. Liiketoiminta-innovaatiot ovat yksi innovaatioiden tyyppi, joten innovaatiotutkimus luo hyvän perustan liiketoimintamalli-innovaatioiden tutkimisille.

Liiketoimintamallien tutkimuskentän tutkijat käyvät keskustelua esimerkiksi siitä, mikä on liiketoimintamallien ja strategian välinen suhde ja voiko liiketoimintamalleja tutkia erillisinä itsenäisenä kokonaisuutena. Baden-Fuller ja Haefliger (2013) väittävät Baden-Fullerin ja Morganin (2010) tutkimukseen nojautuen, että liiketoimintamalli on itsenäinen konsepti. Tässä työssä tukeudutaan Baden-Fuller ja Haefligerin (2013) näkemykseen liiketoimintamallista erillisenä itsenäisenä konseptina, jolloin liiketoimintamalleja on mielekästä tarkastella itsenäisenä kokonaisuutena. Tässä tutkimuksessa liiketoimintamallit nähdään tasona strategian ja prosessien välissä Osterwalderin ja Pigneurin (2010) näkemyksen mukaisesti. Tutkimuksesta on siten

rajattu pois yksityiskohtainen strategiatutkimus sekä liiketoimintaprosessitason tarkastelut.

Liiketoimintamalleja voidaan tarkastella monilta eri tasoilta (Witz 2010; Schallmo & Brecht 2010). Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan pääosin liiketoimintamallin toimiala- ja yritystasoa, jolloin esimerkiksi abstraktin tason tai tuote- ja palvelutason liiketoimintamallien tarkastelut on rajattu pois tutkimuksesta. Rakentamisen toimialalla tutkimus rajataan koskemaan talonrakentamista ja pääurakoitsijan roolia, koska tarkasteltava case-yritys on keskittynyt talonrakentamiseen ja pääurakointiin. Siten esimerkiksi infrarakentaminen on rajattu pois, mikä on merkittävä osa rakennusalan kokonaismarkkinoista.

1.4 Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät

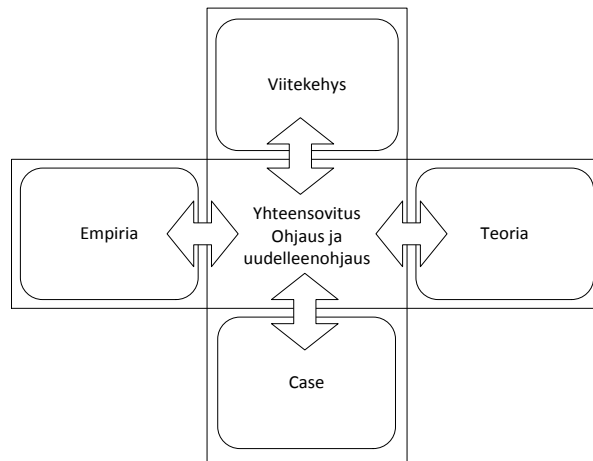
Työ on luonteeltaan laadullinen tutkimus, joka on toteutettu tapaustutkimuksena. Laadullista lähestymistapaa tukee Pattonin (2002, 39) toteamus siitä, että laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä kontekstisidonnaisessa ympäristössä. Tutkimuksen avulla pyritään lisäämään ennemminkin ymmärrystä liiketoimintamalli-innovaatioista ja niiden esteistä valitussa kohdeyrityksessä rakentamisen toimialan kontekstissa kuin testata teoreettisten ilmiöiden tai mallien esiintymistä valitussa kohderyhmässä, mikä tukee laadullisen lähestymistavan valitsemista (Patton 2002). Tapaustutkimus on Hirsjärvi ym. (2014, 134) mukaan yksi kolmesta perinteisestä tutkimusstrategiasta, joka antaa yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevista tapauksista.

Laadullinen tapaustutkimus on valittu tutkimuksen luonteen ja tutkimusongelmien perusteella. Tutkimuksessa liiketoimintamalli-innovaatioita sekä liiketoimintamalli-innovaatioiden esteitä halutaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti, minkä takia tapaustutkimus soveltuu tutkimukseen hyvin, koska sen vahvuutena pidetään juuri sen kokonaisvaltaisuutta (Aaltola & Valli 2001, 160). Lisäksi liiketoimintamalli-innovaatiot ovat ilmiöinä monitasoisia ja kompleksisia, jonka vuoksi laadullinen tapaustutkimus soveltuu hyvin aihepiirin tutkimiseen. Tapaustutkimus soveltuu Syrjälän ja Nummisen (1988, 175) mukaan erityisen hyvin tilanteisiin, joissa tarvitaan kokonaisvaltaista ymmärtämistä kompleksisesta käytännön ilmiöstä. Myös Meredith (1998) toteaa

tapaustutkimuksen soveltuvan erityisen hyvin tutkimustilanteisiin, joissa tavoitellaan vastausta kysymyksiin miksi, mitä tai miten.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan rakentamisen toimialalta valittua case-yritystä, Fira-konsernia, joka koostuu emoyhtiö Fira Oy:stä sekä tytäryhtiö Fira Palvelut Oy:stä. Toimialan kontekstia tarkastellaan valitun case-yrityksen avulla. Liiketoimintamalli-innovaatioiden esteiden tutkimisen näkökulmasta Fira-konserni on erityisen mielekäs tapaus, sillä yritys on kehittänyt systemaattisesti liiketoimintamalliansa ja tavoittelee liiketoimintamalli-innovaatioita rakentamisen toimialalla. Eisenhardt (1989, 537) toteaa, että tapauksen valinnassa tulisi valita sellaisia tapauksia, jotka ilmentävät ja kuvaavat tutkittavaa ilmiötä tai teoriaa. Yrityksen johdolla ja hallituksella on siten myös kokemusta liiketoimintamalli-innovaatioiden esteistä ja haasteista, jotka ovat hidastaneet kehitystyötä. Yrityksessä tehdään myös liiketoimintamalleihin ja liiketoimintamalli-innovaatioihin liittyvää kehitystyötä sekä yhteistyötä tutkimuslaitosten kanssa, jolloin case tarjoaa haastateltavia, joilla on sekä teoreettista osaamista ja ymmärrystä liiketoimintamalli-innovaatioista että käytännön case-yrityksen tuntemusta. Aaltolan ja Vallin (2001, 159) mukaan tapaustutkimukselle on olennaista, että käsiteltävä aineisto muodostaa tavalla tai toisella kokonaisuuden, siis tapauksen. Käsitteelle ei ole Aaltolan ja Vallin (2001, 159) mukaan olemassa käsitteen monisyisyydestä johtuen yhteistä määritelmää. Tässä tutkimuksessa tapauksen määrittely on selkeä; case-yritys muodostaa tutkittavan tapauksen.

Työssä sovelletaan abduktiivista päättelyä, joka yhdistää induktiivista ja deduktiivista päättelyä (Eriksson & Kovalainen, 2008, 21). Työ yhdistää teoreettisia ja empiirisiä havaintoja teoreettiseksi viitekehyyksi, joka rakentuu olemassa olevan kirjallisuuden, teorioiden sekä rakentamisen toimialan ja case-yrityksestä saadun empiirisen aineiston perusteella. Täten tutkimuksessa on piirteitä abduktiivisesta päättelystä (kuvio 1), jossa tutkimusprosessissa käydään vuoropuhelua teorian ja aineiston välillä. Tällöin aineistoa ei pyritä sovittamaan väkisin teoreettiseen viitekehyyseen, eikä teoreettista viitekehystä myöskään luoda pelkästään aineiston perusteella (Dubois & Gadde, 2002). Aineiston analyysiä on ohjannut siten teoreettinen tarkastelu, tutkimuksen viitekehys, empiirinen aineisto sekä tutkijan käsitys case-yrityksestä.



Kuvio 1. Systemaattinen yhdistely (Dubois & Gadde 2002)

Dubois ja Gadde (2002) toteavat, että abduktiivinen tutkimus pyrkii jatkuvaan teoreettisten ja empiiristen havaintojen vuoropuheluun sekä havaintojen yhdistämiseen. Abduktiivista päättelyä on sovellettu niin, että työssä luotiin teoreettisen tarkastelun perusteella alustava viitekehys liiketoimintamalli-innovaatioiden esteiden luokittelulle, jota on hyödynnetty teemahaastattelurungon laadinnassa. Viitekehystä on muokattu saatujen empiiristen tulosten analyysin ja havaintojen perusteella. Tutkimuksen viitekehys toimii itsenäisesti teoreettisena mallina, jonka lisäksi se on keskeisenä työkaluna empiirisen osuuden tulosten yhteenvedon jäsennyksessä ja luokittelussa.

1.5 Tutkimusprosessin kulku ja tutkimuksen rakenne

Tutkimusprosessi alkoi syyskuussa 2014 aiheenvalinnalla. Työ rajattiin jo tutkimuksen alussa liiketoimintamalleihin ja erityisesti liiketoimintamalli-innovaatioihin. Tutkimusprosessin kulku on esitetty kuviossa 2.

	Tutkimustehtävä	09/2014	10/2014	11/2014	12/2014	1/2015	2/2015	3/2015	4/2015	5/2015	
1	Aiheenvalinta	[Bar spanning from 09/2014 to 09/2015]									
2	Kirjallisuuskatsaus	[Bar spanning from 10/2014 to 02/2015]									
3	Työn alustava viitekehys	[Bar spanning from 12/2014 to 01/2015]									
4	Metodologia	[Bar spanning from 12/2014 to 04/2015]									
5	Aineistinkeruu ja analysointi	[Bar spanning from 10/2014 to 05/2015]									
6	Työn viitekehys	[Bar spanning from 03/2015 to 04/2015]									
7	Tulokset ja johtopäätökset	[Bar spanning from 04/2015 to 05/2015]									

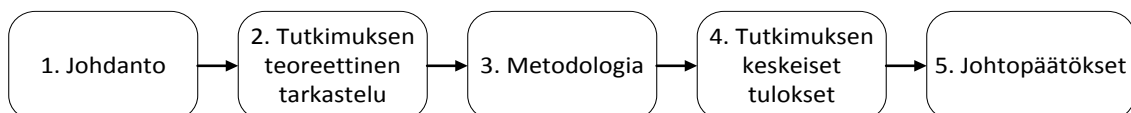
Kuvio 2. Tutkimusprosessin kulku

Aiheen valinnan jälkeen perehdyttiin liiketoimintamalleihin ja innovaatioihin liittyvään kirjallisuuteen ISI- ja Scopus-tietokantojen avulla käyttämällä eri hakusanoja, kuten esimerkiksi asiasanoja *'business model'*, *'business model innovation'*, *'construction innovation'*. Kirjallisuuskatsauksen laatiminen aloitettiin tutustumalla liiketoimintamallien, liiketoimintamalli-innovaatioiden ja innovaatiotoiminnan tutkimukseen. Merkittävin osa kirjallisuuskatsauksen lähdemateriaalista on rakennusalan ulkopuolista tutkimusta. Kirjallisuuskatsaus osoitti, ettei liiketoimintamalli-innovaatioista ole rakentamisen toimialan kontekstissa tehtyä tutkimusta. Liiketoimintamallien ja innovaatiotoiminnan osalta oli löydettävissä toimialaspesifiä tutkimusta. Innovaatiokirjallisuutta tarkasteltiin vain rakentamisen toimialan innovaatiotutkimuksen näkökulmasta, jotta teoreettinen tarkastelu ei laajentunut liian suureksi.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella laadittiin viitekehys, joka ohjasi metodologian ja teemahaastattelurungon suunnittelua ja kirjoittamista. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen kuvattiin tutkimuksen metodologinen osuus, jonka rinnalla aloitettiin aineiston keruu sekä analysointi.

Teemahaastattelut olivat tutkimuksen pääasiallinen aineistonkeruumenetelmä. Lisäksi aineistoa kerättiin kahden työpajan tulosten analysoinnilla sekä case-yrityksen sisäisiä aineistoja analysoimalla. Työpajojen dokumentoinnit vahvistivat ja täydensivät haastatteluiden tuloksia. Aineistonkeruu ja analysointi on kuvattu tarkemmin tutkimuksen metodologiaa käsittelevässä luvussa. Aineistonkeruun ja analysoinnin perusteella muodostettiin päivitetty viitekehys sekä kirjoitettiin tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset.

Tutkimus on jaettu viiteen lukuun kuvion 3 mukaisesti.



Kuvio 3. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäinen luku kuvaa johdannon, jossa esitellään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset, tehdyt rajaukset ja oletukset, tutkimusta koskevat tutkimusstrategiset ja -menetelmälliset valinnat sekä tutkimuksen kulku ja rakenne.

Tutkimuksen teoreettinen tarkastelu, toinen luku, kokoaa liiketoimintamalleihin ja liiketoimintamalli-innovaatioihin liittyvät määrittelyt, komponentit sekä erilaiset tasot ja luokittelut. Liiketoimintamalli-innovaatiot perustuvat liiketoimintamallien komponenttien innovointiin, minkä vuoksi liiketoimintamallin käsite ja konsepti sekä sen suhde strategiaan käydään perusteellisesti läpi. Tällöin liiketoimintamallin käsitteen eri näkökulmat tulevat huomioiduksi ja työssä voidaan tehdä mielekkäät rajaukset ja valinnat. Teoreettinen tarkastelu on jaettu neljään alalukuun. Toisessa luvussa kuvataan myös tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Kolmas luku käsittelee tutkimuksen metodologiaa. Metodologisessa osuudessa kuvataan aineistonkeruu sekä aineiston käsittely ja analysointi. Tutkimuksen metodologiaan liittyvät tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät on kuvattu luvussa 1.4 osana johdantoa. Tehtyjä metodologisia valintoja on käsitelty myös tutkimuksen arviointia koskevassa luvussa 5.4, jossa käsitellään tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia sekä niiden parantamiseksi tehtyjä valintoja.

Tutkimuksen neljäs, tuloksia käsittelevä luku, kuvaa liiketoimintamalli-innovaatioiden esteitä ja haasteita sekä ajureita ja mahdollistajia niin case-yrityksessä kuin rakentamisen toimialalla. Neljännessä luvussa on esitelty havaitut ulkoiseen ja sisäiseen toimintaympäristöön liittyvät esteet ja haasteet sekä ajurit ja mahdollistajat. Neljännessä luvussa esitetään myös empiiristen tulosten yhteenveto, jossa havainnot on luokiteltu tutkimuksen viitekehyksen avulla.

Tutkimuksen viides ja viimeinen luku on johtopäätökset, jossa arvioidaan tutkimuksen tieteellistä ja liikkeenjohdollista kontribuutiota sekä arvioidaan tutkimuksen tuloksia suhteessa aikaisempaan tutkimukseen. Tämän lisäksi keskustellaan tutkimuksen rajoitteista ja virhemahdollisuuksista sekä esitetään jatkotutkimusaiheita. Jatkotutkimusaiheita on käsitelty sekä rakentamisen toimialan kontekstin tutkimuksen että liiketoimintamallitutkimuksen näkökulmasta.

2 LIIKETOIMINTAMALLI-INNOVAATIOT

2.1 Liiketoimintamallit

2.1.1 Liiketoimintamallin määritelmä

Zott ym. (2010) ovat todenneet, ettei liiketoimintamallille ole olemassa yleisesti hyväksyttyä määritelmää, minkä lisäksi Yannopoulos (2013) on todennut, että liiketoimintamallien tieteellinen tutkimus on kehittynyt siiloissa, jolloin aihetta on tutkittu eri tutkijoiden omien mielenkiinnon kohteiden näkökulmasta. Edes liiketoimintamallien tutkijoilla ei ole selvää konsensusta siitä, mistä konsepti tosiasiallisesti koostuu, minkä lisäksi määritelmät on laadittu erilaisiin tarkoituksiin (Yannopoulos, 2013). Tutkimuksen näkökulmasta liiketoimintamallin käsitteen määrittely on tärkeä, koska liiketoimintamalli-innovaatiokirjallisuus rakentuu liiketoimintamallin käsitteen perustalle.

Liiketoimintamalli on terminä määritelty monella eri tavalla, kuten tarinoina (Magretta 2002), resepteinä (Baden-Fuller & Morgan 2010) ja innovaatiotyökaluina (Teece 2010). Trkman ja DaSilva (2014) tosin toteavat, että liiketoimintamalli alkaa vähitellen löytämään paikkansa akateemisessa kirjallisuudessa.

Monet tutkijat (esimerkiksi Wirtz 2010; Zott ym. 2011; Pekuri 2014) ovat laatineet erilaisia koontitaulukoita liiketoimintamallien määritteistä. Taulukko 1 kuvaa keskeisimmät ja siteeratuimmat tutkijoiden liiketoimintamallin määritelmät.

Taulukko 1. Liiketoimintamallin keskeisimmät määritelmät siteerausten mukaan

Tutkija(t), vuosi	Määritelmä
Timmers (1998, 2)	Liiketoimintamalli on tuotteen, palvelun ja informaatiovirtojen arkkitehtuuri sisältäen määritelmän eri toimijoista ja heidän rooleistaan; kuvaus potentiaalisista eduista eri toimijoille; kuvaus tulojen lähteestä.
Amit & Zott (2001, 511); Zott & Amit (2010, 216)	Liiketoimintamalli kuvaa sisällön, rakenteen ja transaktioiden hallinnan, mikä on suunniteltu arvonluontiin liiketoimintamahdollisuuksia hyödyntämällä (2001); Perustuen myöhemään tietoon, että transaktiot yhdistävät aktiviteetit, Zott ja Amit tekijät myöhemmän käsitteellisen määritelmän liiketoimintamallille: Liiketoimintamalli on toisistaan riippuvien toimintojen systeemi, jotka vallitsevat yrityksessä ja ulottuvat sen rajojen yli.
Chesbrough & Rosenbloom (2002, 529)	Liiketoimintamalli heuristinen logiikka, joka yhdistää teknisen potentiaaliin ja taloudellisen arvon toteutumisen.
Magretta (2002, 4)	Liiketoimintamallit ovat tarinoita, jotka selittävät, miten yritys toimii. Hyvä liiketoimintamalli vastaa Peter Druckerin vanhaan kysymykseen: Kuka on asiakas? Mikä tuottaa asiakasarvon? Se vastaa myös liikkeenjohtajien fundamentaaliseen kysymykseen: Miten teemme rahaa tällä liiketoiminnalla? Mikä on taloudellinen logiikka, joka selittää, miten toimitamme asiakasarvon asianmukaisin kustannuksin?
DaSilva & Trkman (2014)	Liiketoimintamalli on resurssien kombinaatio, joka transaktioiden avulla luo arvoa yritykselle ja sen asiakkaille.
Morris ym. (2005, 727)	Liiketoimintamalli on tiivis esitys siitä, miten toisiinsa liittyvät päätöksentekomuutujat on ilmaistu liiketoimintastrategiasta, arkkitehtuurista, taloudesta luodakseen kestävää kilpailuetua määritellyillä markkinoilla.
Osterwalder & Pigneur (2009, 14)	Liiketoimintamalli kuvaa perusteet, miten organisaatio luo, toimittaa ja kaappaa arvoa.
Casadeus-Masanell & Ricart (2010, 195)	Liiketoimintamalli on heijastuma yrityksen realisoituneesta strategiasta.
Teece (2010, 179)	Liiketoimintamalli ilmaisee logiikan, datan ja muut todisteet, jotka tukevat arvolupausta asiakkaalle sekä elinkelpoisen tulorakenteen sekä kustannukset yritykselle arvon toimittamisesta.

Liiketoimintamallien määrittelyt ovat laajoja. Liiketoimintamallitutkimus perustuu useisiin eri koulukuntiin ja akateemisiin tutkimuskenttiin. Kuten määritelmistä voidaan huomata, yleisesti liiketoimintamallit viittaavat logiikkaan, jolla liiketoimintaa kuvataan. Useimmat liiketoimintamallien käsitteellistämiset rakentuvat asiakkaan arvonluontiin (Chesbrough & Rosenbloom 2002; Magretta 2002; Morris ym. 2005). Termien määrittelyssä korostuvat arvonluonnin näkökulma, jonka mukaan tuotteilla ja palveluilla luodaan jollekin osapuolelle tiettyjä etuja, sekä arvon kaappaamisen näkökulma, joka tarkoittaa yrityksen tuottojen saamista vastineeksi luodusta arvosta (Chesbrough ja Rosenbloom 2002; Magretta 2002; Teece 2010).

Liiketoimintamallin tasot näkyvät eri tutkijoiden lähestymistavoissa liiketoimintamallien luokitteluun. Esimerkiksi edellisen taulukon määritelmien lisäksi Hedman ja Kalling (2003) sekä Tikkanen ym. (2005) pitävät liiketoimintamallia

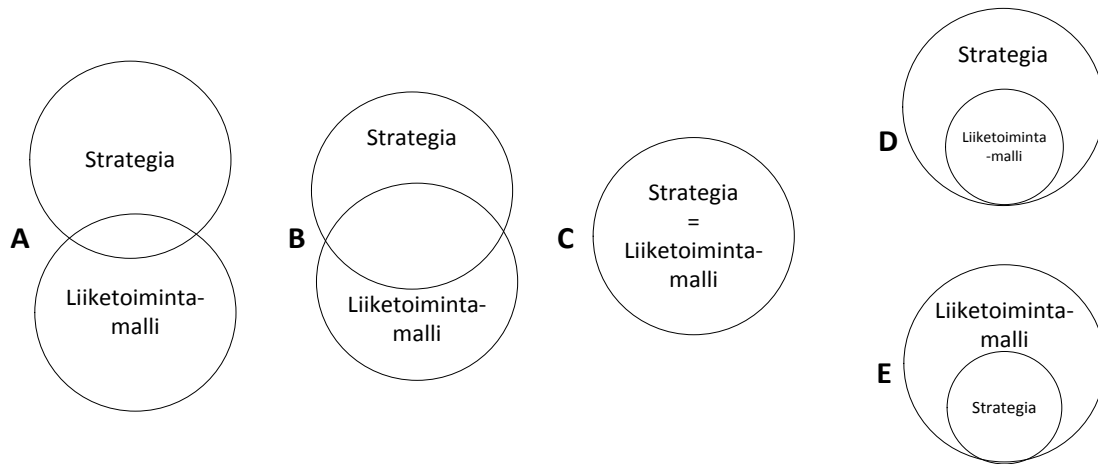
yritystason kuvauksena. Kuitenkin yhä useampi tutkija toteaa, että yhdellä yrityksellä voi olla useita liiketoimintamalleja. Esimerkiksi Zott ja Amit (2008) jakavat liiketoimintamallit kahteen pääluokkaan: uutuuskeskeisiin (*novelty-centered*) sekä tehokkuuskeskeisiin (*efficiency-centered*) liiketoimintamalleihin. Erilaisia liiketoimintamallien luokitteluita käsitellään myöhemmin tässä työssä.

Luokitteluiden lisäksi liiketoimintamalleilla nähdään olevan erilaisia käyttötarkoituksia. Shaferin ym. (2005) mukaan liiketoimintamalli auttaa viestimään ja analysoimaan strategisten valintojen syy-seuraussuhteita sekä sisäisten tekijöiden yhteensopivuutta. Osterwalder (2004) taas näkee liiketoimintamallin tapana määrittellä, visualisoida, ymmärtää, kommunikoida ja jakaa yrityksen liiketoimintalogiikka. Casadeus-Masanell ja Ricart (2010) näkevät liiketoimintamallin strategian julistuksena.

Tässä tutkimuksessa liiketoimintamallin nähdään Osterwalderin ja Pigneurin (2009, 14) määritelmän mukaisesti kuvaavaan perusteet, miten organisaatio luo, toimittaa ja kaappaa arvoa.

2.1.2 Liiketoimintamallin ja strategian välinen suhde

Liiketoimintamallin ja strategian välinen suhde ja etenkin niiden eroavaisuuksien määrittely on ollut yksi keskeinen tutkijoiden mielenkiinnon kohde, josta esitetään edelleen erilaisia näkemyksiä. Tästä syystä erilaiset näkemykset liiketoimintamallin ja strategian välisestä suhteesta on käytävä läpi, koska valittu tarkastelunäkökulma vaikuttaa myös käsitykseen liiketoimintamallista ja siten liiketoimintamallin innovaatioiden esteistä, haasteista sekä mahdollisuuksista ja ajureista. Yannopoulosin (2013) mukaan liiketoimintamallin ja strategian käsitteitä käytetään usein harjaanjohtavasti. Seddon ja Lewisin (2003) ovat esittäneet seuraavat vaihtoehdot liiketoimintamallien ja strategian välisestä suhteesta (kuvio 4).



Kuvio 4. Liiketoimintamallin ja strategian välisien päällekkäisyyksien vaihtoehdot (Seddon & Lewis 2003)

Seddonin ja Lewisin (2003) esittämässä vaihtoehdoissa liiketoimintamalli ja strategia voidaan nähdä erillisiksi käsitteiksi, joilla on vain vähän toisiinsa liittyviä piirteitä (vaihtoehto A) tai niillä voidaan nähdä olevan runsaasti samankaltaisuuksia, mutta myös eroavaisuuksia (vaihtoehto B). Liiketoimintamallin ja strategian voidaan nähdä tarkoittavan myös samaa asiaa (vaihtoehto C). Liiketoimintamallin voidaan nähdä olevan myös strategiaa laajempi käsite (vaihtoehto E) tai strategiaa suppeampi käsite (D). Kirjallisuudesta voidaan löytää tukea kaikille vaihtoehdoille riippuen siitä, millä tasolla liiketoimintamalleista puhutaan. Esimerkiksi puhuttaessa halpalentoyhtiön liiketoimintamallista, useat yritykset voivat soveltaa samaa liiketoimintamallia, mutta jokaisella yrityksellä on omat strategiat (vaihtoehto E). Toisaalta taas yhdellä yrityksellä, jolla on vain yksi strategia, voi olla useita liiketoimintamalleja, mikä taas kuvaa vaihtoehdon D tilannetta. Tämän tutkimuksen näkökulmasta ei ole mielekäästä keskustella siitä, mikä vaihtoehdoista on oikea. Tärkeää on kuitenkin ymmärtää, että jokainen yllä esitetty vaihtoehto on saanut kannatusta liiketoimintamallikirjallisuudessa.

Liiketoimintamallin ja strategian samankaltaisuudet

Muutamit tutkijat toteavat, että liiketoimintamallin ja strategian ovat identtisiä (Hedman & Kalling 2003) tai hyvin läheisesti toisiinsa liittyviä käsitteitä (Casadeus-Masanell ja Ricart, 2011), kun taas osa (Timmers 1998; Magretta 2002, Chesbrough 2010; Baden-Fuller & Haefliger 2013) näkee ne erillisiksi käsitteiksi. Casadeus-Masanell ja Ricart (2011) toteavat, että liiketoimintamalli ja strategia ovat kaksi

toisiinsa läheisesti liittyvää käsitettä, koska liiketoimintamallit on luotu täydentämään strategiaa ja liiketoimintamallien tekijät ovat keskeisiä myös strategiassa.

On selvää, että liiketoimintamallilla on useita liittymäkohtia strategiaan ja strategiseen johtamiseen. Porterin (2001, 71) mukaan strategia kuvaa, miten kaikki yrityksen toiminnan elementit sopivat yhteen. Pintapuolisesti tarkasteltuna tämä määritelmä näyttäisi olevan rinnakkainen Magrettan (2002, 6) määritelmälle liiketoimintamallista. Magrettan (2002, 6) mukaan liiketoimintamalli on systeemi, joka kuvaa, kuinka liiketoiminnan osatekijät sovitetaan yhteen. Lisäksi Morris ym. (2005) lähestyvät liiketoimintamallia kilpailuedun näkökulmasta, mikä on yksi keskeisimmistä strategiatutkimuksen käsitteistä.

Seddon ja Lewis (2003) määrittelevät liiketoimintamallin olevan strategian heijastuma. Myös Shafer ym. (2005) näkevät liiketoimintamallin strategian heijastumana. He ovat todenneet, että kun strategia on valintojen tekemistä, liiketoimintamalli heijastelee tehtyjä strategisia valintoja sekä niiden operatiivisia vaikutuksia. Seddon ja Lewis (2003) toteavat, että esimerkiksi Porterin (2001, 73) määritelmän mukaan liiketoimintamallia ja strategiaa on vaikea erottaa toisistaan.

Magretta (2002, 7) toteaa, että mikäli uusi liiketoimintamalli muuttaa toimialan ansaintalogiikkaa ja on vaikea replikoida, voi se jo itsessään aiheuttaa erityisen vahvan kilpailuedun. Myös Porter (1985) on todennut, että strategisen suunnittelun keskeisenä tehtävänä on asettaa yrityksen tavoitteet sekä määritellä kilpailukeinot ja menettelytavat, joilla asetetut tavoitteet saavutetaan. Perinteinen kilpailustrategia keskittyy tarkastelemaan sitä, miten yritys menestyisi paremmin kuin kilpailijansa. Tämä tarkoittaa erilaistumista ja erottautumista; organisaatiot saavuttavat ylivoimaista kilpailukykyä olemalla uniikkeja. Kilpailuetu syntyy siten toimintamallilla, joka ei ole helposti kopioitavissa.

Liiketoimintamallin ja strategian eroavaisuudet

Chesbrough ja Rosenbloom (2002) ovat käsitelleet strategian ja liiketoimintamallin eroja. He toteavat, että liiketoimintamalli keskittyy arvon luomiseen asiakkaalle, ei niinkään sen toimittamiseen (*delivering*). Liiketoimintamalli korostaa organisaation liiketoiminnalle ja asiakkaalle syntyvää arvoa, eikä niinkään strategian korostamaa

omistajalle syntyvää arvoa. Chesbrough ja Rosenbloom (2002) ovat kirjoittaneet liiketoimintamallin ja strategian välisistä eroavaisuuksista. Heidän tulkintansa mukaan liiketoimintamalli eroaa strategiasta ainakin kolmella tapaa. Ensinnäkin liiketoimintamallit lähtevät arvonluonnista asiakkaalle, jonka jälkeen liiketoimintamallien suunnittelu keskittyy arvon toimittamiseen asiakkaalle. Tämä näkemys korostuu hyvin liiketoimintamallin käsitteen määrittelyissä. Strategia taas keskittyy enemmän uhkiin, mahdollisuuksiin sekä nykyisiin ja potentiaalsiin kilpailijoihin markkinoilla. Toiseksi Chesbrough ja Rosenbloom (2002) kuvaavat, että liiketoimintamalli keskittyy liiketoiminnan arvonluontiin, kun taas strategia keskittyy enemmän arvon luontiin osakkeenomistajille. Kolmas Chesbroughin ja Rosenbloomin (2002) mainitsema eroavaisuus liittyy siihen, että liiketoimintamallikirjallisuudessa oletetaan tietoisesti tiedon ja osaamisen olevan kognitiivisesti rajoittautunutta ja vääristynyttä yrityksen aiemmasta menestymisestä johtuen. Strategia taas yleisesti vaatii huolellisen, analyttisen laskelman ja tietoisin valinnan, joka olettaa, että on saatavissa paljon luotettavaa informaatiota.

Magrettan (2002, 6) mukaan liiketoimintamalli eroaa strategiasta keskeisesti erityisesti siten, että se ei ota kantaa millään tavalla kilpailuun, joka on yksi kriittinen komponentti yrityksen suorituskyvyn arvioinnissa. Myös Linder ja Cantrell (2001) ovat ennen Magrettaa tehneet samansuuntaisia päätelmiä. He näkevät, että strategia keskittyy enemmän tarkastelemaan yritysten välistä kilpailua, kun taas liiketoimintamallit keskittyvät tarkastelemaan yrityksen ydinlogiikkaa, joka mahdollistaa arvon luonnin sen asiakkaille ja omistajille.

Seddonin ja Lewisin (2003, 238) mukaan yrityksen strategian esittäminen vaatii huomattavasti enemmän informaatiota kuin liiketoimintamallin esittäminen. He toteavat, että yrityksen strategia voi sisältää lukemattoman määrän erilaisia liiketoimintamalleja. Seddon ja Lewis (2003, 238) korostavat, että liiketoimintamalli olisi hyödyllistä nähdä abstraktiona, eikä yrityssidonnaisena asiana. Lisäksi he toteavat, että strategia on yrityssidonnainen, tietyn yrityksen suunnitelma siitä, miten se saavuttaa ylivoimaisen tuoton investoinneilleen. Strategia on ankkuroitu aina yrityksen omaan kilpailuympäristöön, kun taas liiketoimintamalli on strategian heijastuma, jota voidaan soveltaa useampaan yritykseen (Seddon & Lewis 2003, 246).

Casadeus-Masanell ja Ricardt (2010) toteavat, että strategian tarkoituksena on varmistaa, että yritys pysyy eri ajanjaksoina kilpailukykyisenä, jolloin sen tulee huomioida liiketoimintamallin muutokset. Morris ym. (2005) määrittelevät eron siten, että liiketoimintamalli keskittyy enemmän arvon luomiseen asiakkaille, kun taas strategia keskittyy enemmän kilpailuun. Myös Magretta (2002) ja Baden-Fuller & Morgan (2010) ovat todenneet strategian keskittyvän enemmän arvonluonnin sijasta kilpailuun.

DaSilva ja Trkman (2014) väittävät, että liiketoimintamalli eroaa strategiasta kahdella eri tavalla. He tarkastelevat eroja aikaperspektiivin avulla. Ensinnäkin pohjautuen Casadeus-Masanellin ja Ricartin (2010, 204) toteamukseen liiketoimintamallista strategian heijastumana, he väittävät, että strategia muokkaa kyvykkyyksien kehittämistä, joka voi muuttaa nykyistä liiketoimintamallia tulevaisuudessa. Strategia tarkastelee pitkän aikavälin näkökulmia, kun taas liiketoimintamalli lyhyen aikavälin näkökulmia. Strategiassa on siten kyse dynaamisten kyvykkyyksien rakentamisesta, jonka tarkoituksena on vastata tehokkaasti nykyisiin ja tuleviin tilannetekijöihin.

Lisäksi he ovat samaa mieltä Casadesus-Masanellin ja Ricartin (2010, 206) kanssa siitä, että jokaisella organisaatiolla on jonkinlainen liiketoimintamalli, mutta kaikilla yrityksillä ei ole strategiaa. Trkman ja DaSilva (2014) siten korostavat, että strategia heijastaa ja kuvaa sitä, millaiseksi yritys aikoo tulla, kun taas liiketoimintamalli kuvaa, millainen yritys todellisuudessa on kyseisellä hetkellä.

Tutkijoilla näyttäisi olevan kuitenkin konsensus tietyistä liiketoimintamallin ja strategian välisistä eroista. Tutkijat näyttäisivät olevan yhtä mieltä esimerkiksi siitä, että strategia keskittyy enemmän kilpailutekijöihin ja kilpailijoihin, kun taas liiketoimintamallit keskittyvät arvonluontiin.

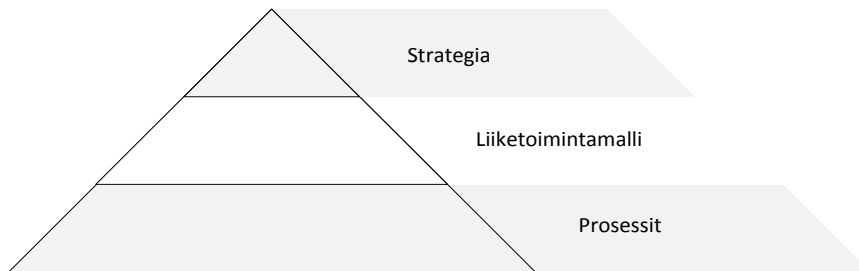
Zott ja Amit (2008) ovat tutkineet tilastollisesti liiketoimintamallin ja strategian eroja. Teoreettisesti ajateltuna, jos liiketoimintamalli ja strategia nähdään samaksi asiaksi tai suurilta osin samanlaisiksi, pitäisi liiketoimintamalli-innovaation esteetkin ja strategisen innovaation esteet olla samanlaisia. Ja vastaavasti, jos ne nähdään täysin erillisiksi käsitteiksi, kuten esimerkiksi Zott ja Amit (2008) näkevät, tulisi niiden esteet ja haasteet olla pitkälti erilaisia. Tässä työssä noudatetaan Zott ja Amitin (2008)

tulkintaa, jonka mukaan liiketoimintamalli ja strategia ovat erillisiä kokonaisuuksia, minkä vuoksi liiketoimintamallia voidaan tutkia omana analysoitavana kokonaisuutenaan.

Liiketoimintamallin ja strategian vuorovaikutus

Vaikka tässä työssä liiketoimintamalli ja strategia nähdään erillisiksi kokonaisuuksiksi, ne vaikuttavat kiinteästi toisiinsa ja niillä on keskinäistä vuorovaikutusta. Tämän takia liiketoimintamallin ja strategian vuorovaikutusta tarkastellaan vielä tarkemmin. Näiden käsitteiden vuorovaikutusta on tarkastelu kahdesta näkökulmasta: sekä käsitteellisen abstraktion (Osterwalder & Pigneur 2002) että ajallisen ulottuvuuden näkökulmasta (Trkman & DaSilva 2014).

Osterwalder ja Pigneur (2002, 2) ymmärtävät liiketoimintamallin käsitteellisenä ja arkkitehtonisena strategian toteutuksena sekä prosessien perustana (kuvio 5).



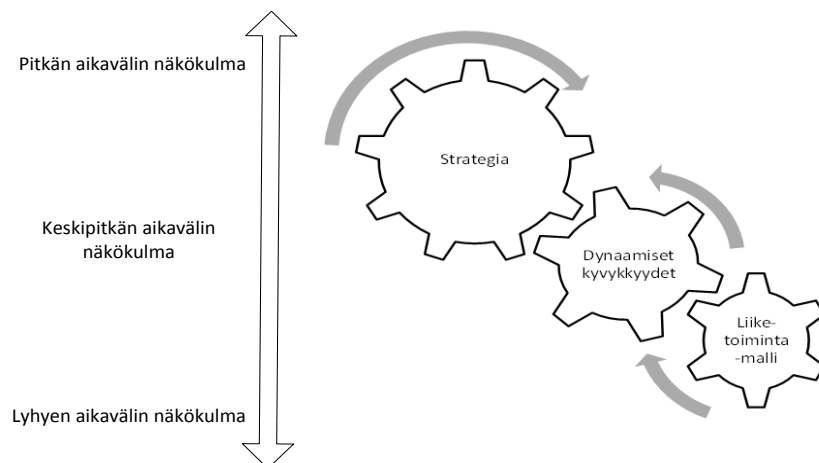
Kuvio 5. Liiketoimintamallit ovat strategian ja prosessien välissä (Osterwalder & Pigneur 2002, 2)

Wikström, Kujala, Artto ja Söderlund (2010) toteavat, että projektiperusteisissa organisaatioissa liiketoimintamallit nähdään usein kriittisenä linkkinä strategian ja operatiivisen toiminnan välissä, joiden avulla kuvataan ja suunnitellaan toimintoja, joita tarvitaan arvonluomiseen asiakkaille ja muille sidosryhmille. Seddon ja Lewis (2003, 237) ovat vastaavasti kuvanneet Osterwalderin ja Pigneurin (2002) tavoin liiketoimintamallin käsitteelliseksi ja teoreettiseksi tasoksi strategian ja prosessien välissä. Myöhemmin Osterwalder (2004) on todennut, että strategia, liiketoimintamalli ja prosessimallit kuvaavat kaikki samaa ongelmaa, mutta eri liiketoimintatasoilla.

Magretta (2002) kiteyttää osuvasti toteamalla, että kaksi yritystä voi luoda arvoa samanlaisella liiketoimintamallilla, mutta menestys suhteessa toiseen riippuu yrityksen strategiasta. Teeceen (2010) mukaan liiketoimintamalli on geneerisempi käsite kuin strategia, mutta toteaa, että strategian ja liiketoimintamallin analysoinnin yhdistämistä tarvitaan. Toisin sanoen, Teeceen (2010, 179) näkemyksen mukaan liiketoimintamalli ja strategia liittyvät toisiinsa ja toinen tarvitsee huomioida, jotta toista voidaan muuttaa menestyksekkäästi.

Casadeus-Masanell ja Ricart (2011) painottavat, että liiketoimintamallia ei voida kuitenkaan tarkastella täysin eristyksissä, sillä sen menestys tai epäonnistuminen riippuu paljolti siitä, miten se suhtautuu kilpailijoiden liiketoimintamalleihin. Näkemystä tukee myös se seikka, erilaiset kilpailutekijät ja -tilanne pitää ottaa huomioon liiketoimintamallia suunnitellessa ja arvioidessa. On siis selvää, että kilpailutilanteen muuttumisen tulisi näkyä myös liiketoimintamallissa.

Trkman ja DaSilva (2014) ovat esittäneet tuoreimman näkemyksen liiketoimintamallin ja strategian välisestä suhteesta sekä niiden eroavaisuuksista (kuvio 6).



Kuvio 6. Strategian, dynaamisten kyvykkyyksien ja liiketoimintamallin suhde toisiinsa (DaSilva ja Trkman, 2014)

DaSilvan ja Trkmanin mukaan (2014) strategia, joka kuvaa pitkän aikavälin näkökulmaa, määrittelee dynaamiset kyvykkyydet, jotka kuvaavat keskipitkän aikavälin näkökulmaa. He määrittelevät dynaamiset kyvykkyydet kyvykkyydeksi ennakoida,

muokata ja tarttua mahdollisuuksiin, joiden avulla voidaan välttää uhkia ja pitää yllä kilpailukykyä parantamalla, yhdistelemällä ja suojelemalla yrityksen aineellisia ja aineettomia voimavaroja. Dynaamiset kyvykkyydet rajoittavat mahdollisia liiketoimintamalleja, jotka tarkastelevat ja kuvaavat lyhyen tähtäimen näkökulmia.

Tässä tutkimuksessa noudatetaan edellä esitettyä Trkman ja Dasilvan (2014) näkemystä, jonka mukaan strategia heijastaa ja kuvaa yrityksen tulevaisuuden tilaa, kun taas liiketoimintamalli kuvaa yrityksen todellisuuden kyseisellä hetkellä. Näkemys on yhtenevä siten myös Casadesus-Masanellin ja Ricartin (2010, 206) kanssa siitä, että jokaisella yrityksellä on liiketoimintamalli, mutta ei välttämättä strategiaa, koska liiketoimintamalli on kuvaus yrityksen sen hetkisestä toiminnasta. Tämän tutkimuksen määritelmän mukaan yrityksellä on aina liiketoimintamalli, vaikka se ei osaisi itse tiedostaa tai kuvata sitä eksplisiittisesti.

2.1.3 Liiketoimintamallien luokittelu ja tasot

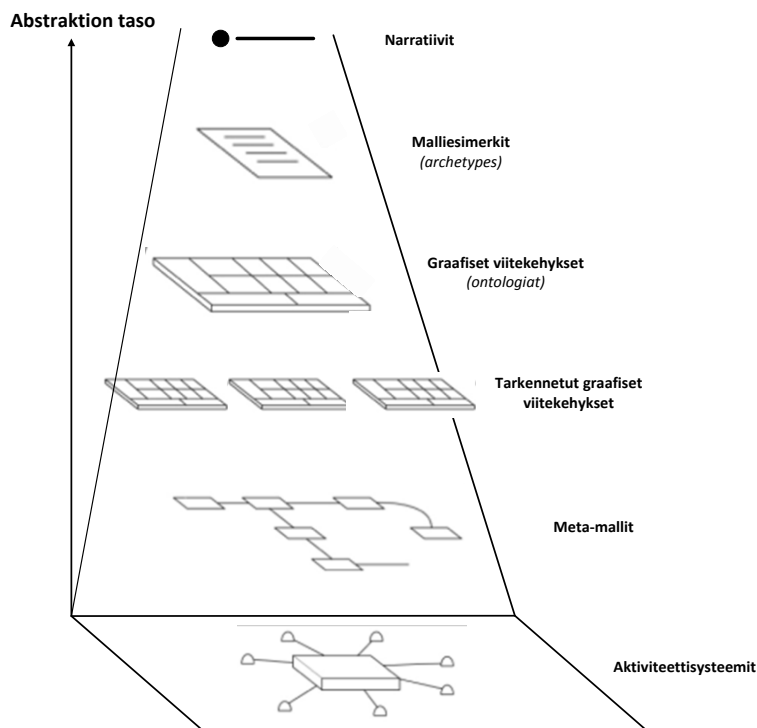
Liiketoimintamallien luokitteluiden ja tasojen merkityksen läpikäynti on olennaista, koska valittu luokittelu tai tarkastelutaso vaikuttaa siihen, miten liiketoimintamalli ymmärretään ja mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan. Valittu luokittelu ja tarkastelutaso vaikuttavat siten myös havaittuihin liiketoimintamalli-innovaation esteisiin ja haasteisiin sekä ajureihin ja mahdollistajiin. Yannopoulos (2013) toteaa, että on olemassa useita tapoja liiketoimintamallien luokitteluun niiden tarkoituksen ja toiminnollisuuden perusteella. Useat tutkijat ovat esittäneet erilaisia malleja liiketoimintamallien tyypittelemiseksi ja luokittelemiseksi.

Baden-Fuller ja Haefliger (2013) toteavat, että liiketoimintamallien luokittelu on edennyt kahta linjaa pitkin. Ensimmäinen ryhmä koostuu tutkijoista ja liikkeenjohtajista, jotka näkevät liiketoimintamallikontekstin osana strategiakirjallisuutta ja linkittyneenä teknologioihin liittyvään tutkimukseen. He puhuvat uutuusarvoisista (*novelty*) ja tehokkaista (*efficiency*) liiketoimintamalleista, jos uusi teknologia on tuottamassa ylivoimaista vaikuttavuutta (esimerkiksi Zott & Amit 2007; Osterwalder & Pigneur 2010). Toinen ryhmä tutkijoita (esimerkiksi Teece 2010; Badenfuller & Morgan 2010) näkee liiketoimintamallin konseptin erotettavaksi teknologiasta ja strategiasta. He tutkivat, miten liiketoimintamallien ja

liiketoimintamalli-innovaatioiden ymmärtäminen voisi selventää strategian ja teknologian ydinkysymyksiä.

Baden-Fuller ja Haefliger (2013) painottavat, että liiketoimintamallien luokittelu on välttämätöntä, jotta voidaan ymmärtää innovointia ja uusia liiketoimintamalleja. He ovat löytäneet kaksi merkittävää lähestymistapaa liiketoimintamallien luokitteluun. Ensimmäinen luokittelu lähestyy liiketoimintamalleja taksonomisesti yrittämällä rakentaa kokonaiskuvaa katsomalla taaksepäin empiiristen tapausten avulla. Toinen vaihtoehtoinen tapa on lähestyä liiketoimintamalleja typologisesti, jolloin ollaan kiinnostuneita enemmän mallin elementeistä kuin sen seurauksista. Tämä lähestymistapa on enemmän eteenpäin katsova, jossa on tunnistettu kaksi olennaista dimensiota: arvon luonti ja arvon kaappaaminen. Baden-Fuller ja Haefligerin (2013) mukaan typologinen luokittelu on enemmän teorialähtöistä, minkä avulla voidaan tunnistaa liiketoimintamallien perustyyppisiä.

Liiketoimintamallien luokitteluiden ja tasojen selventämiseksi Massa ja Tucci (2012) ovat esittäneet jäsenyyksen liiketoimintamalleista abstraktion eri tasoilla (kuvio 7).



Kuvio 7. Liiketoimintamallit abstraktion eri tasoilla (Massa & Tucci 2012)

Massa ja Tucci (2012) luokittelevat ja tarkastelevat liiketoimintamalleja niiden abstraktion perusteella. Abstraktion korkeimmalla tasolla on näkemys liiketoimintamallista narratiivinä eli tarinana tai selostuksena, mitä tukee esimerkiksi Magrettan (2002) määritelmä, jonka mukaan liiketoimintalli on tarina, verbaalinen kuvaus siitä, miten yritys toimii. Massa ja Tucci (2012, 27) toteavat, että tiettyjen samanlaisten piirteiden ja kuvioiden huomaamien liiketoimintamalleista on johtanut typologioiden ja malliesimerkkien käyttöön. Malliesimerkit voidaan heidän mukaansa ymmärtää ideaalina esimerkkinä liiketoimintamallista. Hyvä esimerkki on freemium-liiketoimintamalli sekä Giletten kehittämä 'partahöylä ja terät' -liiketoimintamalli (*Razor and Razor Blade*), jossa myydään edullisesti partahöyliä, mutta tuotto saadaan irtoteristä.

Massa ja Tucci (2012) toteavat, että narratiivien tai malliesimerkkien perusteella on kuitenkin vaikea vielä arvioida liiketoimintamallin elementtien muuttamisen vaikutuksia. He kutsuvat tarkemman tason liiketoimintamallin kuvauksia liiketoimintamallien graafisiksi viitekehyksiksi, jotka ovat liiketoimintamallien käsitteellistämisiä (*conceptualization*) ja formalisointeja (*formalization*), mitkä luettelevat, selventävät ja esittävät liiketoimintamallin oleellisia komponentteja. Suosittu liikkeenjohtajien käyttämä esimerkki on Osterwalderin ja Pigneurin esittämä (Osterwalder 2004; Osterwalder & Pigneur 2002) liiketoimintamallikanvas. Vastaavasti (Johnson 2010) on esittänyt yksinkertaisen viitekehysten, joka muodostuu neljästä toisistaan riippuvasta elementistä: asiakkaan arvolupauksesta, tulomallista, avainresursseista ja avainprosesseista.

Massa ja Tucci (2012) toteavat, että esimerkkimallit ja graafiset viitekehykset ovat tulleet suosituiksi niiden nopeuden ja yksinkertaisuuden ansiosta liiketoimintamallien kuvaamisessa. He toteavat, että niiden puutteena on kuitenkin se, että ne eivät pysty täysin selittämään tietyn liiketoimintamallin komponenttien muuttumisen seurauksia. Meta-mallit ovat taas vielä tarkempia kuvauksia, jotka huomioivat toimijat, arvon vaihdannan, arvoa luovat toiminnot sekä yritysverkoston ja loppukäyttäjän.

Ymmärtääkseen paremmin liiketoimintamallin toisistaan riippuvaisten aktiviteettien joukkona, Zott ja Amit (2010) ovat ehdottaneet aktiviteettisysteemin näkökulmaa

uusien liiketoimintamallien suunnittelun tueksi. Aktiviteettisysteeminäkökulma ymmärtää liiketoimintamallin toisistaan riippuvaisten aktiviteettien systeeminä, mikä mahdollistaa liiketoimintamallin kuvaamisen huomattavalla tarkkuudella ja syvyydellä.

Amit ja Zott (2010) toteavat, että aktiviteettisysteemin sisältö, rakenne ja hallinto ovat kolme suunnittelun elementtia, jotka luonnehtivat liiketoimintamallia. Aktiviteettisysteemin sisältö viittaa valittuihin suoritettaviin aktiviteetteihin. Zott ja Amit (2010) erottelevat liiketoimintamallin suunnitteluelementit (*design elements*) ja suunnitteluteemat (*design themes*). Suunnitteluelementit koostuvat sisällöstä (*content*), rakenteesta (*structure*) ja hallinnosta (*governance*). He ovat tunnistaneet neljä merkittävää liiketoimintamallin arvoajuria, arvon lähettä, joita he kutsuvat suunnitteluteemoiksi. Suunnitteluteemat kuvaavat yksityiskohtaisemmin systeemin dominoivia arvonluonnin ajureita. Suunnitteluteemat ovat suunnitteluelementtien yhdistelmiä, joissa elementit kytkeytyvät toisiinsa. Amit ja Zott (2010) jaottelevat suunnitteluteemat tehokkuuteen (*efficiency*), uutuusarvoon (*novelty*), komplementteihin (*complements*) ja lukittutumiseen (*lock in*). Amit ja Zott (2012) toteavat, että jokainen arvoajuri mahdollistaa liiketoimintamallille arvonluonnin potentiaalia. Lisäksi he toteavat, että arvoajureilla on tärkeitä synergioita.

Aktiviteettisysteemin rakenne kuvaa, miten aktiviteetit on linkitetty ja missä järjestyksessä ne suoritetaan. Aktiviteettisysteemin hallinnolla viitataan siihen, kuka suorittaa aktiviteetit verkostossa. Yhdistettynä suunnitteluelementit muodostavat liiketoimintamallin arkkitehtuurin infrastruktuurisen logiikan. Lisäksi liikkeenjohtajat voivat rakentaa aktiviteettisysteemin eri suunnitteluteemojen ympärille. Esimerkiksi tehokkuusperusteinen liiketoimintamallin suunnittelu viittaa siihen, miten yritys käyttää aktiviteettisysteemiään saavuttaakseen kokonaisvaltaisesti suuremman tehokkuuden vähentämällä transaktiokustannuksia. Uutuusarvon suunnitteluteemassa innovointi on keskeisessä asemassa aktiviteettisysteemin sisällössä, rakenteessa ja hallinnossa. Lukittumisen teemassa taas keskeinen piirre on kyky pitää kolmannet osapuolet kiinnostuneina joko luomalla vaihtokustannuksia tai kehittämällä kannusteita pysyä ja toimia aktiviteettisysteemissä. Komplementaarisissa liiketoimintamalleissa niputetaan aktiviteetteja samaan liiketoimintamalliin siten, että ne tuottavat yhdessä enemmän arvoa kuin erikseen.

Chaterjee (2013) taas jakaa liiketoimintamallit neljään eri tyyppiin niiden arvonluontilähteen perusteella: tehokkuuteen perustuvat (*efficiency-based*), havaittuun arvoon perustuvat (*perceived value-based*), lojaalisuuteen perustuvat (*loyalty-based*) sekä verkoston tehokkuuteen perustuvat (*network efficiency*)

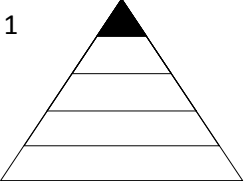
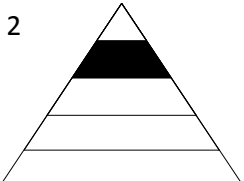
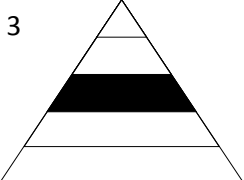
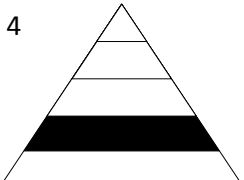
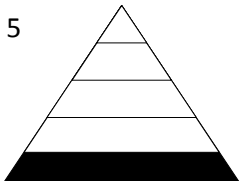
Tehokkuusperusteiset mallit kuvaavat malleja, joissa arvo on optimaalisessa resurssien hyödyntämisessä, kun taas havaittuun arvoon perustuvat liiketoimintamallit kuvaavat arvoa, joka on luotu kuluttajien mielessä. Toisaalta lojaalisuuteen perustuvat mallit kuvaavat arvoa, joka muodostuu asiakkaiden ydinjoukon ylläpitämisestä ja laajentamisesta. Verkoston tehokkuuteen perustuvat mallit kuvaavat parhaan toimintamallin löytämisen arvon asiakkaan ja toimittajan välillä. (Chaterjee 2013)

Baden-Fuller ja Morgan (2010) tarjoavat oman tapansa liiketoimintamallien luokitteluille. Heidän mukaansa liiketoimintamallit voidaan jakaa joko skaalamalleihin (*scale models*) tai roolimalleihin (*role models*) niiden käyttötarkoituksen mukaan. Baden-Fuller ja Morgan (2010, 159) tiivistävät luokittelunsa seuraavasti:

”Scale models are copies of things; role models are models to be copied. In business models, the two notions come together.”

Skaalamallin tarkoituksena on tarjota malli, jonka avulla voidaan esittää tai luonnostella olemassa olevia asioita, kun taas roolimallit tarjoavat ideaalitapauksia, joita voidaan kopioida. Baden-Fuller ja Morgan (2010) toteavat, että skaalamallit ovat pieniä, yksinkertaisia malleja, jotka kuvaavat vain tietyt todellisuuden piirteet, jotka ovat olennaisia mallin kuvaamiseksi. He kuvaavat, että skaalamallit esittävät tärkeät asiat pähkinänkuoressa. Skaalamallia voidaan demonstroida esimerkiksi Finnairin todellisella lentokoneella ja sen pienoismallilla. Pienoismalli on esimerkki skaalamallista, joka kuvaa pääasiat, mutta sen avulla ei vielä lennetä. Roolimallit taas tarjoavat ideaalitapauksia, joita voidaan tavoitella. Roolimallit ovat sellaisia kuin ne ovat todellisuudessa: ne eivät tarjoa geneerisiä piirteitä tai niitä ei voida pienentää mittakaavassa. Roolimallit ovat Massan ja Tuccin (2012) luokittelun mukaisia malliesimerkkejä (*archetypes*).

Liiketoimintamallin eri määrittelyt ja viitekehykset ovat usein abstrakteja ja kompleksisia. Wirtz (2010) sekä Schallmo ja Brecht (2010) ovat esittäneet selkeät ja helposti ymmärrettävät viitekehykset liiketoimintamallin eri tasoille. Schallmo ja Brecht (2010) ovat laajentaneet Wirtzin (2010) mallista liiketoimintamallin luokittelun, jossa on eroteltu liiketoimintamallin viisi tasoa: abstrakti taso, toimialataso, yritystaso, liiketoimintayksikkötaso sekä tuote- ja palvelutaso kuvion 8 mukaisesti. Schallmo ja Brecht (2010) lisäsivät Wirtzin (2010) malliin abstraktin tason sekä tuote- ja palvelutason. He toteavat, että tason yksi abstraktio on hyvin korkea verrattuna tasoihin 3–5, jotka ovat yksityiskohtaisia liiketoimintamallin kuvauksia.

	Taso	Nimi	Ominaispiirteet
Geneeriset	1 	Abstrakti taso Abstraktit liiketoimintamallit	<ul style="list-style-type: none"> Määritelty toimialariippumattomasti Elementit valittavissa Yleiset toimintaperiaatteet
	2 	Toimialataso Toimialan liiketoimintamallit	<ul style="list-style-type: none"> Määritelty toimialalle Elementit valittavissa Toimialan toimintaperiaatteet Esimerkki: e-liiketoiminnan mallit
Spesifit	3 	Yritystaso Yrityksen liiketoimintamallit	<ul style="list-style-type: none"> Määritelty yrityksen liiketoiminnalle Kiinteät elementit Yrityksen liiketoiminnan kuvaus Esimerkki: Coca-Cola, Dell
	4 	Liiketoimintayksikkötaso Liiketoimintayksikön liiketoimintamallit	<ul style="list-style-type: none"> Määritelty yrityksen liiketoimintayksiköille Kiinteät elementit Liiketoimintayksikön toiminnan kuvaus
	5 	Tuote- ja palvelutaso Tuotteiden ja palveluiden liiketoimintamallit	<ul style="list-style-type: none"> Määritelty tietylle tuotteelle tai palvelulle Kiinteät elementit Kuvaus tuotteesta/palvelusta Esimerkki: car2go

Kuvio 8. Liiketoimintamallin viisi tasoa (Schallmo & Brecht 2010; Wirtz 2010)

Schallmon ja Brechtin (2010) malli on selkeä ja yksinkertainen malli, joka kuvaa erinomaisesti liiketoimintamallien tarkastelumahdollisuuksia. He toteavat, että liiketoimintamallia voi analysoida, kehittää ja soveltaa kahdella päätasolla: generisellä tasolla (tasot yksi ja kaksi) sekä spesifillä tasolla (tasot kolme, neljä ja viisi). Malli toimii liiketoimintamallien tasojen jäsentäjänä samaan tapaan kuin Massan ja Tuccin (2012) malli, mutta se sitoo tasot konkreettisemmin organisaation eri tasoihin sekä kuvaa eri tasojen ominaispiirteet.

Vastaavasti Hedman ja Kalling (2003) tarjoavat toisen lähestymistavan liiketoimintamallin tasojen luokitteluun. He jakavat liiketoimintamallin markkina-, tarjooma-, toiminto- ja organisaatiotasoon sekä resurssitasoon. Wikström ym. (2010) ovat tutkineet liiketoimintamalleja projektiliiketoiminnassa. He tunnistivat kolme eri kategoriaa liiketoimintamallien jäsentelylle: liiketoimintamallit yksittäistä projektia varten, liiketoimintamallit projektiverkostoa varten ja liiketoimintamallit liiketoimintaverkostoa varten.

Baines ym. (2007) taas luokittelevat liiketoimintamallit aineellisten ja aineettomien komponenttien yhdistelmien perusteella. Myös Kley ym. (2011) määrittävät liiketoimintamalleille kaksi pääluokittelua, jotka ovat tuoteorientoitunut liiketoimintamalli sekä palveluorientoitunut liiketoimintamalli.

Liiketoimintamallien luokittelut ja tasot tulisi nähdä enemmänkin toisiaan täydentävinä näkökulmina ja linsseinä liiketoimintamallin tarkasteluun eri tasoilla. Viitekehysten määrä, erilaisten luokitteluiden ja liiketoimintamallien tasojen määrän vaihtelevuus korostavat osaltaan tutkimuskentän vakiintumattomuutta ja hajanaisuutta.

Tässä työssä on sovellettu myöhemmin Schallmon ja Brechtin (2010) sekä Wirtzin (2010) tasoluokittelua, koska se tarjoaa yksikäsitteisesti ymmärrettävän tasoluokittelun liiketoimintamallin tasolle tutkimuksen empiirisen osuuden näkökulmasta.

2.1.4 Liiketoimintamallin komponentit

Edes aihealueen tutkijat eivät ole yhtä mieltä siitä, mistä elementeistä liiketoimintamalli koostuu. Liiketoimintamalleista on esitetty lukuisia erilaisia viitekehyksiä ja

luokitteluita, jotka auttavat kuvaamaan ja jäsentämään yritysten liiketoimintamalleja. Zott ym. (2011) toteavat, että jokaisen mallin laajuus ja käsitteellinen fokus vaihtelevat. Lambert ja Davidson (2013) tekivät kattavan kirjallisuuskatsauksen liiketoimintamalleista. He toteavat, että suurin osa malleista rajaa tarkastelun itsenäiseen yritykseen, jonka lisäksi mallit keskittyvät arvon luomiseen ja arvolupaukseen.

Kaikkia erilaisia liiketoimintamallin viitekehyksiä ei ole mielekästä käydä seikkaperäisesti läpi. Alla olevaan kuvioon (kuvio 9) on koottu eri tutkijoiden näkemyksiä liiketoimintamallin ydinelementeistä.

Chesbrough	Hamel	Johnson	Mullins & Komisar	Osterwalder ja Pigneur	Skarzynski & Gibson	Kaplan	Moingeon & Legmann-Ortega	Lindegardt ym.
2002	2002	2010	2010	2010	2008	2012	2010	2009
Arvolupaus	Ydinstrategia	Asiakasarvolupaus	Tulomallit	Asiakassegmentit	Ketä palvelemme?	Arvonluonti	Arvolupaus	Kohde-segmentit
Markkina-segmentti				Arvolupaus				Tuote- tai palvelutarjooma
Arvoketju	Strategiset resurssit	Tulomallit	Käyttökatemalli	Kanavat	Mitä tarjoamme?	Arvon toimitus	Tuottoyhtälö	Tulomalli
Kustannusrakenne ja tavoitekate	Asiakasrajapinta	Avainresurssit	Operointimalli	Asiakas-suhteet	Miten tarjoamme?			Arvoketju
Arvoverkot	Arvoverkko	Ydinprosessit	Käyttöpääomamalli	Tulovirrat	Miten rahastamme?	Arvon kaappaus	Arvoarkkitehtuuri	Kustannusmalli
Kilpailustrategia				Avainresurssit	Ydinaktiviteetit			Avainkumppanit

Kuvio 9. Koonti eri tutkijoiden näkemyksestä liiketoimintamallin ydinelementeistä

Shafer ym. (2005) ovat tehneet kattavan vertailun liiketoimintamallin komponenteista, joskin heidän tarkastelu on noin 10 vuotta vanha. Tässä työssä Shaferin ym. (2005) tekemää koontia on päivitetty keräämällä 2005 jälkeen julkaistuja liiketoimintamallien komponentteja kuvaavat keskeiset viitekehykset (taulukko 2). Päivitetty tarkastelu on esitetty myös tutkimuksen liitteissä (liite 2).

Liitteen taulukko kuvaa, miten keskeisten tutkijoiden näkemys on muuttunut liiketoimintamallien komponenteista. Taulukosta 2 voidaan vahvistaa esimerkiksi Lambertin ja Davidsonin (2013) havainto siitä, että arvontuottoon, arvon toimittamiseen ja arvon kaappaukseen sekä arvoverkkoon liittyvät näkökulmat ovat nousseet keskeisiksi liiketoimintamallien viitekehysten elementeiksi. Myös asiakkaisiin (asiakassegmentit) sekä resursseihin liittyvät näkökulmat ovat lähes jokaisessa liiketoimintamallin viitekehyksessä omana komponenttinaan. Resurssien näkökulmasta voidaan todeta sama havainto kuin liiketoimintamallin määritelmässä, että myös ulkoisten resurssien ja kumppanien rooli on korostunut viitekehyksissä. Liiketoimintamallin nähdään ulottuvan selkeästi yli organisaatorajojen, mistä on osoituksena arvoketjun ja arvoverkon näkökulmien korostuminen.

Tässä työssä taulukkoon 2 on myös laskettu, kuinka moni tutkija on käsitellyt kutakin liiketoimintamallin komponenttia sekä kunkin tutkijan esittämien liiketoimintamallin komponenttien lukumäärät. Shaferin ym. (2005) tekemä tutkimus osoittaa, että arvoverkon, asiakkaan, resurssien ja arvolupausten komponentit korostuvat valtaosassa tutkimuksia.

Taulukosta voidaan havaita myös, että viitekehysten komponenttien määrät vaihtelevat kolmesta komponentista aina 18 komponenttiin. Uudemmissa viitekehyksissä (Kaplan 2012; Moingeon & Lehman-Ortega 2010) liiketoimintamalli kuvataan vain kolmen komponentin avulla, jotka ovat vahvasti arvon käsitteeseen sidottuja. Taulukon perusteella näyttäisi ainakin siltä, että liiketoimintamalliviitekehysten komponenttien määrä on keskimäärin laskenut uudemmissa malleista, mikä voi osaltaan kuvastaa liiketoimintamallin käsitteen vähittäistä vakiintumista.

Taulukko 2. Liiketoimintamallin komponentit eri viitekehyksien mukaan

Liiketoimintamallin komponentit	Timmers (1998)	Hanel (2000)	Aluah & Tucci (2004)	Anit & Zott (2001)	Weihi & Vtase (2001)	Dubosson-Torbayym. (2002)	Margretta (2002)	Rayport & Jaworski (2002)	Van Der Vorst ym. (2002)	Hogue (2002)	Chesbrough (2003)	Hedman & Kalling (2003)	Johnson (2010)	Mullins ja Komisar (2010)	Ottewalder & Pigneur (2010)	Kaplan (2012)	Maignan & Legnani-Ortega (2010)	Undegrdyfym. (2009)	Summa
	E- liiketoiminta	Strategia	E-liiketoiminta	E- liiketoiminta	E- liiketoiminta	E- liiketoiminta	Strategia	E- liiketoiminta	E- liiketoiminta /SCM*	Teknologia	Strategia	IS** ja strategia	LTM- innovaatio	Liketoiminta- mallit	Liketoiminta- mallit	LTM- innovaatio	LTM- innovaatio	LTM- innovaatio	
Avoavarkko/-ketju (toimittajat, avainkumppanit)	X	X			X	X		X	X	X	X	X			X			X	10
Resurssi/varat, organisaatio		X		X		X		X		X	X	X		X	X			X	10
Asiakas (kohdemarkkinat, laajuus, asiakassegmentit)		X	X			X	X	X		X	X				X			X	9
Avoluopus		X	X			X	X	X		X	X				X			X	9
Tulot/hinnointi	X	X	X			X	X	X		X	X				X			X	9
Prosessit, aktiviteetit, operointimalli		X	X			X	X	X		X	X				X			X	8
Kyvykkyys/osaaminen		X	X			X	X	X		X	X				X			X	5
Kustannukset				X		X	X	X		X	X				X			X	5
Kipailijat				X		X	X	X		X	X				X			X	4
Tuotos (tarjoama)				X		X	X	X		X	X				X			X	4
Tietovirrat	X			X	X	X													3
Tuote-/palveluvirrat	X			X	X	X													3
Strategia		X								X					X				3
Asiakassuhteet		X				X	X	X		X	X								2
Brändäys		X				X	X	X		X	X								2
Asiakastieto		X				X	X	X		X	X								2
Differointi		X				X	X	X		X	X								2
Taloudelliset näkökulmat		X				X	X	X		X	X								2
Missio						X	X	X		X	X								2
Voitto				X		X	X	X		X	X								2
Arvonluonti				X		X	X	X		X	X					X			2
Taloudellinen logikka, tuottoyhälö				X		X	X	X		X	X								2
Liiketoimintamahdollisuudet				X		X	X	X		X	X								1
Rahavirrat																			1
Kulttuuri																			1
Asiakkaan edut								X		X	X								1
Asiakasrajapinta		X						X		X	X								1
Ympäristö										X	X								1
Yrityksen identiteetti										X	X								1
Yrityksen maine										X	X								1
Toteutumisen ja tuki										X	X								1
Toiminnallisuudet										X	X								1
Käytönotto			X							X	X								1
Infrastruktuurin käyttö										X	X								1
Infrastruktuurin johtaminen										X	X								1
Johtaminen										X	X								1
Tuotemnoivointi										X	X								1
Spezifit ominaisuudet										X	X								1
Pitkäjänteisyys (sustainability)			X							X	X								1
Anvon toimitus																X			1
Anvon vangitseminen																X			1
Anvoarkkitehtuuri																X			1
Transaktioiden sisältö																	X		1
Transaktioiden hallinto																	X		1
Transaktioiden rakenne																	X		1
Komponentit																			1

*SCM= Toimitusketjun hallinta (Supply Chain Management)

**IS= Informaatiojärjestelmät (Information systems)

Komponenttien määrä viitekehityksessä

3

12

7

10

3

14

5

7

5

11

5

6

4

4

7

3

5

7

4

7

3

5

Osterwalderin ja Pigneurin (2010) malli on yksi tunnetuimmista ja käytetyimmistä viitekehyksistä, etenkin liikkeenjohdon keskuudessa. He ovat luoneet yksinkertaisen tavan mallintaa ja kuvata liiketoimintamallin elementit. Osterwalderin liiketoimintamallikanvasin avulla yritys voi kuvata helposti oman liiketoimintamallinsa. Kanvas perustuu Osterwalderin (2002; 2004) aiempiin tutkimuksiin, kuten liiketoimintamalliontologiaan, jossa hän jäsentelee liiketoimintamallin neljään eri kokonaisuuteen, jotka kattavat liiketoiminnan neljä pääaluetta: asiakassuhteet (*customer relationship*), tuotteet (*product*), infrastruktuurin johtamisen (*infrastructure management*) ja taloudellisen näkökulman (*financial aspect*) (Osterwalder & Pigneur 2010, 15). Liiketoimintamallikanvas kuvaa liiketoimintamallin yhdeksän elementin avulla, jossa on kuvattu myös eri elementtien väliset riippuvuudet.

Zott ym. (2010) toteavat, että on oleellista muistaa, ettei yksikään komponentti voi muodostaa liiketoimintamallia yksinään, sillä liiketoimintamalli koostuu kaikista elementeistä. He toteavat myös, että liiketoimintamallin komponentit liittyvät toisiinsa. Samalla Zott ym. (2010) korostavat, että elementtejä pitää katsoa kokonaisvaltaisesti, etenkin sen kehitysvaiheessa. Myös Kindström (2010) on todennut, että liiketoimintamallin komponenttien keskinäisestä riippuvuudesta johtuen yhdessä komponentissa tapahtuvat muutokset tulee huomioida muissa komponenteissa, jotta liiketoimintamalli pysyy tasapainossa. Toisin sanoen, kun liiketoimintamallin yhtä komponenttia muutetaan, tulisi samalla arvioida koko liiketoimintamallia.

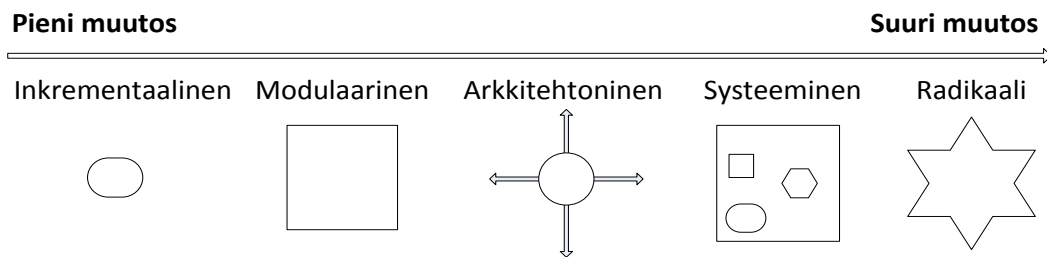
2.2 Innovaatiot

2.2.1 Liiketoimintamalli-innovaatioiden ja rakentamisen innovaatioiden luokittelu

Liiketoimintamallin innovaatioiden luokittelu ja määrittely on oleellista ymmärtää, koska liiketoimintamalli-innovaatiolle ei ole vakiintunutta yhtenäisen konsensuksen olevaa määritelmää, joka rakentuisi perinteisen innovaatiotutkimuksen perustalle. Ilman määritelmää ja luokittelutapaa ei synny mielekäästä keskustelua siitä, mikä nähdään liiketoimintamalli-innovaatioksi ja mikä joksikin muuksi innovaatioksi, kuten esimerkiksi tuote- tai palveluinnovaatioiksi. Liiketoimintamalli-innovaatioiden luokittelu auttaa myös sen käsitteen asemoinnissa suhteessa vakiintuneeseen innovaatiokirjallisuuteen.

Erilaisia innovaatiokäsitteitä ja luokitteluja on runsaasti. Amit ja Zott (2010; 2012) näkevät liiketoimintamalli-innovaatiot erillisinä tuote- ja prosessi-innovaatioista. Pohle ja Chapman (2006) luokittelivat IBM:n globaalissa CEO-tutkimuksessa (*CEO-study*) innovaatiot liiketoimintamalli-, tuote-/palvelu-/markkina- sekä prosessi-/operatiivisiin innovaatioihin. Operatiiviset tai prosessi-innovaatiot ovat sellaisia, jotka parantavat ydinprosessien tai toimintojen tehokkuutta. Tuote-, palvelu- tai markkinainnovaatiot ovat tuotteisiin, palveluihin tai markkinoille menemiseen liittyviä toimintoja.

Pohlen ja Chapmanin (2006) mainitseman perinteisen innovaatioluokittelun lisäksi rakentamisen innovaatiotoiminnan kontekstissa on esitetty aikaisemmin oma luokittelu. Slaughter (1998) on laatinut innovaatiotyypittelyn rakentamiseen, jossa innovaatiot jaetaan niiden muutosten laajuuden mukaisesti viiteen eri luokkaan: inkrementaaliseen, modulaariseen, arkkitehtoniseen, systeemiseen ja radikaaliin innovaatioon (kuvio 10).



Kuvio 10. Rakentamisen innovaatioiden tyypittely niiden suuruuden mukaisesti (Slaughter 1998)

Inkrementaaliset innovaatiot ovat vähittäisiä innovaatioita, joissa organisaatiot hyödyntävät aikaisemmin oppimiaan asioita, jolloin innovaatiot perustuvat olemassa oleviin prosesseihin, liiketoimintamalleihin ja teknologiaan. Slaughter (1998) tekee tärkeän havainnon siitä, että joskus innovaatiot voivat olla yhdelle osapuolelle radikaaleja ja samalla toiselle osapuolelle vain modulaarisia tai inkrementaaleja. Radikaalit innovaatiot ovat taas liiketoimintamallitason innovaatioita; ne muuttavat liiketoimintamalleja ja prosesseja. Esimerkiksi Christensen (2013) puhuu deskriptiivisistä toimialaa muuttavista innovaatioista. Leppälä (2014) toteaa, että innovaatio voi olla radikaali kahdella eri tavalla: se voi poiketa merkittävästi käyttäjäkunnan ajattelutavasta tai se voi olla tekniikaltaan täysin uudenlainen. Radikaalit innovaatiot tulevatkin usein joko täysin toisilta toimialoilta tai toimialojen

rajapinnasta. Apilo, Askari ja Takkinen (2007) toteavat, että modulaarisissa innovaatioissa aikaisemmin opitut toimintatavat riittävät. Arkkitehtonisissa, systeemisissä ja radikaaleissa innovaatioissa taas nykyiset prosessit ja toimintamallit eivät riitä, jolloin tarvitaan uudenlaista osaamista ja ratkaisuja. Slaughter (1998) toteaa, että eri tasojen innovaatioiden käyttöönotto vaatii johtamisen eri tasoja ja valvontaa. Tämä Slaughterin (1998) näkemys on mielenkiintoinen, kun pohditaan liiketoimintamalli-innovaatioita; ne vaativat siten tulkinnan mukaan erilaista johtamista ja valvontaa, kuin perinteiset tuote- tai palveluinnovaatiot.

Vesa (2014) toteaa, että rakennustuoteteollisuuden näkökulmasta systeemiset innovaatiot ovat tärkeä innovaatiokäsite. Systeemisessä innovaatioissa on kyse prosessista, jonka syntyyn ja toteuttamiseen vaikuttaa useampi yritys. Hänen mukaan systeeminen innovaatio sisältää usein teknisten innovaatioiden lisäksi myös muita innovaatiota, kuten prosessi- ja organisaatioinnovaatioita. Vesa (2014) korostaa myös, että systeeminen innovaatio vaikuttaa myös asiakkaan prosesseihin. Systeeminen innovaatio vaatii useamman yrityksen sitoutumista toisin kuin arkkitehtoniset tai modulaariset innovaatiot. Näkemys on hyvin linjassa Chesbroughin (2003) näkemyksen kanssa, joka on todennut, ettei voida olettaa, että kaikki käyttökelpoinen tieto olisi käytettävissä yrityksen sisässä. Innovaatioajattelussa on siirrytty yhä enemmän suljetuista innovaatioista avoimiin innovaatioihin. Myös Dahlander ja Gann (2010) ovat todenneet, ettei yksittäinen organisaatio tai yritys voi tehdä innovaatioita eristyksissä, mikä kasvattaa yrityksen tarvetta ottaa asiakkaita, käyttäjiä ja toimittajia mukaan innovaatioprosesseihin. Chesbrough (2003) on tutkinut paljon avoimia innovaatioita sekä liiketoimintamalleja. Chesbroughin (2003) näkemyksen mukaan nykyaikaisessa toimintaympäristössä innovaatioita synnytetään avoimesti eri osapuolten yhteistyönä.

Tutkimuksen empiirisen tarkastelun näkökulmasta erityisen mielenkiintoinen on Slaughterin (1998) näkemys siitä, että sellaiset innovaatiot, jotka ovat inkrementaaleja ja modulaarisia muilla toimialoilla, voivat olla rakennusosalalla systeemisiä tai jopa radikaaleja.

2.2.2 Innovaatioiden esteet ja haasteet

Cooper (2011) ja Crawford (1997) ovat tunnistaneeet yleisiä syitä innovaatiotoiminnan epäonnistumiselle:

- Tuote ei tarjoa uusia tai parempia ominaisuuksia
- Matala markkinatutkimus, väärä tuotteen asemointi tai asiakkaiden tarpeiden väärinymmärrys
- Tarpeiden väärinymmärrys
- Odottamattomat asiakkaiden käyttäytymisen muutokset
- Liian pienet markkinat (voivat johtua ennuste-/arviointivirheestä tai kysynnän puutteesta)
- Kysynnän puute
- Myyntikanavan riittämätön tuki
- Yhteistyö asiakkaiden kanssa puuttuu
- Riittämättömät kehitys- ja/tai markkinointipanostukset
- Heikko investoinnin tuotto, joka pakottaa yrityksen luopumaan tuotteesta
- Heikko yhteensopivuus yrityksen ydinosaan, yrityksellä on riittämätön kokemus kyseisestä teknologiasta tai markkinasta
- Ylimmän johdon tuen puuttuminen
- Sisäiset, usein riittämättömän kommunikoinnin aiheuttamat ristiriidat ja ongelmat
- Kilpailijoiden nopea reagointi ja vastatoimenpiteet
- Poikkeukselliset tekijät, kuten muutokset määräyksissä tai lainsäädännössä

Cooperin (2011) ja Crawfordin (1997) tuloksista voidaan havaita, että innovaatiotoiminnan esteet johtuvat sekä organisaation ulkoisesta toimintaympäristöstä, kuten esimerkiksi markkinoista ja asiakaskunnasta että organisaation sisäisen toimintaympäristön haasteista, kuten riittämättömästä kommunikoinnista, resursseista tai heikosta ymmärryksestä markkinoihin tai teknologiaan liittyen. Esitetyt Cooperin (2011) ja Crawfordin (1997) innovaatiotoiminnan esteet ovat geneerisiä ja toimialariippumattomia esteitä. Heidän lisäksi myös Blayse ja Manley (2004), Kulatunga ym. (2006), Vesa (2014), Nam ja Tatum (1997) ovat tutkineet rakennusalan kontekstissa innovaatiotoiminnan esteitä.

Kulatunga ym. (2006) ovat tehneet kokoavan kirjallisuustarkastelun rakennusalan innovaatiotoiminnan esteistä. Pries ja Janszen (1995) ovat identifioineet rakennusprosessin fragmentoituneen luonteen innovaatiotoiminnan merkittävämmäksi esteeksi. Gann (2000) toteaa, että urakoitsijat ja konsultit ovat eristäytyneitä toisistaan, jonka lisäksi urakoitsijat ovat usein pieniä ja fragmentoituneita. Lisäksi rakennusprojekteissa on havaittu olevan myös merkittäviä koordinointi- ja integraatio-ongelmia äärimmäisestä toimintojen erikoistumisesta ja erilaisten ammattikuntien osallistumisesta johtuen (Nam & Tatum, 1997).

Blayse ja Manley (2004) ovat todenneet myös rakennusten erityisen pitkän eliniän olevan este innovoinnille, koska se pakottaa asiakkaan pysymään mieluummin tunnetuissa metodeissa kuin olemaan radikaalisti innovatiivinen. Nam ja Tatum (1997) toteavat, että koska epäonnistumisen riski on korkea rakentamisessa, yritys ja erehdyslähestymistapa ei ole usein hyväksyttävä. Tämä on erityisen olennainen haaste, sillä liiketoimintamalli-innovaatioiden kontekstissa Sosna ym. (2010) puhuvat erityisesti yritys- ja erehdys -lähestymistavan ja Chesbrough (2010) kokeilemisen tärkeydestä liiketoimintamalli-innovaatioiden synnyttämisessä.

Blayse ja Manely (2004) ovat todenneet myös teknisten säännösten rajoittavan mahdollisuuksia olla innovatiivinen. Pries ja Janszen (1995, 45) ovat esittäneet hieman kärjistäen väitteen, jonka mukaan yritykset eivät rakenna asiakasta varten vaan täyttääkseen hallituksen säännöt ja ohjelmääräykset. Kulatunga ym. (2006) toteavat, että säännösten aiheuttamat rajoitteet ovat hidastaneet jo vuosikymmeniä rakennusalan innovaatiotoimintaa.

Rakennusala on tunnettu myös konservatismistaan; ammattilaiset takertuvat hyväksytyihin toimialan käytäntöihin ja normeihin täyttäessään asiakkaiden tarpeita, muutokset otetaan uhkana, jonka lisäksi löysiä tai ylimääräisiä resursseja sallitaan vain harvoin (Nam & Tatum 1997). Dulaimi, Nepal ja Park (2005) vahvistivat nämä haasteet myöhemmin tutkimuksessaan, jossa osa projektipäälliköistä ilmaisi huolensa siitä, että mikäli innovaattorit ylittävät organisaation ohjeet, politiikat ja käytännöt, he voivat riskeerata projektin tavoitteet. Monet projektipäälliköt olivat myös ilmaisseet tiukkojen

aikataulujen, kohtuuttoman paineen, kustannussäästöjen mittaamisen, taloudellisen taantuman ja halvimman hintakilpailutuskäytännön haittaavan heidän innovointiaan.

Veshosky (1998) on nostanut esiin organisaation ja toimialan kulttuurin roolin rakentamisessa. Hän toteaa, että osa projektipäälliköistä oli todennut, että he eivät innovoi, koska se on vastoin organisaation ja toimialan kulttuuria. Samassa tutkimuksessa osa taas näki innovaatiot kestäväenä kilpailuedun lähteenä.

Kulatunga ym. (2006) nostavat esiin myös, että rakentamisen toimialalla johdolla näyttäisi olevan rajallinen näkemys siitä, mikä heidän roolinsa on innovointiprosessissa. Kulatunga ym. (2006) nostavat esiin myös mielenkiintoisen tutkijoiden näkemysron siitä, millainen johdon osaamis- ja koulutustaustan tulisi olla, jotta se tukisi innovointia. Nam ja Tatum (1997) ovat ehdottaneet, että teknisesti kyvykkäiden ihmisten tulisi johtaa rakentamista. Pries ja Janszen (1995) ovat nähneet insinööriparadigman tai tiukan teknisen fokuksen innovaatioiden esteeksi. Heidän tutkimuksensa paljasti, että vain neljällä prosentilla päälliköistä oli tutkinto taloustieteisiin tai johtamiseen liittyen, kun taas 51 prosenttia oli insinöörejä, kaksi prosenttia lainopillisen koulutuksen saaneita ja lopuilla ei ollut akateemista tutkintoa.

2.3 Liiketoimintamalli-innovaatiot

2.3.1 Liiketoimintamalli-innovaation määrittely

Liiketoimintamalli-innovaation määrittelyistä tutkijat ovat esittäneet erilaisia näkemyksiä ja malleja. Olemassa olevat mallit näyttävät keskittyvän liiketoimintamallin elementtien muuttamiseen. Osterwalder ja Pigneur (2010) toteavat, että olemassa olevat mallit kuvaavat, miten innovoidaan olemassa olevia tai uusia liiketoimintamalleja yritystasolla analysoimalla tulevaisuuden trendejä yrityksen liiketoimintaympäristössä.

Mitchel ja Coles (2004) tarkoittavat liiketoimintamalli-innovaatiolla onnistunutta muutosta missä tahansa liiketoimintamallin elementissä, mikä parantaa suorituskykyä ja hyötyjen toimitusta. Lindgradt ym. (2009) väittävät, että innovaatiosta tulee liiketoimintamalli-innovaatio, kun kahta tai useampaa liiketoimintamallin elementtiä muutetaan tuottamaan arvoa uudella tavalla. Giesen ym. (2007) taas esittävät kolme

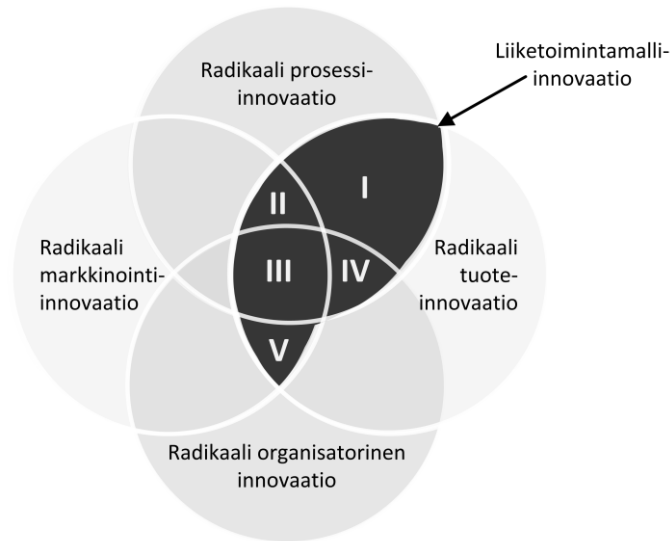
tapaa (toimiala-, tulo- ja yritysmallin innovointi) liiketoimintamalli-innovaation tekemiseksi, joista jokainen tapa sisältää useita eri osa-alueita, joita voidaan innovoida.

Zott, Amit ja Massa (2011) ovat tehneet kirjallisuuskatsauksen, jossa he toteavat, että tutkijoilla on tietyistä liiketoimintamalli-innovaatiotutkimuksen ydinkysymyksistä konsensus. Tutkijat näyttävät olevan yhtä mieltä esimerkiksi siitä, että liiketoimintamalli ei ole vain teknologisten tai organisatoristen innovaatioiden toimeenpanija, vaan siitä voi tulla myös strategisen innovoinnin aihe.

Mitchell ja Coles (2003) tekivät pitkittäistutkimuksen yli 100 julkisesta yhtiöstä, missä he huomasivat, että menestyneitä yrityksiä yhdisti yksi yhteinen piirre: menestyneet yhtiöt tekivät perusteellisia parannuksia liiketoimintamalliinsa useissa eri ulottuvuuksissa. Menestymisen taustalla oli siten useamman liiketoimintamallin komponentin yhtäaikainen muuttaminen sekä asiakas- ja sidosryhmälähtöisyys. Menestyneimmät yritykset muuttivat liiketoimintamalliaan aina muutaman vuoden välein palvellakseen paremmin asiakkaitaan, loppukäyttäjiä, kumppaneita ja muita sidosryhmiä (Mitchell & Coles 2003, 16).

Mitchell ja Coles (2003) havaitsivat myös, että liiketoimintamalli-innovaatiolla on strateginen vipuvaikutus. He ovat Porterin (1996) kanssa samaa mieltä siitä, että kustannusjohtajuus- ja erilaistumisstrategiat johtivat hyvään menestymiseen. Mitchell ja Coles (2003) havaitsivat lisäksi, että parhaiten menestyneet yhtiöt käyttivät liiketoimintamalli-innovaatioita vahvistaakseen strategiansa vaikuttavuutta. Myös Amit ja Zott (2010) ovat tehneet vastaavia havaintoja haastatteleamalla tuhansia toimitusjohtajia, jotka näkivät liiketoimintamalli-innovaatiot tärkeämmäksi verrattuna tuote- tai prosessi-innovaatioihin, joiden nähtiin tuottavan vain lyhyen tähtäimen kilpailuetua. Amit ja Zott (2010) erottelevat liiketoimintamalli-innovaatiot tuote- ja prosessi-innovaatioista ja väittävät, että liiketoimintamalli-innovaatiot maksavat vähemmän, minkä lisäksi ne ovat tehokkaampia ja tarkoituksenmukaisempi lähestymistapa taloudellisen matalasuhdanteen aikana.

Barjak ym. (2013) ovat määritelleet liiketoimintamalli-innovaation neljän eri innovaatiotyypin yhdistelmänä oheisen kuvion 11 mukaisesti mustina alueina I-V.



Kuvio 11. Liiketoimintamalli-innovaatio innovaatiotyyppien yhdistelmänä (Barjak ym. 2013)

Heidän näkemyksen mukaan liiketoimintamalli-innovaatiot syntyvät radikaalien prosessi-, markkinointi- ja tuote-innovaatioiden sekä organisatorisen innovaatioiden yhdistelmänä (kuviossa mustat alueet I-V). Kuvion 11 malli ei siten näe inkrementaalisia innovaatioita liiketoimintamalli-innovaatioina, mikä on linjassa Markideksen (2008) sekä Comes ja Bernikerin (2008) näkemyksen kanssa, mutta vastoin Zott ja Amitin (2002) sekä Mitchell ja Colesin (2004) näkemystä, joiden mukaan myös inkrementaaliset innovaatiot voivat olla liiketoimintamalli-innovaatioita.

Tässä tutkimuksessa liiketoimintamalli-innovaation määrittelyssä on noudatettu Lindgradtin ym. (2009) määritelmää, jonka mukaan liiketoimintamalli-innovaatio syntyy, kun kahta tai useampaa liiketoimintamallin elementtiä muutetaan tuottamaan arvoa uudella tavalla. Tutkimuksessa ei ole rajattu Zott ja Amitin (2002) määrittelyn mukaisesti liiketoimintamalli-innovaatioita vain radikaaleihin innovaatioihin, vaan myös inkrementaaliset innovaatiot voivat olla liiketoimintamalli-innovaatioita.

2.3.2 Liiketoimintamalli-innovaatioiden tarve

Hamel (2002) väittää, että liiketoimintamalli-innovaatiot ovat ainoa tapa välttää kilpailua nykyisessä toimintaympäristössä, jossa liiketoimintamallit kilpailevat keskenään, eivät tuotteet tai yksittäiset yritykset. Lisäksi liiketoimintamallit voivat antaa itsessään kilpailuetua, mikäli ne ovat riittävän erilaistettuja tuottamaan tietyt

asiakastarpeet ja vaikeasti imitoitavissa (Morris ym. 2005; Teece 2010). Liiketoimintamallien innovointi nähdään elintärkeänä, koska hyväkään liiketoimintamalli ei kestä loputtomiin (Chesbrough 2007, 15).

Chesbrough (2010) huomauttaa, että vaikka yritykset ovat tehneet laajamittaisia investointeja ja niissä on määritelty innovaatioprosessit uusien ideoiden ja teknologioiden tutkimiseen, yrityksillä on kuitenkin usein vain vähän kyvykkyyttä innovoida liiketoimintamallejansa. Johnson (2008) myös väittää, että vain harvat yritykset ymmärtävät olemassa olevan liiketoimintamallinsa riittävän hyvin kehittääkseen sitä sekä tietääkseen, milloin tarvitaan uusi liiketoimintamalli. Chesbrough (2010) myös lisää, että uudet ideat ja teknologiat tulee kaupallistaa sopivalla liiketoimintamallilla, jotta niiden tuloksellinen kaupallistaminen onnistuu. Tästä herääkin kysymys, mistä ja miten liikkeenjohto voi tietää, sopiiko vanha liiketoimintamalli uuden tuotteen, palvelun tai teknologian kaupallistamiseen tai miten sitä tulisi uudistaa.

Lindgardt ym. (2009) toteavat, että liiketoimintamalli-innovaatio on erityisen arvokas epävakassa toimintaympäristössä. Liiketoimintamalli-innovaatio voi tarjota yritykselle tavan vapautua intensiivisestä kilpailusta, jossa tuote- tai prosessi-innovaatiot ovat helposti jäljitettävissä, minkä vuoksi yritysten strategiat samankaltaistuvat ja kilpailuetu hämärtyy. Serrat (2012, 2) näkee, että liiketoimintamalli-innovaatiot ovat useimmiten arvokkaampia ja muutoksellisempia kuin muut innovaatiotyypit; ne vähentävät riskejä ja kääntäen mahdollistavat siten muiden riskien hallitun ottamisen.

Massa ja Tucci (2010) toteavat, että liiketoimintamalli-innovaatioita tarvitaan etenkin silloin, kun tuote- tai prosessi-innovaatiot eivät enää palvele asiakkaita ja täytä heidän tarpeitaan. Johnson (2010) lisää, että liiketoimintamalli-innovaatiot mahdollistavat sellaisten arvolupausten antamisen asiakkaille, mihin ei tuote- tai palveluinnovaatioilla pystytä. Massan ja Tuccin (2010) mukaan innovatiivinen liiketoimintamalli voi luoda mahdollisuuksia palvelemaan täysin uusia markkinasegmenttejä.

2.3.3 Liiketoimintamalli-innovaation asteet

Harvat tutkijat ovat keskustelleet liiketoimintamalli-innovaatioiden innovatiivisuuden asteista. Osa tutkijoista näkee, että liiketoimintamalli-innovaatiot ovat yleisesti

disruptiivisia tai radikaaleja (Markides 2006; Comes & Berniker 2008). Osa taas tarkastelee sekä radikaaleja että inkrementaaleja liiketoimintamalli-innovaatioita (Zott & Amit 2002; Mitchell & Coles 2004). Bucherer ym. (2013) toteavat, ettei ole esitetty ytimekästä liiketoimintamalli-innovaatioiden asteiden luokittelua. Bucherer ym. (2013) havaitsivat tutkimuksestaan sekä radikaaleja että inkrementaaleja liiketoimintamalli-innovaatioita, joten myös he noudattelevat Zott ja Amitin (2002) ja Mitchell ja Colesin (2004) näkemystä.

Mitchell ja Coles (2003) ovat ehdottaneet nelivaiheista liiketoimintamalli-innovaatioiden typologiaa: liiketoimintamallin hienosäätö (*adjustment*), omaksuminen (*adoption*), parantaminen (*improvement*) ja varsinainen uudelleen suunnittelu (*actual redesign*). Mitchellin ja Colesin (2003) luokittelu auttaa hahmottamaan liiketoimintamallin muuttamisen asteita.

Liiketoimintamallin hienosäätämällä viitataan vain yhden (tai muutaman) liiketoimintamallin elementin muuttamiseen pois lukien arvolupauksen komponentti. Liiketoimintamallin omaksuminen taas viittaa pääosin siihen, että keskitytään vastaamaan kilpailijoiden arvolupaukseen. Tämä vaatii muutoksia tuotteisiin ja/tai palveluihin, mutta joskus myös asiakassuhteiden ja liiketoiminnan infrastruktuurin elementteihin (Osterwalder 2004). Liiketoimintamallin parantaminen tapahtuu luonnollisimmin silloin, kun useimpia liiketoimintamallin elementtejä muutetaan samanaikaisesti. Liiketoimintamallin uudelleen suunnittelu on kyseessä silloin, kun parannukset johtavat täysin uuteen arvolupaukseen. Parantamisen ja uudelleen suunnittelun erona on se, että liiketoimintamallia voidaan parantaa muuttamatta arvolupausta (esimerkiksi siirtymällä omasta valmistuksesta lisensointiin), kun taas uudelleen suunnittelu korvaa perustana olevan liiketoimintalogiikan ja tarjoaa uusia tuotteita, palveluilta tai näiden yhdistelmiä. (Michael & Coles 2003)

Myös Cavalcante ym. (2011) ovat tehneet liiketoimintamallin muutosten luokittelusta typologian. He jakavat liiketoimintamallin muutokset neljään eri tyyppiin: liiketoimintamallin luomiseen (*creation*), laajentamiseen (*extension*), uudistamiseen (*revision*) ja liiketoimintamallin päättämiseen (*termination*)

.3.4 Liiketoimintamallien innovointi

Liiketoimintamallien uudistamisesta ja innovoinnista on tehty erilaisia prosessimalleja, luokitteluita ja strategiamalleja. Liiketoimintamallien innovointimallien tarkastelu on perusteltua käydä läpi, koska se auttaa ymmärtämään ja jäsentämään liiketoimintamalli-innovaatioiden esteitä ja mahdollistajia. Malleille näyttää olevan yhteistä se, että ensiksi liiketoimintamallia suunnitellaan, jonka jälkeen sitä testataan ja muokataan. Tyypillinen jako on lähestyä liiketoimintamallin innovointia erilaisten innovaatioprosessin vaiheistusmallien sekä elementtien ja komponenttien muuttamisen kautta.

Chesbrough (2010) toteaa, että nykyisestä liiketoimintamallista uuteen siirtymisessä tarvitaan kolmea prosessia: kokeilua (*experimentation*), toteutusta (*effectuation*) ja organisatorista johtajuutta (*organizational leadership*). Hän korostaa erityisesti kokeilun merkitystä liiketoimintamalli-innovaatioiden synnyttämisessä ja esteiden poistamisessa. Toteutus (*effectuation*) ja käytännön toimenpiteet taas synnyttävät uutta informaatiota. Organisatorisen johtajuuden merkitys korostuu etenkin olemassa olevien organisaatioiden liiketoimintamallien innovoinnissa. Chesbrough (2010) suosittelee vaihtoehtoisten liiketoimintamallien kokeilua todellisilla, maksavilla asiakkailla käytännön taloustransaktioissa, koska se antaa luotettavimman ja tarkimman kuvan liiketoimintamallin toimivuudesta.

Sosna ym. (2010) taas puhuvat yrityksen ja erehdytyksen (*trial and error*) merkityksestä liiketoimintamalli-innovaatioiden syntymisessä. He olivat ensimmäisiä, jotka yhdistävät organisatorisen ja yksilöllisen oppimisen näkökulman liiketoimintamallien innovointiin. He korostavat, että liiketoimintamalli-innovaatioita voidaan kehittää kokeilun ja oppimisen avulla. Sosnan ym. (2010) ajatusmalli on yhtenäinen Chesbroughin (2010) ja McGrathin (2010) kanssa. Vastaavasti McGrath (2010) puhuu havaintolähtöisestä kokeiluprosessista (*discovery-driven approach*), jonka mukaan yrityksen tulee löytää kokeilun kautta oikea liiketoimintamalli, sillä alkuperäinen malli toimii harvoin suoraan. Chesbrouhg (2010) korostaa, että kokeileminen on ainoa keino, jolla uuden liiketoimintamallin toimivuus voidaan vahvistaa. On vaikea ennustaa, millaiset liiketoimintamallit toimivat tulevaisuudessa. Sen sijaan on helpompi nähdä, millaiset liiketoimintamallit eivät toimi. Hän toteaa, että

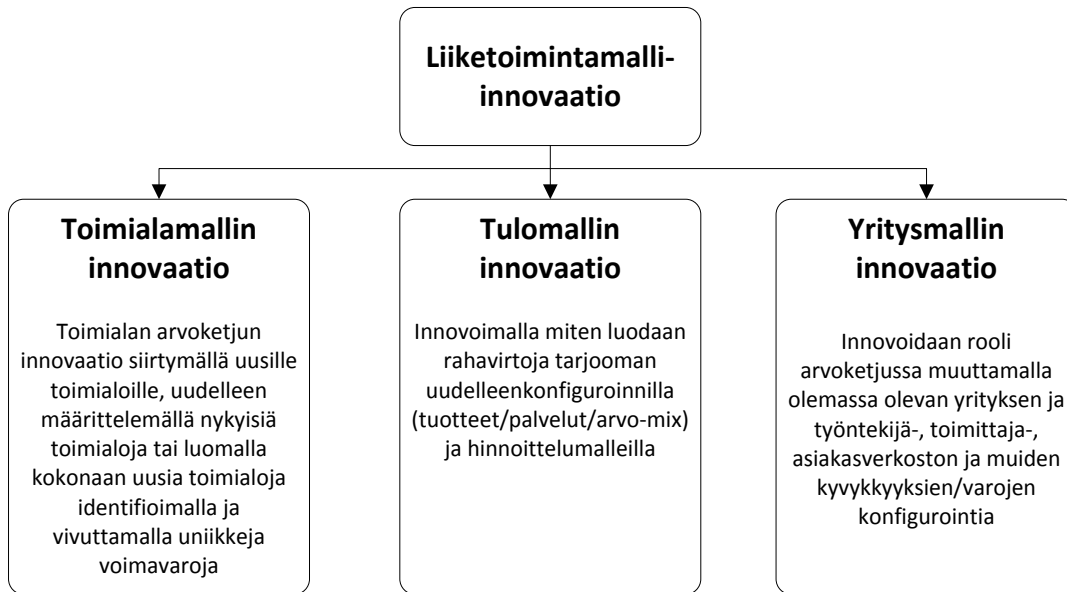
liiketoimintamalli-innovaatioissa ei ole kyse siitä, että tulisi olla ylivertaista kaukokatseisuutta ennen implementointia, vaan enemminkin jotain, mikä syntyy yrityksen ja erehdyksen, kokeilun ja mukautumisen avulla. Chesbroughin (2010) mukaan tuloksellisinta on kokeilla uusia malleja todellisilla asiakkailla. Hän pitää etukäteen tehtyä uuvuttavaa analyysiä tehottomana lähestymistapana liiketoimintamalli-innovaatioiden synnyttämiseksi.

Chesbrough (2010) näkemys on saanut tukea; Doz ja Kosonen (2010) väittävät, että liiketoimintamallin muuttamisen nopeuttaminen vaatii johdon halua ja uskallusta kokeilla uusia malleja ja hylätä vanhoja. Doz ja Kosonen (2010) ehdottavat, että yritysten on oltava ketterämpiä, mikä voidaan saavuttaa kolmella kyvykkyydellä: strategisella herkkyydellä, yhtenäisellä johtamisella ja resurssien joustavuudella. He toteavat myös, että vanhojen toimintamallien hylkääminen on uusien mallien kokeilemista vaikeampaa. Doz ja Kosonen (2010) korostavat myös ylimmän johdon tuen tärkeyttä, jotta organisaatioon saadaan rakennettua sitoutumista. Myös Santosin ym. (2009) mukaan pelkät muodolliset rakenteelliset näkökulmat (aktiviteettijoukko) eivät riitä, vaan he ovat korostaneet käyttäytymiseen liittyviä näkökulmia, kuten molemmin puoleista sitoutumista ja organisatorista oikeudenmukaisuutta liiketoimintamallien innovoinnissa.

Osterwalder ja Pigneur (2010) ovat taas kuvanneet liiketoimintamallin suunnittelua viisivaiheisena mallina, jossa korostuu myös kehitetyn mallin testauksen rooli. He korostavat liiketoimintamallin suunnittelussa Dozin ja Kososen (2010) tavoin johdon tuen tärkeyttä sekä poikkifunktionaalisten tiimien merkitystä. He painottavat myös hyvää ymmärrystä liiketoimintakontekstista, mikä sisältää syvää tuntemusta asiakkaista, teknologisesta kehittämisestä ja kilpailijoiden liiketoimintamalleista, jonka lisäksi he kehottavat ulottamaan tarkasteluaan olemassa olevaa asiakaskuntaa ja toimialarajoja laajemmalle. Osterwalder ja Pigneur (2010) painottavat myös, että ihmisten on annettava tutkia rohkeasti uusia ideoita, mutta samalla tulee varmistaa, ettei ideoihin rakastuta liian nopeasti.

Jotkut tutkijat ovat kehittäneet luokitteluita liiketoimintamalli-innovaatioille. Giesen ym. (2007) ovat esitelleet IBM:n viitekehyksen liiketoimintamalli-innovaatioille (kuvio

12). He ovat tunnistaneeet kolme tapaa innovoida liiketoimintamallia: toimiala-, tulo- ja yritysmallin innovaatiot.



Kuvio 12. Liiketoimintamalli-innovaatioiden luokittelun viitekehys Giesen ym. (2007) mukaan

Giesen ym. (2007) mukaan jokainen innovaatiotyyppi voi johtaa menestykseen, mutta taloudellisesti menestyneet yritykset ovat tehneet useimmiten toimiala- tai yritysmallin innovaation. Monet yritykset päivittävät yritysmalleja laskusuhdanteessa vähentääkseen kustannuksia uusilla yhteistoiminta- ja kumppanuusmalleilla ja uudelleen järjestelemällä voimavaroja. Toimialojen markkinajohtajat, joilla on vahvat taloudelliset resurssit, menestyvät esittelemällä vaihtoehtoisia ennenkuulumattomia toimialamalleja, jotka häiritsevät kilpailijoita. Monet myös uudistavat tulomalleja ja arvolupauksia vastaamalla erilaiseen joukkoon asiakas- ja markkinavaatimuksia. Giesen ym. (2007) ovat laatineet viitekehysten perusteella listan kysymyksiä, jotka helpottavat arvioimaan yrityksen vaihtoehtoja ja määrittelemään kehityspolkuja liiketoimintamallin innovoimiseksi. Heidän kysymyksensä liittyvät toimialan kontekstin ymmärrykseen ja nykyisen markkina-aseman määrittämiseen sekä liiketoimintamalli-innovaation johtamisen kyvykkyysien rakentamiseen.

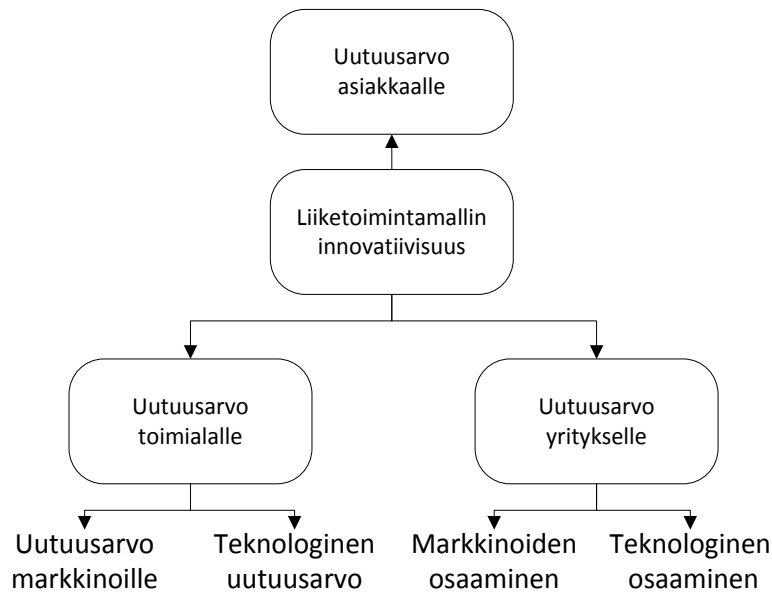
Massa ja Tucci (2012) esimerkiksi näkevät liiketoimintamallin innovaation koostuvan liiketoimintamallin suunnittelusta ja liiketoimintamallin uudelleen konfiguroinnista.

Myös Amit ja Zott (2012) ovat tutkineet, miten liiketoimintamallin suunnittelussa voidaan innovoida. Heidän mukaansa innovatiivinen liiketoimintamalli voi luoda joko kokonaan uuden markkinan tai mahdollistaa yrityksen luoda ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia olemassa olevilla markkinoilla. He muistuttavat, että liiketoimintamallin innovointi voi olla myös inkrementaalista; liiketoimintamallin muutokset voivat tuoda tärkeitä etuja innovaattorille, vaikka ne eivät olisi markkinoita tai toimialaa häiriyttäviä muutoksia.

Amit ja Zott (2010; 2012) ovat kehittäneet aktiviteettisysteeminäkökulman (*activity system perspective*) liiketoimintamallin tarkasteluun. Porter teki (1996) tutuksi aktiviteettisysteemin käsitteen ja kuvaamisen. Amit ja Zott (2012) toteavat, että liiketoimintamallin innovointi voi tapahtua monella tavalla:

1. Lisäämällä täysin uusia aktiviteetteja, esimerkiksi integroitumalla toimitusketjussa ylä- tai alavirtaan. He kutsuvat tällaista liiketoimintamalli-innovaatiota uudeksi aktiviteettisysteemin sisällöksi (*content*).
2. Yhdistämällä aktiviteetteja täysin uudella tavalla. He kutsuvat tällaista liiketoimintamalli-innovaatiota uuden aktiviteettisysteemin rakenteeksi (*structure*).
3. Muuttamalla yksi tai useampi osapuoli, jotka suorittavat mitä tahansa aktiviteetteja. He määrittelevät tällaisen liiketoimintamalli-innovaation uuden aktiviteettisysteemin hallintotavan (*governance*) luomiseksi.

Garcia ja Calantone (2002) ovat operationalisoineet liiketoimintamallin innovatiivisuuden (kuvio 13), jonka avulla voidaan arvioida, onko liiketoimintamalli innovatiivinen.



Kuvio 13. Liiketoimintamallin innovatiivisuuden operationalisointi (Garcia & Calantone 2002, 124)

Garcian ja Calantonen (2002) mukaan liiketoimintamalli-innovaation tulisi olla iteratiivinen prosessi, joka luo siten pieniä parannuksia liiketoimintamalliin sekä kokonaan uusia innovaatioita. Heidän mallinsa mukaan liiketoimintamallin innovatiivisuutta voidaan arvioida sen uutuusarvon perusteella toimialalle, yritykselle sekä asiakkaalle. Liiketoimintamallilla on uutuusarvoa toimialalle, mikäli sillä on uutuusarvoa markkinoille tai teknologista uutuusarvoa.

2.3.5 Liiketoimintamalli-innovaation esteet ja haasteet

Miksi sitten useampi yritys ei kokeile erilaisia liiketoimintamalleja ennen kuin ulkoiset innovaatiot korvaavat ja muuttavat vanhoja liiketoimintamalleja? Liiketoiminnassa kohdataan merkittäviä esteitä ja haasteita uusien liiketoimintamallien kokeilulle. Kuten tuote- ja palveluinnovaatioiden kehittämisessä, myös liiketoimintamalli-innovoinnissa on esteitä ja haasteita. Liiketoimintamalli-innovaatioihin liittyy suuri potentiaali, mutta ne ovat usein hyödyntämättä.

Työssä tehdyn kirjallisuuskatsauksen perustella on tunnistettu ja luokiteltu taulukon 3 mukaiset liiketoimintamalli-innovaatioiden esteet.

Taulukko 3. Kirjallisuudessa tunnistetut liiketoimintamalli-innovaatioiden esteet

Teema	Este	Kirjoittaja
VANHA LIIKETOIMINTAMALLI		
	Uutta liiketoimintamallia mitataan samoilla mittareilla ja rutiineilla kuin vanhaa, diruptioita johdetaan rahallisilla mittareilla	Comes & Berniker (2008), Yu & Hang (2009)
	Uudet liiketoimintamallit ovat usein ristiriidassa olemassa olevien liiketoimintamallien kanssa (asiakkaat, teknologia, resurssit, jakelukanavat). Uusi liiketoimintamalli voi uhata nykyisen liiketoimintamallin arvontuottoa.	Chesbrough (2010), Amit & Zott (2001)
	Myyntikanavan vastustus; koska parhaita asiakkaita ei palvella uudella liiketoimintamallilla, ei uuden mallin etuja nähdä.	Comes & Berniker (2008)
	Uuden liiketoimintamallin alkuvaiheen tuotot ovat usein alhaisemmat kuin vanhan liiketoimintamallin. Resurssit pyritään allokoimaan tuottavimpaan käyttöön.	Chesbrough (2010)
ORGANISAATIOKULTTUURI		
	Uusia liiketoimintaryhmiä pidetään riskialtteina verrattuna, että uusia liiketoimintaryhmiä pidettäisiin erinomaisina.	Comes & Berniker (2008)
	Nykyiset päälliköt ja johtajat ovat saavuttaneet asemansa käyttämällä nykyistä tuttua mallia, jolloin ei ole ilmeistä muutostarvetta.	Chesbrough (2007)
	Yksilöitä ei oteta mukaan kehittämiseen. Uutta liiketoimintamallia ei viestitä ja kommunikoida henkilöstölle riittävän selkeästi, jolloin henkilöstö ei ymmärrä sitä, eikä työskentele sen mukaisesti. Yhteistoiminnan vähäisyys.	Cavalcante ym. (2011), Wikström ym. (2010), Barjak ym. (2013)
	Yksilötason muutosvastarinta, joka johtuu sekä halukkuuden että osaamisen puuttuminen.	Yannopoulos (2013), Bucherer & Gassman (2012), Cavalcante ym. (2011)
	Nykyiset ja uudet liiketoiminnot arvioidaan epätasa-arvoisesti.	Comes & Berniker (2008)
	Organisatorinen muisti (ohjeistukset, konrollimekanismit, käyttäytymisnormeit ja menestymisen mittarit) on esteenä uuden liiketoimintamallin käyttöönotossa.	Johson (2010)
ORGANISAATORAKENNE		
	Organisatorinen erillisyyt luo haasteita.	Comes & Berniker (2008)
	Sisäiset järjestelmät eivät kannusta kokeiluperusteiseen lähestymistapaan.	McGrath (2010)
	Uuden liiketoimintamallin käyttöönotossa voi ilmetä sisäisiä tekijöitä, kuten monimutkaisia prosessiaskeleita, intellektuaalisen omaisuuden suojelua ja organisaatorakenteita, jotka voivat estää uudistumista.	Teece (2010)
	Päälliköiden 2-3 vuoden työnkierto ei tue pitkäjänteisyyttä	Chesbrough (2007)
	Emoyhtiö voi rajoittaa yksikköjen liiketoimintamalli-innovointia, koska liiketoimintamallien muutokset aiheuttavat muutoksia koko yrityksessä	Santos ym. (2009)

Taulukko 3 jatkuu

Teema	Este	Kirjoittaja
RESURSSIT, OSAAMINEN JA KYVYKKYYDET		
	Resurssien puute (raha, osaaminen, tietämys).	Cavalcante ym. (2011)
	Resurssi riippuvuus lukittaa yrityksen olemassa olevaan liiketoimintaan ja ajaa investoimaan perinteiseen liiketoimintaan, kun liiketoimintaan tulee uhkia.	Yu & Hang (2009)
KOGNITIIVISET TEKIJÄT JA JOHDON ROOLI		
	Nykyistä liiketoimintamallia ei tunneta ja ymmärretä riittävän hyvin, jotta sitä voidaan kehittää tai tunnistaa, milloin vanha liiketoimintamalli ei enää toimi.	Johnson ym. (2008)
	Uutta teknologiaa tai ideaa yritetään kaupallistaa vanhalla, sopimattomalla liiketoimintamallilla.	Chesbrough (2010)
	Eryteisesti päällikkötasolla on taipumus vältellä radikaaleja muutoksia ja poistumista omalta mukavuusalueelta, koska uudistuminen vaatii mentaalimallien muutosta.	Markides (1997)
	Vanhon toimintamallien hylkääminen on vaikeaa. Vanhasta liiketoimintamallista luopuminen on vaikeaa, etenkin kun se tuottaa tuloja. Yrityksen on helpompi investoida olemassa olevaan malliin, joka tuo tuloja kuin epävarmaan uuteen malliin.	Doz & Kosonen (2010) Yannopolous (2013)
	Päätöksentekijät etsivät informaatiota, joka sopii heidän liiketoimintalogiikkaan ja karttavat vastaavasti sellaista informaatiota, joka ei sovi.	Chesbrough & Roosenbloom (2002)
ULKOISET TEKIJÄT		
	Toimintaympäristö muuttuu merkittävästi ennen uuden liiketoimintamallin käyttöönottoa.	Yannopoulos (2013)
	Puutteelliset rahoitusjärjestelmät, puute yrittäjistä.	Yu & Hang (2009)
	Organisaatiot lukittautuvat olemassa oleviin ulkoisiin resursseihin ja palveluntarjoajiin.	Yu & Hang (2009)
	Kuluttajien (asiakkaiden) käyttäytyminen.	Barjak ym. (2013)
	Poliittiset olosuhteet.	Barjak ym. (2013)
	Taloudellisten olosuhteiden muutos.	Barjak ym. (2013)

Havaitut esteet on luokiteltu kuuteen kategoriaan: vanha liiketoimintamalli, organisaatiokulttuuri, organisaatorakenne, resurssit, osaaminen ja kyvykkyydet, kognitiiviset tekijät ja johdon rooli sekä ulkoiset tekijät.

Yksi merkittävä liiketoimintamalli-innovaatioiden esteitä ja haasteita koskeva tutkimus on Chesbroughin (2010) julkaisema tutkimus, jossa hän toteaa, että liiketoimintamallien innovoinnin haasteet liittyvät joko siihen, mikä oikea liiketoimintamalli pitäisi olla tai uusien liiketoimintamallien vastustukseen, koska ne ovat usein ristiriidassa olemassa olevien liiketoimintamallien tai organisaatorakenteiden ja resurssien kanssa. Myös

Christenssen (1997) on tehnyt aiemmin samankaltaisia havaintoja disruptiivisten teknologioiden sekä myöhemmin disruptiivisten innovaatioiden tutkimuksessa. Christensen (1997) huomasi, että liiallinen keskittyminen nykyisiin tuottaviin asiakkaisiin estää uusien esiin nousevien teknologioiden tutkimista. Sekä Christenssen (2003) että Amit ja Zott (2001) ovat tunnistaneeet, että disruptiivinen innovaatio on usein konfliktissa liiketoimintamallin kanssa, joka hyödyntää olemassa olevaa teknologiaa, koska uusi innovaatio hyödyntää usein uutta teknologiaa. Vanhasta liiketoimintamallista vastaavat päälliköt saattavat vastustaa uuden liiketoimintamallin kokeilua, koska se voi uhata nykyistä arvontuottoa yritykselle.

Konfliktit olemassa olevan mallin kanssa voivat johtua Schalteggerin ym. (2011) mukaan siitä, että päälliköt tekevät mieluummin sitä, mitä he ovat aina tehneet ja missä he ovat olleet hyviä. Chesbrough (2010) toteaa myös, että vastahakoisuutta esiintyy esimerkiksi sen takia, että voimavarojen ja resurssien sekä operatiivisten prosessien uudelleen konfigurointi aiheuttaa kompleksisuutta. Chesbroughin (2010) mukaan tyypillisesti uuden liiketoimintamallin alkuvaiheen tuotot ovat myös usein olemassa olevaa alhaisemmat. Lisäksi loppuasiakkaat ja jakelukanavat voivat poiketa olemassa olevista.

Organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin merkitys nousee esteitä tutkittaessa oletetusti keskeisesti esille. Bucherer ym. (2012) myös toteavat, että uusien liiketoimintamallien soveltamisen tekee haasteelliseksi se, että niiden on sovittava yrityksen pitkän aikavälin strategiaan, yrityskulttuuriin ja ydinkyvykkyyksiin. Chesbrough (2010) on havainnut, että siirtyminen vanhasta liiketoimintamallista uuteen aiheuttaa yleensä haasteita, joiden ylittäminen vaatii vahvaa organisaatiokulttuuria. Yannopoulosin (2013) mukaan liiketoimintamallin muuttaminen vaatii usein koko yrityksen käytäntöjen muuttamista, minkä vuoksi muutokseen liittyy muutosvastarintaa yksilökohtaisella tasolla.

Organisaatiokulttuuriin ja organisaatorakenteeseen liittyen osa tutkijoista puhuu yleisemmin sisäisiin tekijöihin liittyvistä haasteista ja esteistä. Teece (2010) toteaa, että uuden liiketoimintamallin käyttöönotossa voi ilmetä sisäisiä tekijöitä, kuten monimutkaisia prosessiaskeleita, intellektuaalisen omaisuuden suojelua ja organisaatorakenteita, jotka voivat estää uuden liiketoimintamallin käyttöönottoa.

Myös Johnson (2010, 46) korostaa sisäisiä tekijöitä. Hän näkee organisatorisen muistin, joka koostuu ohjeistuksista, kontrollimekanismeista, käyttäytymisnormeista ja menestymisen mittareista yhtenä keskeisenä sisäisenä esteenä uuden liiketoimintamallin käyttöönotossa.

Organisaatiokulttuuriin kiinteästi vaikuttavat viestintä, ihmisten sitouttaminen ja yksittäiset työntekijät voivat joko hidastaa tai edistää liiketoimintamalli-innovaatioita. Kirjallisuudessa on puhuttu pitkään muutosagenttien merkityksestä ja tärkeydestä organisaatiossa. Cavalcanten (2011) mukaan liiketoimintamallin muuttamisen yhteydessä haasteet ovat erityisen merkittäviä, koska yrityksellä on usein jo vakiintuneet liiketoimintaprosessit. Cavalcante (2011) toteaa, että yksilöt tulisi ottaa mukaan toimintatapojen kehittämiseen. Sosna ym. (2010) huomauttavat, että muutos lähtee usein käyntiin yrityksen ylimmästä johdosta. Muutos vaatii kuitenkin sen, että työntekijät jakavat yhteisen näkemyksen kaikilla tasoilla. Wikström ym. (2010) toteavat liiketoimintamallin olevan kriittinen linkki strategian ja toiminnan välissä, jolloin tarvitaan hyvää kommunikointia ja viestintää, jotta koko organisaatio ymmärtää liiketoimintamallin ja työskentelee yhteisten tavoitteiden mukaisesti.

Johdon rooliin ja kognitiivisiin tekijöihin liittyvät esteet nousevat voimakkaasti esille kirjallisuudessa. Johnsson ym. (2008) toteavat, että liiketoimintamalli-innovaatioiden syntymisen ongelmana on se, että vain harvat liikkeenjohtajat ymmärtävät liiketoimintamallinsa niin hyvin, että he pystyisivät kehittämään ja muuttamaan yrityksen liiketoimintamallia oikea-aikaisesti. Chesbrough (2010) väittää, että yrityksillä on paljon enemmän prosesseja ja vahvempi yhteinen näkemys siitä, miten innovoidaan teknologiaa kuin siitä, miten innovoidaan liiketoimintamalleja.

Kognitiiviset tekijät ovat merkittävä liiketoimintamalli-innovaatioiden este, koska ne vaikuttavat merkittävästi johdon päätöksentekoon. Chesbrough ja Roosenbloom (2002) ja Chesbrough (2010) havaitsivat kognitiivisen esteen, mitä Amit ja Zott (2001) eikä Christenssen (1997) ollut maininnut aikaisemmin. He väittivät, että olemassa olevan liiketoimintamallin menestyminen vaikuttaa voimakkaasti informaatioon, joka ohjataan tai suodatetaan yrityksen päätöksentekoprosessista. Chesbrouhg ja Roosenbloom (2002) toteavat, että päätöksentekijät etsivät informaatiota, joka sopii yrityksen liiketoimintalogiikkaan ja karttavat informaatiota, joka ei sovi liiketoimintalogiikkaan.

Kognitiivisissa tekijöissä korostuu informaationäkökulman lisäksi myös uuden liiketoimintamallin tulojen epävarmuus. Yannopoulosin (2013) esimerkiksi korostaa, että olemassa oleva liiketoimintamalli tuo tuloja, jolloin yrityksen on helpompi investoida siihen kuin käyttää sama raha uuden liiketoimintamallin kehittämiseen, mikä on taas epävarmaa, jonka lisäksi koko investointi aiheuttaa epäonnistuessaan hukkaa.

Olennainen osa kognitiivisia tekijöitä on ihmisten taipumus vältellä muutosta ja epävarmuutta. Markides (1997) on todennut, että pääliikkötasolla on taipumusta vältellä radikaaleja muutoksia ja poistumista omalta mukavuusalueelta, koska uudistuminen vaatii mentaalimallien muutosta. Prahalad (2004) on tehnyt samanlaisia havaintoja, hän puhuu muutoksen tarvitsevan vallitsevan logiikan muutosta (*dominant logic*). Yu ja Hang (2009) toteavat, että esimerkiksi johdon osaaminen tukee usein nykyistä liiketoimintamallia, jolloin muutokseen liittyy epävarmuutta omasta päätösvallassa ja osaamisesta.

Chesbrough ja Roosenbloom (2002) havaitsivat, että vallitseva toimintalogiikka saattaa aiheuttaa lukkiutumisvaikutuksen (*lock-in effect*) uutta teknologiaa kohtaan, jota ei pystytä hyödyntämään vanhalla liiketoimintamallilla, minkä vuoksi menetetään uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Kaikki selitykset viittaavat siten siihen, että ihmisillä on taipumus pitää kiinni olemassa olevista prosesseista ja toimintatavoista.

Myös uuden ja vanhan liiketoimintamallin johtamisen näkökulma korostuu haasteita tarkasteltaessa, koska liiketoimintamalli-innovaatio johtaa usein tilanteeseen, jossa yrityksellä on kaksi rinnakkaista liiketoimintamallia. Cavalcante ym. (2011) toteavat, että nämä haasteet näkyvät erityisesti liiketoimintamallin päivittämisessä sekä päättämisessä ja vähemmän liiketoimintamallin luomisessa sekä laajentamisessa. Uuden ja vanhan liiketoimintamallin johtamisen näkökulmaan liittyen Yu ja Hang (2009) ovat nostaneet esiin haasteen siitä, että disruptiivisia innovaatioita mitataan myös usein samoilla rahallisilla mittareilla kuin muitakin osa-alueita. Kognitiivisiin tekijöihin ja mittaamiseen liittyen Chesbrough (2010) myös toteaa resurssien käytöstä, että yritykset pyrkivät allokoimaan resurssinsa usein sillä hetkellä tuottavimpaan käyttöön, jolloin uusi teknologia tai innovaatio ei välttämättä saa tarpeeksi resursseja, koska sen tuottopotentiaalia arvioidaan vain alkuvaiheen tuottojen perusteella.

Lindgardt ym. (2009) muistuttavat, että yritysten on päätettävä, integroidaanko uusi liiketoimintamalli nykyiseen ydinliiketoimintaan vai johdetaanko uutta liiketoimintamallia erillisenä kokonaisuutena. Markides (2008) on löytänyt useita mahdollisia vanhan ja uuden liiketoimintamallin välisiä konflikteja, joista on keskusteltu myös aiemmin kirjallisuudessa. Yksi keskustelluimmista konflikteista on strategiatutkimuksessa havaittu Porterin (1996) mainitsema 'keskelle jumiutuminen' (*stuck in the middle*) erilaistumisen ja kustannusjohtajuuden välillä, mikä johtaa keskimääräistä heikompaan suoriutumiseen. Christensen ja Raynor (2003) väittävät, että disruptiiviset innovaatiot tulisi kehittää erillisinä kokonaisuuksina, jotta konflikteja voidaan vähentää. Markides (2008) taas haastaa tämän näkemyksen osoittamalla, että yritykset, jotka ovat valinneet integroinnin lähestymistavaksi, ovat onnistuneet paremmin, kun taas liiketoimintamallit eriyttäneet yritykset ovat epäonnistuneet.

Markides (2008) päättelee, että ei ole yhtä yleispätevää vastausta, joka toimisi kaikille yrityksille. Hän toteaa, että enemmän tulisi kysyä, milloin eri liiketoimintamallit tulisi erottaa ja milloin integroida. Hän on esittänyt nelikenttämatriisin, jossa pystyakselilla kuvataan potentiaalisen konfliktin laajuutta uuden ja olemassa olevan liiketoimintamallin välillä, kun taas vaakakseli viittaa markkinoiden samankaltaisuuksiin ja synergiamahdollisuuksiin liiketoimintamallien välillä.

Edellä kuvattujen sisäisten tekijöiden lisäksi osa tutkijoista nostaa keskusteltuun myös ulkoisten tekijöiden merkityksen. Yannopoulos (2013) toteaa, että liiketoimintamalli-innovaation uhat tulevat sekä sisäisistä että ulkoisista lähteistä. Ulkoinen uhka näkyy esimerkiksi siinä, että toimintaympäristö muuttuu merkittävästi ennen uuden liiketoimintamallin käyttöönottoa. Yannopoulos (2013) näkee jatkuvan liiketoimintamallin proaktiivisen innovoinnin ainoana kestävässä keinona organisaatiolle ulkoisiin uhkiin vastaamisessa.

Myös Barjak, Nidermann ja Berret (2013) ovat havainneet ulkoisia esteitä. He tutkivat 64 tapauksen perusteella esteitä ja menestystekijöitä uusien liiketoimintamallien käyttöönotossa. He toteavat, että monet tunnistetuista tekijöistä voivat olla sekä esteitä että mahdollistajia. Tutkimuksessa on mielenkiintoista, että he havaitsivat esteiden roolin vaihtelevan Yhdysvaltojen ja Euroopan välillä. He ovat listanneet

liiketoimintamalli-innovaation esteitä, joista viisi merkittävintä on kuluttajien käyttäytyminen, taloudelliset olosuhteet, poliittiset olosuhteet, yhteistoiminta sekä johtajuus (päälliköt).

Yu ja Hang (2009, 13–14) ovat tutkineet disruptiivisten innovaatioiden hidasteita; he eivät ole siten puhuneet varsinaisesti liiketoimintamalli-innovaatioiden esteistä, mutta disruptiiviset innovaatiot johtavat usein liiketoimintamalli-innovaatioihin. He ovat jakaneet luokittelunsa näkökulmat sisäisiin, ulkoisiin, markkinointiin ja teknologiaan liittyviin näkökulmiin. Sisäiset näkökulmat on jaettu henkilöstövoimavaroihin, organisaatiokulttuuriin, resurssien allokointiin, organisaatorakenteeseen ja yhteistyöhön isojen yritysten ja startuppien välillä. Yu ja Hang (2009) ovat tunnistaneet sekä päälliköihin että työntekijöihin liittyviä disruptiivisia innovaatioita hidastavia tekijöitä. Heidän havaintonsa ovat linjassa monien Chesbroughin (2010) väitteiden kanssa.

Cavalcante ym. (2011) ovat myös tarjonneet vaihtoehtoisen tavan liiketoimintamalli-innovaatioiden esteiden tarkasteluun. He ovat jäsentäneet taulukon 4 mukaisesti liiketoimintamallin muuttamiseen liittyviä haasteita luokittelemalla haasteet neljään eri liiketoimintamallin muutoksen tyyppiin.

Taulukko 4. Liiketoimintamallin muutoksien haasteita (Cavalcante ym. 2011, 1134)

Muutokset tyyppi	Muutokset luonne	Avainhaasteet
Liiketoimintamallin luonti	Uusien prosessien luominen	Epävarmuus ja monitulkintaisuus (epäonnistuminen ja tehottomuus) Tietämyksen ja taitojen puute Resurssien puute
Liiketoimintamallin laajennus	Uusien prosessien lisääminen	Hallittu riski Resurssissa vajausta
Liiketoimintamallin päivittäminen	Olemassa olevien prosessien muuttaminen	Epävarmuus ja monitulkintaisuus Tietämyksen ja taitojen puute Polkuriippuvuus, inertia Sokeus, kognitiiviset ilmentymät Vastarinta
Liiketoimintamallin päättäminen	Olemassa olevien prosessien päättäminen	Vastarinta

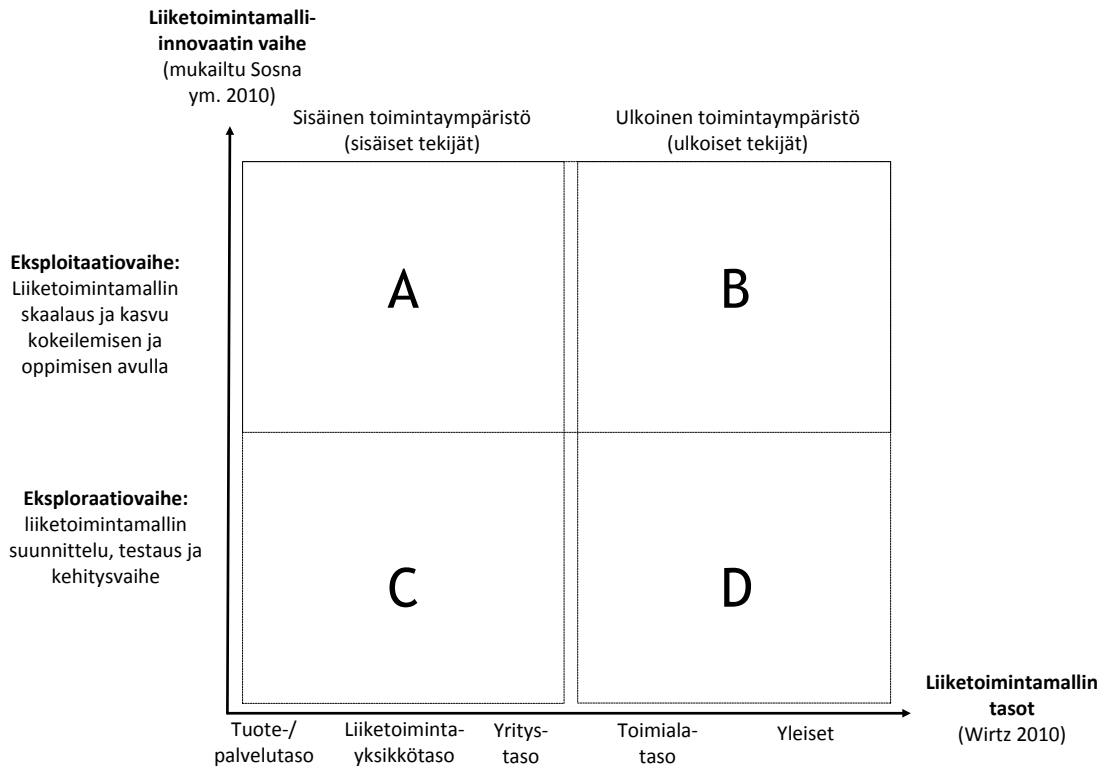
Cavalcante ym. (2011) huomauttavat, että olemassa olevat vakiintuneet toimijat havaitsevat harvoin uusia liiketoimintamahdollisuuksia kun taas pienet, uudet yritykset huomaavat usein uudet liiketoimintamahdollisuudet.

Bucherer ja Gassman (2012) tutkivat 11 case-tapauksen avulla liiketoimintamalli-innovaatioita ja niiden haasteita. He toteavat, että liiketoimintamalli-innovaatiot kohtaavat vastustusta sekä sisäisesti että ulkoisesti. He raportoivat vastarinnan johtuvan sekä halukkuuden että osaamiseen puutteesta. Bucherer ja Gassman (2012) toteavat, että liiketoimintamalli-innovaatioiden esteissä on paljon yhtäläisyyksiä tuoteinnovaatiotutkimukseen.

On hyvä havaita, että liiketoimintamalli-innovaatioiden esteistä ja haasteista ovat kirjoittaneet sekä innovaatiotoiminnan, strategian että liiketoimintamallien tutkijat. Tarkastelusta voidaan todeta myös, että kirjallisuudessa havaitut esteet painottuvat voimakkaasti yrityksen sisäisiin tekijöihin, kun taas ulkoisiin tekijöihin ovat ottaneet kantaa vain Yannopoulos (2013), Yu ja Hang (2009) sekä Barjak ym. (2013). Ulkoisia tekijöitä ovat käsitelleet lähinnä innovaatiojohtamisen tutkijat. Yksi merkittävä havainto on se, että liiketoimintamallitutkijat eivät ole tarkastelleet juurikaan ulkoisia esteitä, mikä selittynee sillä, että liiketoimintamallien määritelmät fokusoituvat varsin vahvasti yrityksen sisäiseen kontekstiin. Tässä työssä strategikirjallisuus on rajattu pois, joten strategisten innovaatioiden esteitä ei ole tutkittu.

2.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Teoreettisen tarkastelun perusteella laadittiin alustava viitekehys, jonka avulla jäsennettiin empiriassa havaittuja liiketoimintamalli-innovaation esteitä sekä haasteita. Laadittua alustavaa viitekehystä tarkennettiin teemahaastatteluiden jälkeen lopulliseen muotoonsa. Työssä luotu teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 14. Työn viitekehysten avulla esitetään ja jäsennetään myöhemmin empiirisen osuuden tuloksia. Viitekehysten avulla sekä tutkijat että liikkeenjohtajat voivat jäsentää liiketoimintamalli-innovaation esteitä liiketoimintamallin tasoittain (x-akseli) ja liiketoimintamalli-innovaation vaiheittain (y-akseli). Sen avulla voidaan visualisoida, mitkä esteet liittyvät organisaation sisäiseen toimintaympäristöön ja mitkä ulkoiseen toimintaympäristöön. Sekä sisäisen että ulkoisen toimintaympäristön haasteet on kategorisoitu pienempiin teemoihin teoreettisen tarkastelun ja empiirisen aineiston analyysin perusteella.



Kuvio 14. Tutkimuksen viitekehys liiketoimintamalli-innovaation esteiden luokitteluksi.

Teoreettinen viitekehys muodostaa matriisiin, jonka vaaka-akselilla on Wirtzin (2010) esittämät liiketoimintamallin viisi tasoa ja y-akselilla Sosna ym. (2010) esittämät liiketoimintamalli-innovaation vaiheet. Matriisi voidaan jakaa neljään osaa-alueeseen (A, B, C, D), jotka voidaan edelleen jakaa pienempiin osiin Wirtzin (2010) mallin viiden tason mukaisesti. Tässä tutkimuksessa keskitytään lähinnä liiketoimintamalli-innovaation yritys- ja toimialatason sekä yleisten esteiden tarkasteluun, mutta viitekehystä voidaan käyttää myös tuote-/palvelu tai liiketoimintayksikkötason liiketoimintamallien tarkasteluun. Sisäinen toimintaympäristö koostuu liiketoimintamallin tuote-/palvelu-, liiketoimintayksikkö- ja yritystasosta. Ulkoiseen toimintaympäristöön kuuluvat toimialatason ja yleisen tason esteet.

Pystyakselilla on kuvattu liiketoimintamallin innovoinnin vaihteita, joissa liiketoimintamalli-innovaation vaiheet on jaettu Sosna ym. (2010) tarkastelun mukaisesti eksploraatio- ja eksploraatiovaiheeseen. Eksploraatiovaihe kuvaa alkuperäisen liiketoimintamallin suunnittelua ja testausta sekä liiketoimintamallin kehittämistä. Sosnan ym. (2010) mukaan eksploraatiovaihe taas kuvaa sitä, miten

hyväksi havaittu liiketoimintamalli skaalataan ja miten kasvua ylläpidetään organisatorisen oppimisen avulla. Tässä työssäni tulkitseen eksploitaatiovaiheen siten, että siinä organisaation tulisi vastata kysymykseen, millainen liiketoimintamallin tulisi olla. Eksploraatiovaiheessa organisaation tulisi taas vastata kysymykseen, miten kehitettyä ja hyväksi havaittua liiketoimintamallia tulisi johtaa ja miten se implementoidaan laajasti organisaation käytäntöön.

3 METODOLOGIA

3.1 Aineiston keruu

Aineiston keruussa käytetään useampaa rinnakkaista aineistonkeruumenetelmää. Tutkimuksen pääasiallinen aineisto on saatu käyttämällä puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Tämän tutkimuksen aineistossa on hyödynnetty teemahaastatteluiden lisäksi myös kahden työpajan dokumentaatiota ja yrityksen sisäistä dokumentaatiota, kuten kehitysprojektien projektisuunnitelmia ja yrityksen esittelyaineistoa. Tutkimuksessa haastateltiin teemahaastatteluilla 12 henkilöä taulukon 5 mukaisesti.

Taulukko 5. Haastatellut henkilöt, haastatteluiden kesto sekä pidetyt työpajat

Haastateltava	Tehtävä ja organisaatio	Haastatteluajankohta	Haastattelun kesto
H1	Hallituksen puheenjohtaja, Fira Oy	24.3.2015	64 min
H2	Hallituksen puheenjohtaja, Fira Palvelut Oy	26.3.2015	87 min
H3	Toimitusjohtaja, Fira Palvelut Oy	26.3.2015	55 min
H4	Toimitusjohtaja, Fira Oy	27.3.2015	76 min
H5	Kehitysjohtaja, Fira Oy	1.4.2015	37 min
H6	Kehitysjohtaja, Fira Palvelut Oy	14.4.2015	61 min
H7	Myyntijohtaja, Fira Palvelut Oy	7.4.2015	62 min
H8	Suunnittelupäällikkö, Fira Oy	9.4.2015	77 min
H9	Tutkija, Aalto Yliopisto	14.4.2015	61 min
H10	Apulaisprofessori, Aalto Yliopisto	10.4.2015	80 min
H11	Toimitusjohtaja, RYM Oy	10.4.2015	80 min
H12	Toimitusjohtaja, RYM Oy	17.4.2015	65 min
H12	Tutkimusjohtaja, RYM Oy	17.4.2015	59 min

Työpaja	Tilaisuuden nimi	Ajankohta	Paikka
TP1	Työmaakahvit: parempaa yhteiskuntaa rakentamassa - keskustelutilaisuus	18.9.2014	Kluuvin ostoskeskus
TP2	BBE Bazaari - työpaja	10.4.2014	Aalto Yliopisto

Työssä haastateltiin sekä emoyhtiö Fira Oy:n että tytäryhtiö Fira Palveluiden ylintä johtoa ja hallituksen jäseniä. Haastateltaviksi valittiin erityisesti ylintä johtoa, koska liiketoimintamalli-innovaatiot nousevat keskeisesti toimitusjohtajien ja yrityksen ylimmän johdon agendalle (Pohle & Chapman, 2006), jonka lisäksi Osterwalder ja Pigneur (2002) asemoivat liiketoimintamallit strategian ja prosessien väliin, jolloin aihealue kuuluu liikkeenjohdon agendalle. Haastateltavaksi valittiin sellaiset henkilöt, joilla on käytännön kokemusta rakentamisen liiketoimintamallien kehittämisestä ja

innovoinnista. Tässä tutkimuksessa haluttiin haastatella sekä ylintä johtoa että hallituksen jäseniä, jotta saadaan mahdollisimman laajoja ja moniulotteisia näkökulmia niin organisaation päivittäisen johtamisen kuin hallitustyön näkökulmasta. Kaikki haastatellut yritysedustajat toimivat rakennusalan organisaatioiden operatiivisessa ylimmässä liikkeenjohdossa tai hallituksessa osallistuen aktiivisesti strategisen tason päätöksentekoon ja liiketoimintamallien kehitystyöhön.

Fira-konsernin lisäksi on haastateltu neljää ulkopuolista henkilöä, jotka ovat perehtyneet rakentamisen toimialan liiketoimintamalli-innovaatioihin. Ulkopuoliset haasteltavat oli valittu RYM Oy:stä sekä Aalto Yliopiston tuotantotalouden laitokselta. Aalto Yliopistolta valittiin haasteltavaksi kaksi henkilöä (H9, H10), jotka tutkivat Fira-konsernia ja rakentamisen liiketoimintamalleja osana RYM Oy:n EUE-tutkimusohjelmaa (*EUE, Energizing Urban Ecosystems*). Lisäksi RYM Oy:stä valittiin haasteltavaksi kaksi henkilöä (H11, H12), jotka vastaavat yhtiön tutkimusohjelmien suunnittelusta ja johtamisesta. RYM Oy on rakennetun ympäristön SHOK-yhtiö. RYM Oy on kiinteistö- ja rakennusalan huippuosaamisen pääomasijoitusyhtiö, joka sijoittaa yritysten ja julkisten innovaatorahoittajien rahoitusta ja tietotaitoa alan kansainvälisen kilpailukyvyn kannalta tärkeimpiin tutkimusaiheisiin.

Haasteltavaksi valittiin Fira-konsernin ulkopuolisia henkilöitä, koska se mahdollistaa objektiivisten ja laajempien näkemysten keräämisen etenkin ulkoisen toimintaympäristön liiketoimintamalli-innovaatioiden ajureista, mahdollisuuksista sekä haasteista ja esteistä. Organisaation ulkopuoliset haasteltavat valittiin harkintaotannalla. Kaikki ulkopuoliset haasteltavat tekevät tutkimus- ja kehitystyötä rakentamisen liiketoimintamalleihin liittyen, minkä lisäksi he tekevät tiivistä yhteistyötä Fira Oy:n kanssa. Tällöin he tunsivat kohdeorganisaation hyvin ja pystyivät antamaan laajempia toimialatason näkökulmia sekä tarkastelemaan kohdeorganisaatiota ulkopuolisina toimijoina.

Haastattelut suoritettiin Fira Oy:n, Aalto Yliopiston sekä RYM Oy:n tiloissa. Haastatteluiden kesto vaihteli 37 minuutista 87 minuuttiin. Teemahaastattelut nauhoitettiin ääninauhurille tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi. Fira Oy:n kehitysjohtajaa (H5) haastateltiin aikataulullisista syistä kahdesti, muita kertaalleen. Teemahaastattelut toteutettiin yhtä poikkeusta lukuun ottamatta yksilöhaastatteluina.

Aalto Yliopiston tuotantotalouden laitoksen haastateltavat (H9 ja H10) haastateltiin parihaastatteluna heidän toiveestaan. Tutkijat toimivat samassa tutkimusprojektissa, jonka vuoksi heidät oli luonteva haastatella yhdessä.

Haastatteluiden lisäksi merkittävää aineistoa on saatu kahdesta työpajasta. Aalto Yliopistolla pidettiin 10.4.2015 'BBE Bazaar' -tilaisuus, joka on osa BBE-tutkimushanketta. Tilaisuudessa pidettiin alustus tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksistä sekä alustavista löydöksistä, mitä seurasi yleinen keskustelu. BBE-tutkimushanke (*BBE, Business in Built Environment*) on osa RYM Oy:n Tekes-rahoitteista EUE-tutkimusohjelmaa.

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty myös 18.9.2014 pidetyn ”Työmaakahvit: parempaa yhteiskuntaa rakentamassa” -keskustelutilaisuuden dokumentaatiota. Tilaisuuteen osallistui 22 rakennusalan liiketoimintamallien muuttamisesta kiinnostunutta asiantuntijaa sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioista. Tilaisuuksien osanottajaluettelo on esitetty tutkimuksen liitteissä. Muuna sekundäärinä aineistona on käytetty myös case-yrityksen sisäistä aineistoa, kuten esittelymateriaaleja ja kehitysprojektien projektisuunnitelmia sekä muuta kehitysprojekteihin liittyvää aineistoa.

Haastattelu aloitettiin tutkimuksen taustoituksella ja haastatteluteemojen esittelyllä. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelurunko (liite 1) jaettiin seuraaviin teemoihin:

- Työn tausta
- Lämmittelykysymykset ja henkilön tausta
- Liiketoimintamalli-innovaation tarve
- Liiketoimintamalli-innovaation mahdollistajat
- Liiketoimintamalli-innovaation haasteet ja esteet
- Vapaa sana ja lopettelukysymykset

Teema-alueiden alla oli kahden tason kysymyksiä. Kunkin teeman alla oli yksi tai useampi pääkysymys, joka esitettiin haastateltavalle. Ylimmän tason kysymykset kuvasivat keskusteltavia aihepiirejä ja teemoja vapaasti. Osalle ylemmän tason

kysymyksistä oli määritelty tarkentavia alakysymyksiä, joita käytettiin keskustelun ohjauksessa, mikäli ylemmän tason kysymys ei tuottanut riittävästi keskustelua tai jos kysymyksen koettiin tarvitsevan tarkennuksia.

Teemahaastattelun kysymysrunko on toiminut enemmänkin haastattelua ohjaavana muistilistana ja runkona. Haastatteluissa haluttiin antaa vapaus keskustella niistä teemoista ja aiheista, joista haastateltavalla oli näkemystä. Haastattelurunko mahdollisti siten myös uusien näkökulmien ja teemojen nostamisen keskusteluun.

Haastattelut aloitettiin tutkimuksen aiheen ja tarkoituksen esittelyllä sekä haastateltavan henkilön taustaa koskevilla lämmittelykysymyksillä. Aluksi keskusteltiin liiketoimintamallin ja liiketoimintamalli-innovaation käsitteistä, jonka aikana myös selvitettiin, miten tuttuja tutkittavat käsitteet ja ilmiöt olivat haastateltavalle. Henkilön taustan ja aiheen substanssiosaamisen läpikäynti auttoi haastattelukysymysten asettelussa ja kysymysten tarkkuustason ja painotusten valinnassa. Termien ja käsitteiden määrittelyn jälkeen siirryttiin puhumaan yleisesti liiketoimintamalli-innovaatioiden tarpeesta ja merkityksestä, jonka jälkeen keskusteltiin mahdollistajista ja ajureista. Haastatteluissa haluttiin keskustella ennen esteitä ja haasteita mahdollistajista, jotta haastateltavat pääsivät kuvailemaan vapaasti näkemyksiään liiketoimintamalli-innovaatioista ja niiden mahdollistajista ilman rajoittautumista esteisiin ja ongelmiin. Haasteiden ja esteiden läpikäynnin jälkeen oli vielä lopettelukysymykset, joiden aikana sai nostaa esiin asioita tai teemoja, joista emme olleet keskustelleet aiemmin.

Teemahaastattelu on ollut Suomen suosituin tutkimustapa kvalitatiivisen aineiston keräämiseksi (Hirsjärvi & Hurme 2011). Aaltolan ja Vallin (2001, 27) mukaan teemahaastattelussa haastatteluiden tema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat, mutta niiden käsittelyjärjestys ja laajuus voi vaihdella haastattelusta toiseen. Teemahaastattelun yhtenä vahvuutena onkin pidetty sitä, että kynnys aineistosta sen analysoimiseen ei ole niin korkea kuin usein laadullisten aineistojen kanssa (Aaltola & Valli 2001, s. 41).

Miles ja Huberman (1994) suosittelevat aloittavalle tutkijalle avointa haastattelua strukturoidumpaa haastattelurunkoa, jotta se antaa suuntaa ja selkeyttä haastatteluille sekä vähentää haastatteluiden hajautumisen ja paisumisen riskiä. Miles ja Huberman

(1994, 17) toteavat, että etukäteen päätetyn rakenteen sopiva taso riippuu siitä, paljonko haastatteluihin on käytettävissä aikaa, kuinka paljon aihealueesta tiedetään etukäteen, millaisia välineitä on käytettävissä ja millaista analyysiä tehdään.

3.2 Aineiston käsittely ja analysointi

Tutkimuksen analysointitapa on lähimpänä teoriasidonnaista analyysiä, joka on teoria- ja aineistolähtöisen analyysin välimuoto. Teemahaastattelut purettiin perustason litteroinnilla. Tutkimuksessa on tärkeintä se, mitä informantti sanoo, ei se, miten hän sen sanoo, jolloin keskeinen asiasisältö litterointiin, mutta ylimääräisiä täytesanoja, taukoja tai äänenpainoja ei litteroitu.

Litteroinnin jälkeen teemahaastatteluaineistoa on analysoitu teemoittelulla ja tyypittelyllä. Teemoittelu, on Hirsjärvi ym. (2009, 224) mukaan tavallisimpia laadullisen aineiston analyysimenetelmiä. Teemoittelussa kaikkien haastateltavien vastaukset koottiin yhteen kunkin teeman alle. Litteroitu aineisto jaettiin haastattelurungon päätasojen alle. Aineistosta esiin nousevat teemat noudattivat pitkälti teemahaastattelurungon teemoja, joskin aineistosta löytyi muutamia uusia teemoja, joista muodostui empiiriseen osuuteen uusia teemakokonaisuuksia.

Haastattelurungon mukaisen teemoittelun jälkeen suoritettiin toinen analysointikierron, jossa litteroinnit käytiin systemaattisesti läpi ja aineisto tyypiteltiin neljään kategoriaan: liiketoimintamallien ja liiketoimintamalli-innovaatioiden määritelmään ja merkitykseen liittyvään aineistoon, liiketoimintamalli-innovaation esteisiin ja haasteisiin, liiketoimintamalli-innovaation ajureihin ja mahdollistajiin liittyviin sekä rakennusalaan liittyviin kokonaisuuksiin. Seuraavalla analysointikierroksella kukin kategoria käytiin läpi ja tunnistettiin niistä esiin nousevia uusia teemoja ja korostuvia painotuksia. Litteroinnista tehtiin valituilta osin suoria sitaatteja varten selkokielineen litterointi, jolloin tarvittaessa kieltä selkeytettiin ja lauserakenteita muutettiin luettavuuden parantamiseksi.

Aineiston analyysikierrosten jälkeen tulokset on tulkittu. Hirsjärvi ym. (2014, 229) mukaan tulosten tulkinnassa selkeytetään ja pohditaan aineiston perusteella esiin nostettuja merkityksiä. Tulkinnassa teemojen merkitystä pohdittiin ja selkeytettiin,

minkä jälkeen niistä muodostettiin synteesejä, koska tulosten analysointi ei ole Hirsjärven ym. (2014, 230) mukaan itsessään vielä riittävää. Tehdyt synteetit kokoavat yhteen tutkimuksen pääseikat ja antavat vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin. Lisäksi ne ovat toimineet johtopäätösten perustana, koska Hirsjärvi ym. (2014, 230) toteavat vielä, että johtopäätösten on perustuttava laadittuihin synteeseihin.

4 LIIKETOIMINTAMALLI-INNOVAATIOIDEN ESTEET JA MAHDOLLISTAJAT RAKENTAMISEN TOIMIALALLA

4.1 Case-yrityksen esittely

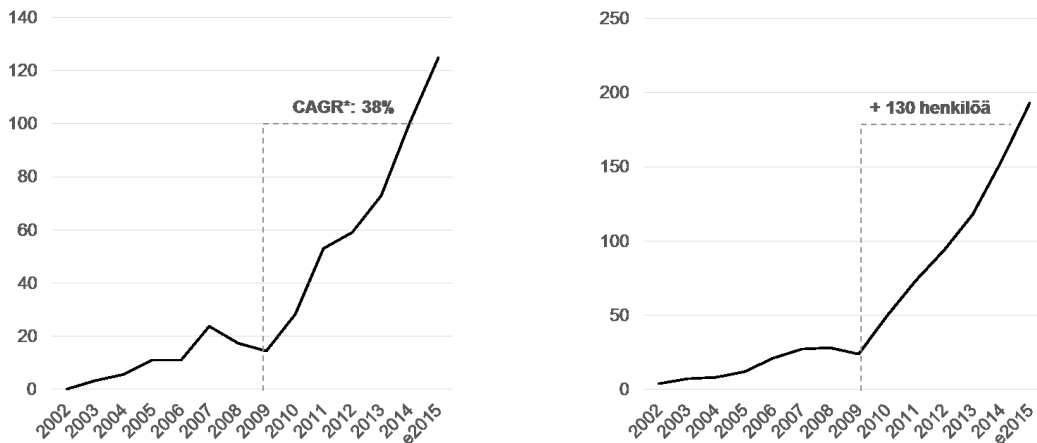
Tutkimuksen case-yritys, Fira Oy, on nuori ja innovatiivinen rakennusalan kasvuyritys, joka muuttaa toimintatavallaan alan vallitsevia tapoja ajatella ja toimia. Firan tavoitteena on olla kärkiyritys rakennusalan uudistamisessa. (Fira 2015)

Firan toiminta perustuu kolmeen kulmakiveen (Fira 2015):

- Alan uudistaminen
- Asiakkaan ehdoilla toimiminen
- Yhdessä tekeminen

Fira haluaa haastaa alan perinteiset liiketoimintamallit, itsensä ja kumppaninsa panostamalla palvelurakentamiseen sekä tuottamalla asiakkailleen parempia tuloksia ja fiksumpaa rakentamista. Yritys haluaa nostaa asiakkaan toimintansa keskiöön. Kolmantena kulmakivenä on yhdessä tekeminen, jossa uskotaan verkostojen ja yhdessä tekemisen voimaan. Hankkeeseen valitaan mukaan alan parhaat asiantuntijat, joiden kanssa hanke kehitetään sekä toteutetaan yhdessä tilaajan ja käyttäjien kanssa heidän tarpeisiinsa sopivaksi. (Fira 2015)

Fira-konserni koostuu kahdesta yrityksestä, vuonna 2002 perustetusta emoyhtiö Fira Oy:stä ja vuonna 2010 perustetusta tytäryhtiö Fira Palvelut Oy:stä. Fira Oy keskittyy talonrakentamiseen, jossa se toimii pääurakoitsijana uudis- ja korjausrakentamiskohteissa. Yrityksen liiketoimintamallia on kehitetty systemaattisesti asiakaslähtöisemmäksi vuodesta 2009 lähtien, mikä on näkynyt myös yrityksen liikevaihdon ja henkilömäärän kasvussa (kuviot 15).



Kuvio 15. Vasemmalla on kuvattu Fira-konsernin liikevaihdon (M€) kehitys ja oikealla henkilömäärän (hlö) kehitys 2002–2014 (Fira 2015)

Fira-konsernin liikevaihto ja henkilömäärä ovat kehittyneet voimakkaasti vuodesta 2009 lähtien huolimatta rakentamisen toimialan yleisestä laskusuhdanteesta. Liikevaihdon keskimääräinen vuosikasvu (*CAGR*) on ollut vuosina 2009–2014 38 prosenttia. Kasvu on tapahtunut orgaanisesti ja kannattavasti. Yritys on saanut Talouselämän TE-arvosanaksi keväällä 2014 9,7/10 sekä Bisnoden korkeimman AAA-luottoluokituksen. (Fira 2015)

Firan ja sen liiketoimintamallin kehitys on noteerattu myös useilla palkinnoilla ja tunnustuksilla: vuonna 2013 Fira Oy valittiin Suomen Yrittäjien ravistajat-finalistiksi, Finnish Service Alliance myönsi Firalle vuoden palveluteon 2012 ja Tekniikka ja Talous valitsi Firan Suomen 16. lupaavimmaksi yritykseksi vuonna 2012. Lisäksi Fira Palvelut Oy voitti vuonna 2015 Asuntomarkkinoiden innovaatiopalkinnon sekä Fira-konserni MTL Communication Awardsin B2B-kategorian vuonna 2014. Lisäksi Fira Oy sai Tekla BIM Awardsin kunniamaininnan 2014. (Fira 2015)

4.2 Liiketoimintamallit ja liiketoimintamalli-innovaatiot rakentamisessa

4.2.1 Liiketoimintamallin käsite ja merkitys

Tutkimuksessa tarkasteltiin, miten haastateltavat näkivät liiketoimintamallin ja liiketoimintamalli-innovaation käsitteiden roolin ja merkityksen rakennusalalla. Liiketoimintamallin ja liiketoimintamalli-innovaation käsitteen määrittely ja ymmärtäminen on edellytys liiketoimintamalli-innovaatioiden esteiden keskustelulle.

Liiketoimintamallin käsite oli tuttu, ainakin pääpiirteissään, kaikille haastateltaville. Haastateltavien näkemyksistä korostui liiketoimintamallin käsitteen kokonaisvaltaisuus, missä otettiin kantaa kolmeen näkökulmaan: asiakkaaseen ja asiakasarvon näkökulmaan, arvontuoton ja arvolupaukseen näkökulmaan sekä ansaintaan ja taloudelliseen malliin liittyvään näkökulmaan.

Liiketoimintamallin nähtiin kuvaavan toimintalogiikan (H5) tai liiketoimintalogiikan (H11), jolla yritys toimii. Liiketoimintamallin nähtiin kuvaavan kokonaisuutta siitä, miten yritys toimii:

”Liiketoimintamalli tarkoittaa minulle sitä, miten ansainta saadaan muodostettua suhteessa asiakkaiseen ja suhteessa omaan tekemiseen. Miten se yhtälö toimii.” (H3)

”Liiketoimintamalli on mun mielestä silleen tietyllä tavalla se blueprintti sille, miten se firma ylipäätänsä toimii.” (H7)

Kaikki haastateltavat ottivat kantaa joko suoraan tai epäsuorasti ansaintaan ja taloudelliseen yhtälöön. Osa haastateltavista määritteli liiketoimintamallin käsitettä ensisijaisesti ansainnan ja arvon kaappaamisen kautta (H1, H6) ja osa (H5) korosti enemmän arvontuottoa. Useimpien haastateltavien (H3, H6, H9, H10) liiketoimintamallin määrittely sisälsi useampia edellä mainittuja näkökulmia. He ottivat määritelmässään kantaa sekä ansaintaan ja taloudelliseen ajatteluun, arvon kaappaukseen (*value capture*), omaan tekemiseen että asiakasarvoon ja arvontuottoon (*value creation*) liittyviin näkökulmiin. Yksi haastateltava (H6) otti kantaa myös jakelukanaviin ja nosti määritelmään sen, miten tuote tai palvelu toimitetaan asiakkaalle.

Liiketoimintamallien rajat nousivat toisessa työpajassa (TP2) tärkeäksi aiheeksi. Siellä pohdittiin, voisiko yksi toimija muuttaa verkostoa ja nähdäänkö liiketoimintamalli yritystasolla vai verkostossa. Yksi tulkinta oli, että itse liiketoimintamalli on yritystason asia, mutta se kytkeytyy muihin liiketoimintamalleihin muodostaen ekosysteemin, jossa toimijat kytkeytyvät toisiinsa liiketoimintamallien kautta (TP2). Haastatteluissa

liiketoimintamallin nähtiin ulottuvan organisaation sisäisiä rajoja laajemmalle, jolloin se kuvaa yrityksen ja koko sen verkoston toimintaa:

”Liiketoimintamalli nykyään on näitteen, arvontuottamisen ja arvon haltuunoton tai ’value creationin’ ja ’value capturen’ yhdistelmä siinä liiketoimintaekosysteemissä. Se kuvaa paitsi toimijan roolia myös sen liiketoimintasuhteita muihin toimijoihin. Eli siitä liiketoimintamallikäsite minulle itselle tarkoittaa semmoista liiketoiminnan mallinnusta ekosysteemissä.” (H10)

Samalla liiketoimintamallin käsitteen käyttöön liittyen nähtiin haasteita. Esimerkiksi liiketoimintamallia ei ymmärretä, eikä sitä käytetä systemaattisena kehittämisen ja johtamisen työkaluna (H5). Liiketoimintamallin käsitteen ei nähty myöskään tutkimuksellisesti ja liikkeenjohdollisesti vakiintuneen, jolloin kaikki ymmärtävät sillä hieman eri asioita (H9). Liiketoimintamallin käsitteen monitahoisuutta ja käyttöä kuvattiin mielestäni osuvasti seuraavasti:

”Se on siinä mielessä kuitenkin tämmöinen hirveen monitahoinen käsite, et sitä voidaan käyttää myös vähän sellaisena sateenvarjona.” (H10)

Liiketoimintamallin ja strategian välinen suhde

Strategian ja liiketoimintamallin eroavaisuuksia pohdittaessa korostui se, että strategian fokus on enemmän ulkoisessa kilpailuympäristössä ja yrityksen asemoinnissa kilpailukentässä. Samalla nähtiin myös, että liiketoimintamallin ja strategian ajalliset tarkastelunäkökulmat ovat eri mittaisia. Liiketoimintamalli nähtiin jatkuvasti vuosien mittaan muuttuvana, jolloin tarkasteluajaväli on strategiaa lyhyempi. Strategian ja liiketoimintamallin roolia kuvattiin osuvasti:

”Mun mielestä liiketoimintamalli kehittyy vuosien mittaan, mulle strategia tarkoittaa sitä, mikä positio me halutaan tulevaisuudessa. Ja liiketoimintamallin kehittymisellä se sisältö määrittyy matkan varrella. Strategiassa sinulla on se positio, me halutaan tommoiseen position ja näin ollen mitä meidän pitää tehdä, jotta me päästään siihen positioon. Se voi olla että me joudutaan muuttamaan liiketoimintamallia kymmenen

kertaa, riippuen siitä kuinka kypsä se on ja millä päästään minkäkin vaiheen yli.” (H1)

Liiketoimintamallin nähtiin myös kuvaavan strategiaa enemmän nykyistä toimintaa:

”Tämä liiketoimintamalli on ehkä semmoinen, että se on ehkä jo valmiiksi jalkautunut, kun strategia pitää erikseen jalkauttaa.” (H10)

Liiketoimintamalli asemoitiin strategian ja prosessien väliin (H5, H10):

”Liiketoimintamalli on vain tällöinen pelkistys siitä, mitä strategian ja prosessien välillä on elikkä se kuvaa käytännössä logiikan, sehän on logiikan pelkistys.” (H5)

”Kyllä tämä käsitys kohtuullisen vankalla pohjalla ehkä on, että se on tässä strategien ja prosessien välimaastossa oleva käsitteistö, niin vielä jotenkin tällä tavalla yritysjohtajakin sen mieltää.” (H10)

Liiketoimintamallin nähtiin olevan strategiaa konkreettisemmalla tasolla, mutta kuitenkin vielä abstraktiona prosesseista. Se nähtiin prosessien summana, kuinka arvoa tuotetaan ja kuinka se arvo kaapataan (H10).

Liiketoimintamallin ja strategian nähtiin olevan voimakkaasti kytköksissä. Strategian kuvailtiin ottavan kantaa isoihin päätöksiin, jonka jälkeen liiketoimintamalli kuvaa, miten päätetyt asiat saadaan järkevästi toteutettua (H7). Yksi haastateltava (H10) nosti myös esiin liiketoimintamallit erottautumisen välineenä suhteessa kilpailijoihin, vaikka hän piti erottautumiseen liittyvää keskustelua enemmän strategisena kysymyksenä.

Liiketoimintamallin ja strategian eroavaisuuksia pohdittaessa nähtiin, että liiketoimintamalli on helpommin ymmärrettävissä ja se puhuttelee yksilöitä enemmän kuin strategia (H10).

Rakennusalan liiketoimintamallit

Rakennusliikkeiden nähtiin toimivan yleisesti varsin samankaltaisilla liiketoimintamalleilla (H12). Rakennusalan liiketoimintamalleja pohdittaessa erotettiin usein palveluperusteinen liiketoimintamalli sekä taseperusteinen liiketoimintamalli (H1, H9). Samalla nähtiin, että rakennusallalla vallitseva liiketoimintamalli perustuu taseen käyttöön ja tonttien hankintaan (H9, H4):

”Leimallisimmin se on sitä tasebisnestä, kiinteistöbisnestä, sijainti, sijainti, sijainti, ja siltä pohjalta.” (H9)

Rakentamisen liiketoimintamallien nähtiin olevan hyvin tuotantolähtöisiä, joilla vastataan suoraan olemassa olevaan markkinakysyntään, jolloin niillä ei edes pyritä luomaan uusia markkinoita:

”Alan liiketoimintamallit ovat hyvin tuotantolähtöisiä, joilla vastattiin suoraan kysyntään.” (H3)

Yksi haastateltava (H2) taas lähestyi liiketoimintamalleja urakkamuotojen näkökulmasta jakamalla projektit urakka- ja laskutyöhön sekä pohtimalla projektinjohtourakoinnin, allianssiurakan ja perustajaurakoinnin eli gryndauksen liiketoimintamalleja:

”Liiketoimintamalleja on aina ollut, aikoinaan oli tavallaan urakka- ja laskutyö, joka perustui nimenomaan luottamukseen.” (H2)

4.2.2 Liiketoimintamalli-innovaation käsite ja merkitys

Liiketoimintamalli-innovaation käsitteen lähestymistavat vaihtelivat. Osa (H3, H4) lähestyi liiketoimintamalli-innovaatioita olemassa olevien markkinoiden kautta, jolloin olemassa olevassa markkinassa aletaan toimia toisin. Ylivoimaisten liiketoimintamalli-innovaatioiden nähtiin (H3, H9) kuitenkin syntyvän vasta sitten, kun pystytään luomaan uutta markkinaa tai muutetaan liiketoimintamallia niin erilaiseksi olemassa olevalla markkinalla, että se synnyttää käytännössä uudet markkinat (H3).

Osa lähestyi aihetta liiketoimintamallin elementtien muuttamisen näkökulmasta. Liiketoimintamalli-innovaatioiden nähtiin syntyvän, kun olemassa oleva liiketoimintamalli parametroidaan uudella tavalla (H6). Liiketoimintamalli-innovaation ei koettu syntyvän vain yhtä liiketoimintamallin komponenttia muuttamalla, vaan useamman komponentin muutoksella, jolloin liiketoimintamallista tulee ylivertainen sekä asiakkaalle että tuotannolle (H3).

Liiketoimintamalli-innovaatioita tarkasteltiin myös asioiden mahdollistamisen ja uusien ansaintalogiikkojen näkökulmasta (H1). Liiketoimintamalli-innovaatioissa on kyse siitä, miten digitalisaation avulla tehdään mahdolliseksi uudet ansaintakeinot. Kun teollisen aikakauden innovaatiot perustuivat aikaisemmin enemmän tuottamisen logiikkaan, digitalisaation aikakaudella mahdollistamista pidettiin liiketoimintamalli-innovaatioiden lähtökohtana. Nähtiin, että vanhat taseenkäyttöön ja tuotannolliseen logiikkaan perustuvat liiketoimintamalli-innovaatiot eivät enää toimi tulevaisuudessa.

Liiketoimintamalli-innovaatioiden uskottiin syntyvän, kun toisen bisneksen logiikka tuodaan uuteen bisnekseen (H7). Tällöin toisella toimialalla vakiintuneen liiketoimintamallin tai logiikan tuominen rakennusosalalle voi mahdollistaa liiketoimintamalli-innovaation. Toisaalta toimialakeskustelun relevanttiuteen esitettiin osuva näkemys sen mielekkyydestä etenkin palvelulogiikan ja käyttöarvon syntymisen näkökulmasta:

”Olisin heittäessä perinteisen tavan ajatella toimialoja kokonaan romukoppaan, kun sillä ei ole mitään tekemistä käyttöarvon syntymisen kanssa. Eihän toimialalla ole mitään roolia enää, se on jäännös jostain ’asset’-ajattelusta.” (H1)

Liiketoimintamalli-innovaatiota lähestyttiin kuitenkin toimialan vakiintuneiden toimijoiden muutosten näkökulmasta (TP2, H10). Radikaali liiketoimintamalli-innovaatio muuttaa toimijoita ja tiputtaa vanhoja toimijoita pois, jolloin syntyy merkittävä toimintalogiikan muutos (TP2). Liiketoimintamalli-innovaatiot voivat muodostaa uusia asetelmia toimialalle:

”Liiketoimintamalli-innovaatioissa voidaan muodostaa uudenlaisia konstellatioita, ja joku toimialalla vakiintunut toimija ei olekaan mukana siinä konstellatioissa välttämättä, ja se siis muuttaa toimialan logiikkaa, tapaa toimia.” (H10)

Rakennusalan liiketoimintamalli-innovaatiot

Keskusteltaessa siitä, onko rakennusalalla tapahtunut liiketoimintamalli-innovaatioita, näkemykset vaihtelivat merkittävästi. Osa näki, ettei rakennusalalla ole tapahtunut liiketoimintamalli-innovaatioita (H1, H6, H7, H12). Rakennusalan innovaatiotoimintaa ja liiketoimintamalli-innovaatioita kuvattiin osuvasti seuraavasti:

”Kyllä se on kuolleen miehen sydänpöytä, että ei täällä mitään ole tapahtunut. Tämä on ihan kuolleen miehen sydänpöytä tässä suhteessa, mutta sehän ei vähennä sitä potentiaalia.” (H11)

”Siis melkein voisin laittaa ruksin seinään silloin, kun kuulee jonkun tällöisen liiketoimintamallikeskustelun.” (H11)

Useampi haastateltava (H4, H6, H12) viittasi kysyttäessä esimerkkejä liiketoimintamalli-innovaatioista rakennusalalla 90-luvun alun lamaan ja sitä seuranneeseen projektinjohtourakoinnin tulon markkinoille, jossa projektien johtamista ja organisointia muutettiin täysin, minkä seurauksena siirryttiin pitkiin alihankintaketjuihin ja koko alan toimintamalli muuttui systemaattisesti. Tuotantoteknisiin innovaatioihin ei juurikaan viitattu, vain yksi haastateltava (H6) mainitsi ohimennen elementtitekniikan tulon ja sen tuoman muutoksen rakentamiseen.

Osa haastateltavista (H7, H12) näki palvelulogiikan ja palveluliiketoiminnan elementtien tuomisen rakentamiseen liiketoimintamalli-innovaatioksi, vaikkei se ole vielä muuttanut koko toimialan toimintamalleja. Palveluelementtien ja palvelulogiikan tuomista rakennusalaan pidettiin erityisen uniikkina etenkin asiakasnäkökulmasta (H7).

Rakennusalan liiketoimintamalli-innovaatioihin liittyvän keskustelun taso kuvattiin heikoksi (H11, H12). Keskustelua käyvät lähinnä tutkijat ja muutamien yritysten kehitysihmiset (H12). Keskustelun koettiin leviävän tutkijoiden kautta vähitellen toimialalle (H12). Koettiin, että rakennusalalla ei käydä vielä vastaavaa keskustelua

liiketoimintamalleista ja liiketoimintamalli-innovaatioista verrattuna moniin muihin teollisuuden aloihin:

”Liiketoimintateorian lait toimivat aivan varmasti tälläkin toimialalla, vaikka me yritetään todistaa toista tällä alalla, kun meillä ei ole koulutusta, niin meidän liikkeenjohtajat sanovat, että ei tämä toimi meidän alalla. Tämä keskustelu, mitä käy konepajateollisuus, kemianteollisuus, prosessiteollisuus, metsäteollisuus tai palvelukauppa, se on 'bullshittiä', mutta se on tavallaan pään pensaaseen laittamista.” (H11)

Rakentamisen toimialan innovaatiotoimintaa kuvattiin 'pilkun viilaamiseksi' ja inkrementaaleihin, teknisiin innovaatioihin keskittyväksi:

”Jotenkin näen rakennustoimialan siten, että se on viilaamista sen sijaan että siellä synnytetäisiin todella jotain uutta, se on vanhan viilaamista.” (H1)

”Ne on niin teknisiä tavallaan ja kaikki inkrementaalisia, ne jutut joita tapahtuu. En oikein keksi kyllä liiketoimintamalli-innovaatioita” (H7)

Useampi haastateltava (H2, H4, H10, H12) nosti esiin ryhmärakentamisen esimerkkinä liiketoimintamalli-innovaatiosta, tai ainakin siinä epäiltiin olevan piirteitä liiketoimintamalli-innovaatiosta, koska toimintatapa ei ole vielä levinnyt laajasti Suomessa. Ryhmärakentamista käsitellään tämän vuoksi tarkemmin työssä myöhemmin liiketoimintamalli-innovaatioiden mahdollistajia koskevassa osuudessa. Ryhmärakentamisessa muuttuu samanaikaisesti useampi liiketoimintamallin komponentti.

4.3 Havaitut liiketoimintamalli-innovaatioiden esteet ja haasteet

4.3.1 Ulkoisen toimintaympäristön esteet ja haasteet

Tunnistetut ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvät haasteet ja esteet on jaettu kuuteen teemaan taulukon 6 mukaisesti:

- Rakennusalan kulttuuri ja ominaispiirteet
- Rakennusprojektien organisaatorakenne ja kaupallinen malli
- Liiketoimintaosaamisen alhainen taso ja koulutustausta
- Vallitsevien toimintatapojen ja saavutettujen etujen puolustaminen
- Julkisen sektorin, instituutioiden, lainsäädännön ja regulaation rooli
- Asiakaslähtöisyyden puute

Taulukko 6. Koontitaulukko ulkoisen toimintaympäristön haasteista ja esteistä

Teema	Este	Lähde
RAKENNUSALAN KULTTUURI JA OMINAISPIIRTEET		
	Startup kulttuurin vähäisyys, toimialan uudet yritykset ovat hyvin tekemisperusteisia.	
	Koulutus ja toimintaympäristö eivät ole tukeneet liiketoimintamalli-innovaatioita tavoittelevien startuppien syntymistä	H12
	Fyysisen rakentamisen paikallisuus ja skaalautumisen vaikeus	TP1, H9
	Rakennusalan 'hyvä veli'-verkosto ja sisämarkkinoiden sulkeutuneisuus	TP2
	Markkinoiden uskomus kiinteähintaisuuteen ja osittamiseen	H3, H5
	Paras tuotto tehty aina kaavoittamalla, ei asiakasta palvelemalla	TP1
	Vanhat sopimusmallit ja urakkamuodot	TP1
	Luottamuksen ja avoimuuden puute	H2, H7, H8, H9
	Vakioituneet hinnoittelumallit (katetuotto-hinnoittelu, kustannuslähtöinen ajattelu) ja uusien hinnoittelu- ja ansaintamallien (esim. arvoperusteinen hinnoittelu) ymmärtämättömyys	TP1, H7
	Lukuiset sopimussuhteet estävät innovaatioiden leviämisen ja oppimisen projektista toiseen (esim. epäselvät IPR:t)	H5, H12
	Toimialalla ei nähdä tarvetta muutokseen, tyytyväisyys nykytilanteeseen	TP2, H4
RAKENNUSPROJEKTtien ORGANISAATORAKENNE JA KAUPALLINEN MALLI		
	Kumppanuusajattelun ja töiden jatkuvuuden puuttuminen sekä vaihteleva projektiorganisaatio	H5
	Hiearkkinen, erittäin tiukka linjaorganisaatio	H3
	Projektiokohtainen siiloutuminen ja alihankintojen ketjutus, yhteisten tavoitteiden puuttuminen	H5
LIIKETOIMINTAOSAAMISEN ALHAINEN TASO JA KOULUTUSTAUSTA		
	Liiketoimintamalli-innovaatioista ei keskustella, eikä niitä ymmärretä (tekninen koulutus, liiketoimintaosaamisen ja markkinatalouden ymmärryksen puute)	H1, H5, H11
	Toimialalla ei ole liiketoimintamallikilpailua	H11
	Vain harvat työnjohtajat ja vastaavat mestarit ovat kiinnostuneita liiketoimintamallien kehittämisestä	H3
VALLITSEVIEN TOIMINTATAPOJEN JA SAAVUTETTujen ETUJEN PUOLUSTAMINEN		
	Markkinoiden kitka: uusien mallin pitää olla 10 kertaa parempia kuin vanhojen, pienet parannukset eivät riitä	H7
	Työmarkkinajärjestöt ja ammattiliitot eivät tue toimintamallien muuttamista	H6, H11
	Pelko oman aseman ja ansainnan heikkenemisestä (esim. rakennuttajakonsultit), mikäli pääurakoitsija kehittää hanketta. Projektien kehitys ei ole usein mahdollista enää tarjousvaiheessa.	H2
	Nykyiset toimintamallit tuottavat tyydyttävästi tulosta johdolle ja omistajille, jolloin ei ole pakkoa muuttua	H12
JULKISEN SEKTORIN, INSTITUUTTIEN, LAINSÄÄDÄNNÖN JA REGULAATIOON ROOLI		
	Yhteiskunnan asenneilmapiiri ei tue vallitsevien toimintatapojen rikkomista ja luovan tuhon tavoittelua	H2
	Julkisen sektorin merkittävyys ja tilaamiskäytännöt, koulutus ja opetus ole uudistuneet.	H2, TP1
	Mallit kehitetään julkiselle sektorille sopiviksi, jolloin vaarana on raskaus ja byrokratia	H11
	Valtiokohtainen regulaatio ja normit	H11
	Julkisen sektorin kytkentä maankäyttöön, kaavoitukseen, rahoitukseen. Piilevä vallankäyttö kuntapolitiikassa ja tontinluovutuksissa.	H9, H10, H11
	Virkamiesten mentaliteetti ja päätöksenteko välttelee virheitä, eikä kannusta uusien toimintamallien kokeilemiseen	H9
ASIAKASLÄHTÖISYDEN PUUTE		
	Asiakkaan päätöksentekomekanismeja ja rajoitteita ei tunnisteta	H11
	Asiakkaiden tarpeiden ymmärrys on vähäistä, koska ei erikoistuta asiakasryhmäkohtaisesti, vaan tarjotaan kaikille kaikkea samalla liiketoimintamallilla (general contractor-ajattelu)	H2, H11, H12

Rakennusalan kulttuuri ja ominaispiirteet nähtiin merkittäväksi ulkoiseen toimintaympäristöön liittyväksi haasteeksi. Peräti neljä haastateltavaa (H2, H7, H8, H9)

nosti esiin luottamuksen ja avoimuuden puutteen, mikä nousi ylivoimaisesti suurimmaksi esteeksi. Seuraava sitaatti kuvaa hyvin haastateltavien näkemystä:

”Perinteisesti rakennusalalla ajatusmaailma on sellainen, että kaikki on huijareita ja siihen kaikki varautuu.” (H2)

Rakentamisen kulttuurin ei koettu olevan avointa ja läpinäkyvää, minkä koettiin hidastavan toimialan kehittymistä ja uusien liiketoimintamallien leviämistä. Toimialan kulttuuriin ja ominaispiirteisiin liittyen myös puhuttiin rakennusalan paikallisuudesta ja fyysisen rakentamisen skaalaamisen vaikeudesta (TP1, H9), vakioituneista hinnoittelu- ja ansaintamalleista (TP1, H7), markkinoiden uskomuksesta kiinteähintaisuuteen ja osittamisen logiikkaan (H3, H5) eli kiinteähintaisesta kokonaisurakoinnista sekä siitä, että markkinoilla ei nähdä yleisesti ottaen tarvetta muuttaa nykyisiä toimintamalleja (TP2, H4).

Harvat haastateltavat pohtivat liiketoimintamalli-innovaation esteitä yksittäisen projektin näkökulmasta, mistä nousi esiin kumppanuusajattelun puute. Rakennusprojektien organisaatorakenteen ja kaupallisen mallin nähtiin estävän kumppanuusajattelun kehittymisen ja töiden jatkuvuuden puuttumisen (H5). Halvimman hinnan kilpailuttamisen ja projektikohtaisuuden nähtiin estävän oppimisen projektista toiseen, koska projektiorganisaatio vaihtuu aina projektista toiseen (H5). Samalla myös nähtiin, että hierarkkinen linjaorganisaatio (H3) ja alihankintojen ketjutus (H5) aiheuttavat projektikohtaista siiloutumista ja estävät siten innovaatioiden syntymistä.

Liiketoimintaosaamisen alhainen taso ja koulutustausta nostettiin keskeiseksi koko toimialaa koskeväksi ongelmaksi (H1, H5, H11), minkä nähtiin lopulta johtavan siihen, että toimialalle ei synny liiketoimintamallikilpailua (H11), koska liiketoimintamallien käsitettä ja sisältöä ei ymmärretä. Yksi haastateltava (H3) toi voimakkaasti esiin myös sen, että uudet ajatukset ja liiketoimintamalli eivät puhuttele vastaavia mestareita ja työnohtajia, jolloin ei synny intohimoa ja halua uudistaa toimialaa:

”Toinen jännä juttu on se, että jos ajatellaan perinteisen vastaavan työnohtajan rekrytointia, se on huomattavasti haastavampaa kuin oikeasti

ihan huikean tuotantotalouden DI:n rekrytointi. Se kuvastaa sitä rakennusalan vääristymää toimialalla, kun ruvetaan puhumaan liiketoimintamalli-innovaatiosta.” (H3)

Vallitsevien toimintatapojen ja saavutettujen etujen puolustaminen nähtiin selväksi hidasteeksi. Kaksi haasteltavaa (H6, H11) otti esiin ammattiliittojen ja työmarkkinajärjestöjen aiheuttaman inertian. Samalla nähtiin, että monet ammattiryhmät pelkäävät rakennusallalla oman valta-asemansa ja ansaintansa heikentymistä, jos toimintaa muutetaan, jolloin heillä ei ole kannustinta ottaa pääurakoitsijaa mukaan projektien ja toimintamallien kehittämiseen (H2).

Julkisen sektorin, instituutioiden, lainsäädännön ja regulaation rooli nostettiin myös voimakkaasti esiin. Julkinen sektori ja julkisen instituutioiden ohjaavat monia rakentamisen toimialaan keskeisesti liittyviä mekanismeja, kuten maankäyttöä, kaavoitusta ja rahoitusta, joiden nähtiin rajoittavan liiketoimintamalli-innovaatioiden kehittämistä (H9, H10, H11). Toisaalta lainsäädännön ja regulaation roolista esitettiin huomattavan erilaisia näkemyksiä. Vallitseva näkemys oli, että lainsäädäntö ei ole aito este liiketoimintamalli-innovaatioille, mutta se on hidaste, joka haittaa tuottavuuskehitystä ja syö kehityspotentiaalia:

”Ei lainsäädäntö minun mielestä mitään estä, se on vain haaste. Lainsäädäntöhän ei tule jumalalta vaan se on ihmisten säätämää, ja sille haetaan varmistusta jonkin asian suhteen, yleensä yksilön suojan näkökulmasta vahvempia vastaan.” (H1)

”Se on liian helppo vastata, että sen takia ala ei kehity, että tämä on tarkasti säänneltyä. No eikös lääketeollisuus ole säänneltyä ja eikö autoteollisuus ole säänneltyä, eikös jopa televisio- ja radiokanavat ole aika säänneltyjä, että ei kuka tahansa saa perustaa televisiokanavaa? Minusta se on liian helppo tekosyy. Okei, sen taakse tietysti voidaan osittain mennä ja sitä kautta siitä tulee uudistumista hidastava, kun sanotaan, että ’no kun ne hankintalain mukaan hankkii vaan halvinta, eikä salli niitä innovatiivisimpia’, mutta eihän se laki itsessään ole este.” (H12)

Asiakaslähtöisyyden puutteen nähtiin hidastavan uusien liiketoimintamallien kehittämistä, koska asiakkaiden tarpeiden ymmärryksen koettiin olevan vähäistä (H2, H11, H12). Kolme haastateltavaa myös nosti esiin sen, että rakennusalan toimijat tarjoavat 'kaikille kaikkea', usein vielä samalla liiketoimintamallilla, jolloin ei ole tapahtunut erikoistumista ja asiakastarpeiden syvällistä ymmärtämistä, kuten seuraava sitaatti osuvasti kuvastaa:

”Jos katsot Suomessa, niin meillä on kaikki tällöisiä ’general contractor’ -tyyppisiä rakentajia, jotka sanovat, että ’me rakennetaan ihan mitä vaan, me ollaan kaikkien rakentamisen alojen asiantuntijoita’ ja sehän on täysin mahdotonta. Täällä on vähän semmoisia monialarakennusalakonserneja, että tehdään asuntoja, tehdään toimitiloja, tehdään siltoja, tehdään infraa, tehdään kaikkea.” (H11)

4.3.2 Sisäisen toimintaympäristön esteet ja haasteet

Tunnistetut sisäiseen toimintaympäristöön liittyvät haasteet ja esteet on jaettu kuuteen teemaan taulukon 7 mukaisesti:

- Organisaatiokulttuuri ja organisaation yhteinen tahtotila
- Resurssit, osaaminen ja kyvykkyydet
- Johtaminen ja johdon rooli
- Omistajat ja omistajien rooli
- Kognitiiviset tekijät
- Mittaaminen ja palkitseminen

Taulukko 7. Koontitaulukko sisäisen toimintaympäristön haasteista ja esteistä

Teema	Este	Lähde
ORGANISAATIOKULTTUURI JA ORGANISAATION YHTEINEN TAHTOTILA		
	Kasvun ja organisaatiokulttuurin yhdistäminen, haastajan ja uudistajan roolin ylläpitäminen	H7
	Keskustelun ja uskon puuttuminen liiketoimintamalli-innovaatioista	H4
	Yhteisen ymmärryksen puuttuminen	H1
	Yksilökeskeinen toimintapa (Lonely rider, Pancho Villa-ajattelu), yhdessä tekemisen puute	H1
	Tahtotilan, energian ja haasteiden puute tai kasvun hiipuminen	H1
RESURSSIT, OSAAMINEN JA KYVYKKYYDET		
	Fiksujen, avointen ja nuorten henkilöiden saaminen ja hyödyntäminen	H4, H7, H11
	Resurssien ja referenssien puute (henkilöresurssit, aika, taloudelliset resurssit)	H2, H3
	Alhainen osaaminen liiketoimintamalleista ja liiketoimintamalli-innovaatioista	H7
	Homogeeninen, miesvaltainen, insinöörivaltainen ja/tai vanhakantainen organisaatio	TP2, H3
JOHTAMINEN SEKÄ JOHDON ROOLI		
	Viestinnän ristiriitaisuus (esimerkiksi juhlapuheiden ja käytännön välillä)	H7
	Eri liiketoimintamallien tai uuden ja vanhan liiketoimintamallin johtaminen sekä erilaisten kyvykkyyksien organisointi ja yhtiöittäminen	H1, H7
	Kurinalaisuuden ja systemaattisuuden puuttuminen (esim. hyvin kannattavat yksiköt saavat tehdä mitä haluavat yhteisistä pelisäännöistä välittämättä)	H5, H6
	Päättämättömyys fokusalueista ja strategisesta suunnasta	H2
	Jäykkä ja/tai byrokraattinen organisaatorakenne	H7
	'Ei' sanan käyttö johtamisessa ja ideoiden torppaaminen	H3
	Johtamisen fokus puhtaasti tekemisessä	H1
	Innovaatiotoimintaa ja avoimuutta haittaava johtamiskulttuuri	H1, H4
	Raskas tase, taseenkäytön optimointi ja taseperusteinen liiketoimintamalli	H1, H4
OMISTAJAT JA OMISTAJIEN ROOLI		
	Omistajastrategia ja hallitus eivät tue liiketoimintamalli-innovaation tavoittelua	H4
	Omistajien ristiriidat tai merkittävien osakkeenomistajien tuen puute	H7
KOGNITIIVISET TEKIJÄT		
	Menestyminen vanhalla toimintatavalla/liiketoimintamallilla, pelko omasta asemasta uudella liiketoimintamallilla	H10
	Systeemisyyden ymmärtämättömyys ja muutosten systeemisen vaikutuksen arvioinnin vaikeus	H1, H6, H12
	Liiketoimintamalli-innovaatiot ja uudenlainen ajattelulogiikka ei innosta rakennusalan osaajia	H7
	Vanhojen toimintatapojen iskostuneisuus ja 'kaavoihin kangistuneisuus', uskalluksen puute	H1, H3, H6, H9, H10
MITTAAMINEN JA PALKITSEMINEN		
	Rahapohjaiset mittarit, euroilla johtaminen ja kannattavuusohjaus (excel-ohjaus)	H5, H6, H7
	Projektikohtainen tulosajattelu ja lyhyen aikavälin taloudelliset mittarit	H5, H8
	Uusien liiketoimintamallien tai sisäisten startuppien mittaaminen samoilla mittaristoilla kuin muiden liiketoimintojen	H7
	Mittaamisen fokus on vain tapahtuneissa asioissa	H1
	Staattiset tuloskortit	H6, H7

Sisäiseen toimintaympäristöön liittyvistä haasteista nostettiin esiin organisaatiokulttuuri ja yhteisen tahtotila. Nähtiin, että organisaatio menestyy niin kauan kuin se onnistuu ylläpitämään haastajan ja uudistajan roolin (H7) sekä riittävän tahtotilan ja energian (H7). Nähtiin myös, että usko ja keskustelu liiketoimintamalli-innovaatioista (H4) sekä yhteinen ymmärrys tahtotilasta (H1) olivat oleellisia tekijöitä liiketoimintamalli-

innovaation synnyttämiseksi. Lopulta organisaatiokulttuurikin on yksilötason ajattelutavasta kiinni:

”Mun mielestä se on korvienvälilyksymys kaikkein eniten. Mikä on tapa toimia, onko se 'Lonely Rider' -filosofia tai 'Pancho Villa' -ajattelu vai onko se tällöinen yhdessä aikaan saaminen” (H1)

Resurssien, osaamisen ja kyvykkyyksien näkökulmasta eniten korostettiin fiksujen, nuorten ja avointen ihmisten saamista organisaatioon (H4, H7, H11). Samalla nähtiin myös, että homogeeninen, miesvaltainen insinööriorganisaatio hidastaa liiketoimintamalli-innovaatioiden kehittämistä (TP2, H3):

”Jos talo on täynnä rakentamisen insinöörejä, tuskin syntyy liiketoimintamalli-innovaatioita.” (H3)

Toki resurssien ja referenssienkin merkitys tai niiden puute mainittiin yleisesti (H2, H3). Myös liiketoimintamallien ja liiketoimintamalli-innovaatioiden osaamisen puute nähtiin esteeksi (H7).

Johtamisen ja johdon roolin teemaan liittyviä esteitä mainittiin ylivoimaisesti eniten. Teemasta korostui avoimuutta ja innovaatiotoimintaa haittaava johtamiskulttuuri (H1, H4), erilaisten liiketoimintamallien tai uuden ja vanhan liiketoimintamallin johtamisen vaikeus (H1, H7) sekä kurinalaisuuden ja systemaattisuuden puuttuminen (H5, H6) johtamisessa. Myös johdon fokuksen nähtiin olevan este, mikäli se on esimerkiksi puhtaasti tekemisessä (H1) tai taseen käytössä ja sen optimoinnissa (H1, H4):

”Isojen rakennusliikkeiden tase estää uudistamisen, niillä on liian paljon rahaa siellä taseessa, ne eivät pysty sen takia muuttamaan sitä. Isot liikkeet ovat 'asset buildereitä', ne pohtivat tasetta ja optimoi sen käyttöä” (H1)

Omistajien ja omistajien roolin nähtiin haittaavan liiketoimintamalli-innovaatioita, mikäli omistajastrategia ja heidän valitsema hallitus eivät tue ja kannusta

liiketoimintamalli-innovaatioihin (H4) tai merkittävien omistajien kesken on intressiristiriitoja, minkä nähtiin korostuvan etenkin pienissä yrityksissä (H7).

Kognitiiviset tekijät nousivat vahvasti esille, peräti viisi haastateltavaa (H1, H3, H6, H9, H10) nostivat esiin vanhojen toimintatapojen iskostuneisuuden ja rohkeuden sekä uskalluksen puutteen esteenä:

”Uskalletaan ideoita rohkeita hetken aikaa, mutta lopulta rohkeuden puute ja riskin välttäminen ajaa turvalliseen ratkaisuun. Korostuu erityisesti ryhmässä, jossa riskiä karttavien osuus vaikuttaa olevan aina suurempi. Kaikki on kiinni siitä näemmekö riskejä vai mahdollisuuksia. Pitäisi pystyä voida ajatella kuin lapsi välillä koska silloin meillä on vähemmän oman ajattelumme luomia rajoituksia.” (TP2)

Myös kolme haastateltavaa nosti esiin systeemisyiden ymmärtämättömyyden ja muutosten systeemisen vaikutuksen arvioinnin haasteen (H1, H6, H12). Vain yksi haasteltava (H10) nosti esiin vanhalla toimintatavalla menestyneiden pelon oman asemansa ja vaikutusvaltansa menettämisestä.

Mittaamisen ja palkitsemisen rooli esteenä nousi odotetusti vahvasti esille. Suurimpina esteinä nähtiin rahapohjaiset mittarit (H5, H6, H7). Haastateltavat puhuivat esimerkiksi euro-ohjauksesta (H2) sekä kannattavuusohjauksesta excelin avulla (H6), minkä nähtiin tappavan tehokkaasti innovaatiot:

”Kun se ohjaus menee excel- tai kassavirtaohjaukseen, silloin voi unohtaa liiketoimintamalli-innovaatioista puhumisen.” (H1)

Myös projektikohtainen tulosajattelu ja lyhyen aikavälin taloudellisten mittareiden optimointi (H5, H8) nousivat odotetusti esiin. Yksi haastateltava (H1) näki myös, että keskittyminen vain tapahtuneisiin asioihin on merkittävä liiketoimintamalli-innovaation hidaste. Myös staattiset tuloskortit nähtiin (H6, H7) mahdollisena esteenä tai hidasteena.

4.4 Havaitut liiketoimintamalli-innovaatioiden ajurit ja mahdollistajat

4.4.1 Ulkoisen toimintaympäristön ajurit ja mahdollistajat

Tunnistetut ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvät ajurit ja mahdollistajat on jaettu kuuteen teemaan taulukon 8 mukaisesti:

- Asiakaslähtöisyys ja palveluliiketoiminta
- Uudet projektimallit ja toteutusmuotojen uudistaminen
- Teknologia ja digitalisaatio
- Julkisen sektorin, instituutioiden, lainsäädännön ja regulaation rooli
- Yhteiskunnalliset näkökulmat
- Rakentamisen kansainvälistyminen ja uusien toimijoiden tulo toimialalle

Taulukko 8. Koontitaulukko ulkoisen toimintaympäristön ajureista ja mahdollistajista

Teema	Mahdollistaja, ajuri	Lähde
ASIAKASLÄHTÖISYYS JA PALVELULIIKETOIMINTA		
Iso alipalveltu asiakassegmentti, jolla on selkeä yhteinen tarve tai jolla on selviä osaamispuutteita (esim. taloyhtiöiden hallitukset)		H9, H5
Samanlaisista asiakastarpeista muodostuu globaalisti riittävän suuria asiakassegmenttejä		H10, H11
Palvelulogiikan soveltaminen rakennusalaan ja palveluintegraattorina toimiminen, kun rakennusala muuttuu vähitellen tasebisneksestä palvelubisnekseksi		H1, H9, H10
Asiakassegmenttien löytyminen, joissa palvelullistamisella voidaan lisätä merkittävästi käyttöarvoa. Esimerkiksi ryhmärakentaminen ja käyttötarkoituksen muutoskohteet (konversiokohteet).		H1, H2
Asiakkaan nostaminen keskiöön ja yksilöllisten asiakastarpeiden ymmärtäminen		H3, TP1
Edistykselliset ja vaativat tilaajat, jotka haluavat kehittää toimialaa ja vaativat parempaa suorituskykyä		H6, H8, H9
UUDET PROJEKTIMALLIT JA TOTEUTUSMUOTOJEN UUDISTAMINEN		
Vaihtoehtoiset toteutusratkaisut mahdollistavat hankemuodot ja toimintamallit		H5
Yleisten sopimusmallien sekä rakennusalan termistön uudistaminen (esim. YSE, yleiset sopimusehdot)		TP1, H12
Kaupallisen mallin ja ansaintamallin uudistaminen. 'Rakennetaan ilmaiseksi'-ajattelu, asiakkaan ja urakoitsijan ansaintamallin yhtenäistäminen, oppimista ja jatkuvaa kehitystä tukevan kaupallisen mallin käyttäminen		TP2, H3, H5, H8
Ryhmärakentaminen ja uudenlaisten yhteistön syntyminen		H2, H4, H10, H12
Allianssimallin, palveluliiketoimintaan sopivan toteutusmallin, yleistäminen		H1
TEKNOLOGIA JA DIGITALISAATIO		
Tietomallipohjainen ratkaisuussuunnittelu ja kustannuslinkitys sekä tuottojen mallintaminen		H2, H8
Rakentamisen 'pelillystyminen', virtuaalinen rakentaminen		H4
Tiedon saatavuuden ja tiedonhauun nopeutuminen, transaktiokustannusten aleneminen sekä uudet osallistamisen tavat		H12
Palvelullistamisen roolin kasvaminen ja käyttöarvon kasvaminen digitalisaation mahdollistamana		H1
Siirtyminen tuotekilpailusta liiketoimintamallikilpailuun digitalisaation avulla		H11
Asumisen, työn ja liikkumisen muuttuminen digitalisaation seurauksena		H11
Robotiikka		TP1
JULKISEN SEKTORIN, INSTITUUTIOIDEN, LAINSÄÄDÄNNÖN JA REGULAATIOON ROOLI		
Positiivinen normiohjaus, regulaation käyttö kannustimena (esim. verottajan työmaiden digitalisointi, tontinluovutuskäytännöt)		TP1, H4, H11
Lainsäädännöllisen regulaation asteittainen vapauttaminen (esim. kaavoituksessa)		H11, H12
Teollisuuden ja julkisen sektorin yhteistyö innovaatioiden synnyttämiseksi		Fira 2014
Avoin data ja suomalaisten tietokantojen vapauttaminen (esim. paikkatietokannat)		H12
YHTEISKUNNALLISET NÄKÖKULMAT		
Fiksumman yhteiskunnan rakentamisen arvostuksen nousu		H10
Käsitys omistamisesta muuttuu, siirtyminen omistamisen logiikasta käyttämisen logiikkaan, esimerkiksi 'Sharing economy'		H1, H12
Teollisen rakenteen rapautuminen		H1
Asiakkaiden ja yhteiskunnan taloudellisten resurssien niukkuus		H5, H6, H12
Yksilöiden ja sosiaalisen median vaikuttavuuden nousu		H11
RAKENTAMISEN KANSAINVÄLISTYMINEN JA UUSIEN TOIMIJOIDEN TULO TOIMIALALLE		
Uusien toimijoiden tulo muilta toimialoilta asumiseen ja rakentamiseen		H4, H12
Ulkomaisten kiinteistönomistajien, asujien ja rakennusliikkeiden tulo toimialalle		H2, H12
Isojen toimijoiden taloudellinen ahdinko tai kriisi		H6

Asiakaslähtöisyyden ja palveluliiketoiminnan nähtiin mahdollistavan liiketoimintamalli-innovaatiot rakennusalalla. Kolme haastateltavista näkivät, että rakennusala on muuttumassa tasebisneksestä yhä enemmän palveluliiketoiminnaksi, minkä seurauksena markkinoille syntyy yhä kasvava tarve palveluintegraattoreille ja palvelulogiikan soveltamiselle (H1, H9, H10). Myös vaativien ja edistyksellisten tilaajien nähtiin mahdollistavan liiketoimintamallien kehittäminen (H6, H8, H9). Isot alipalvelut asiakassegmentit nähtiin liiketoimintamalli-innovaation mahdollistajina, mikäli niille pystytään kehittämään sopiva palvelutarjooma (H5, H9). Samalla nähtiin, että samanlaisista asiakastarpeista on muodostumassa globaalisti riittävän suuria asiakassegmenttejä, joille on mahdollista kehittää oma liiketoimintamalli (H10, H11).

Uusien projektimallien ja toteutusmuotojen uudistamisen nähtiin mahdollistavan myös liiketoimintamallien muuttamista. Peräti neljä haastateltavaa näki ryhmärakentamisen ja uudenlaisten yhteisöjen syntyminen mahdollistavan liiketoimintamalli-innovaatiot (H2, H4, H10, H12). Myös ansaintamallien muuttaminen nähtiin hyvin keskeiseksi mahdollistajaksi (TP2, H3, H5, H8). Ansaintamalleista nousi esiin kaksi näkökulmaa ja ajatusta: ilmaiseksi rakentaminen (TP2, H3) sekä asiakkaan ja urakoitsijan ansaintamallin yhtenäistäminen (H5, H8). Myös toimialan yleisten sopimusmallien ja rakennusalan termistön uusiminen nähtiin selkeäksi ajuriksi (TP1, H12).

Teknologian rooli nousee esiin kirjallisuudessa mahdollistajana. Haastateltavat nostivat erityisen voimakkaasti esiin digitalisaation roolin uusien liiketoimintamallien mahdollistajana. Digitalisaation nähtiin mahdollistavan palvelullistamisen kasvattamisen sekä uudenlaiset ansaintalogiikat (H1). Digitalisaation nähtiin muuttavan liiketoimintamalleja samalla tapaa rakentamisessa kuin muillakin toimialoilla:

”Meidän toimialalla rakentamisessa digitalisaatio muuttaa asumisen, digitalisaatio muuttaa työn, digitalisaatio muuttaa liikkumisen.”(H11)

Digitalisaation nähtiin myös parantavan tiedon saatavuutta, nopeuttavan tiedonhakua ja alentavan transaktiokustannuksia, mikä mahdollistaa uusien liiketoimintamallien syntyminen (H12). Teknologioihin liittyen mainittiin robotiikan (TP1) kehittyminen sekä tietomallinnuksen ja erityisesti tietomallipohjaisen ratkaisusuunnittelun, kustannuslaskennan ja tuottojen simuloinnin rooli keskeisenä liiketoimintamalli-

innovaation mahdollistajana (H2, H8). Rakennusalan nähtiin myös pelillystyvän virtuaalisen rakentamisen edetessä, mikä mahdollistaa uusien liiketoimintamallien kehityksen, koska kohde voidaan rakentaa virtuaalisesti ennen tutkimuksen aloittamista (H4).

Teknologia ja IT on muuttanut muilla toimialoilla erityisen paljon liiketoimintamalleja. Rakentamisessa teknologian ei nähty kuitenkaan olevan keskiössä:

”Teknologialla ja IT:llä on insinööreille luontainen rajapinta lähteä etsimään innovaatioita. IT:tä kannattaa tarkkailla, mutta yrityksissä ei pidä unohtaa, että niitä voidaan saada muutakin kautta. Jos Saksassa tehtiin putkiremontti 10 kertaa nopeammin, niin siitä 10 % johtui ehkä vain teknologiasta.” (H3)

Julkisella sektorilla, instituutioilla, lainsäädännöllä ja regulaatiolla nähtiin olevan myös mahdollistava rooli, vaikka ne koettiin yhdeksi merkittäväksi toimialan muutosta hidastavaksi tekijäksi. Keskeisin näkemys oli, että regulaatiota tulisi käyttää kannustimena, ei vain sanktiona (TP1, H4, H11).

”Tavallaan tämän regulaation merkitys filosofisesti kun sitä ei ymmärretä että, jos siitä tehtäisiin insentiivi eikä tällöinen kieltö” (H11)

”Markkinaa kehittävä fiksu sääntely täsmäregulaatiolla, esim. työmaiden digitalisointi verottajan päätöksen kautta” (TP1)

Lainsäädännöllisen regulaation vapauttamisen koettiin mahdollistavan liiketoimintamalli-innovaatioita (H11, H12). Myös tietokantojen vapauttamisen (H12) sekä teollisuuden ja julkisen sektorin yhteistyön nähtiin olevan keskeinen ajuri (Fira 2014), mistä oli mainittu esimerkkinä Iso-Britannian kansallinen tietomallistrategia ja tietomallinnuksen käyttö kaikissa valtion hankkeissa.

Myös yhteiskunnalliset trendit ja näkökulmat nousivat esiin. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että käsityksen muuttuminen omistamisesta ja 'sharing economy' tarjoavat

mahdollisuuksia uusille liiketoimintamalleille, kun ihmiset eivät koe enää välttämättömänä, että asunto tulisi omistaa itse. Kolme haastateltavaa (H5, H6, H12) mainitsi myös, että yhteiskunnan ja asiakkaiden taloudellinen niukkuus ajaa väkisin rakentamisen liiketoimintamalliajattelun uusiksi, kun yhteiskunnassa ei ole tulevaisuudessa yksinkertaisesti käyttäen nykyistä määrää rahaa rakentamiseen. Myös sosiaalisen median ja yksittäisten ihmisten vaikutusvallan ja äänen kuuluvuuden kasvun nähtiin vaikuttavan rakentamiseen (H11). Samalla koettiin myös, että fiksumman yhteiskunnan rakentamisen arvotuksen kasvu ja muidenkin kuin rahallisten arvojen kasvu (H10) edistävät uusien liiketoimintamallien syntymistä:

”Luonnon monimuotoisuuden säilyttäminen ei ole Suomessa mikään keskusteluaihe, mutta jo muutama vuosi sitten esimerkiksi Japanissa rakennusliike ylpeänä esitteli, että heidän pilvenpiirtäjän katolla pesii x määrä lintulajeja ja siellä on tavattu y määrä hyönteislajeja, jolloin tavallaan se, että ne esitelevät mega-luokan pilvenpiirtäjäprojektia sillä, miten monta hyönteislajia siellä pesii katolla, on tietysti aika vierasta, jos miettii suomalaisittain.” (H11)

Rakentamisen kansainvälistyminen ja uusien toimijoiden tulo toimialalle nähtiin potentiaalisena rakentamisen liiketoimintamallien muuttajana ja ajurina. Näkökulmassa korostui näkemys siitä, että toimialalle tulee uusia toimijoita muilta toimialoilta (mainittiin esim. Google, Apple, Microsoft), jotka tuovat omat liiketoimintamallinsa asumiseen ja sitä kautta rakentamiseen (H4, H12). Yksi haasteltava näki, että vasta isojen rakennusliikkeiden ahdinko ja kriisi pakottaa niitä uudistamaan liiketoimintamallejansa (H6). Lisäksi nähtiin (H2, H12), että ulkomaisten kiinteistönomistajien ja asujien määrä kasvaa, jolloin he tuovat omat standardinsa ja vaatimuksensa rakennusosalalle:

”Kun nämä kiinteistösijoitusyhtiöt rakentavat tavallaan globaaleja portfolioita, niin silloinhan niiden pitää pystyä standardoimaan omia tarpeitaan. Jos mietit tuota Sheraton Moskovaa, Sheraton Hong Kongia, Sheraton Washingtonia, niin niillä on sama standardi, koska se on Sheraton-standardi ja ne haluavaa sen kaikkialle.” (H12)

4.4.2 Sisäisen toimintaympäristön ajurit ja mahdollistajat

Tunnistetut sisäiseen toimintaympäristöön liittyvät ajurit ja mahdollistajat on jaettu viiteen teemaan taulukon 9 mukaisesti:

- Organisaatiokulttuuri
- Kumppanuusajattelu ja oppiminen vuorovaikutuksessa
- Kannustin- ja palkkiomallit
- Osaaminen, kyvykkyydet ja resurssit
- Johtaminen ja johdon rooli

Taulukko 9. Koontitaulukko sisäisen toimintaympäristön ajureista ja mahdollistajista

Teema	Mahdollistaja, ajuri	Lähde
ORGANISAATIOKULTTUURI		
Yrittäjämäinen toiminta, startup-henkinen rohkeus haastaa toimintatapoja		H6, H10, TP2
Rohkea visio, visionäärisuus ja voima ajaa uusi ajattelu läpi		H3, H7, H10, TP1, TP2
Startup kulttuurin pesiytyminen korkeakouluihin ja pk-yritysten rahoituskanavat (esim. Tekes)		H12
Ennakkoluuloton sekä avoin organisaatio ja toimintaympäristö (esim. Piilaakso, yrityshautomot), hyvä 'fiilis' ja 'pöhinä'		H2, H5, H7
Sisäisten rajapintojen poistuminen ja yhteisöllinen organisaatiokulttuuri		H12
Yhteisön yhteinen tavoite, joka luo intohimoa, halua ja sisäistä paloa yksilötasolla		H3, H4, H7, H10, TP1, TP2
Kehitysmönteinen ja muutoshalukas organisaatiokulttuuri		H5
Sisäiset startupit ja sisäisen yrittäjyyden suosiminen sekä resurssien turvaaminen		H12
KUMPPANUUSAJATTELU JA OPPIMINEN VUOROVAIKUTUKSESSA		
Kumppanuusajattelu ja oppiminen toistuvuuden kautta		H5, H8
Kumppanuuksiin perustuvan ekosysteemin luominen		H2
Vuorovaikutus ja oppiminen kentällä		H1
KANNUSTIN- JA PALKKIOMALLIT		
Yhdessä kehittämisen mahdollistaminen ja siitä palkitseminen		H1, H8
Tuettava ja mahdollistettava yksilön kehittämisen osana yhteisöä		H4
Kumppaneille jatkuvuutta projekteissa ja palkitseminen jatkuvasta parantamisesta		H5, H8
OSAAMINEN, KYVYKKYYDET JA RESURSSIT		
Kunnianhimo ja halu haastaa vallitsevia toimintamalleja yksilötasolla		H4
Poikkitieteellisyys ja erilaisen osaamisen hallittu kohtaaminen, osaamisen integrointi toisilta toimialoilta, vuorovaikutus ja ihmisten kohtaaminen		H3, H4, H5, H12
Liikkeenjohdollinen ja markkinataloudellinen liikkeenjohdon osaaminen sekä koulutustason nostaminen		TP1, H6
Ekosysteemin luominen ja yrityksen uskottavuuden kasvattaminen		H4
Tutkimus- ja kehitystyön resurssit ja kehitystyön järjestelmällinen fokusointi		H4, H6
Nuoret ihmiset, jotka haastavat vanhat toimintamallit sekä naisten määrän lisääminen miehille toimialalle		H4, TP1, TP2
'Outside of the box'-ajattelu		H3
JOHTAMINEN JA JOHDON ROOLI		
Yrityksen kypsyystason ymmärtäminen johtamistoimenpiteissä		H1
Uuden ja vanhan liiketoimintamallin liiketoiminnan erottaminen		H7
Liiketoimintamalli-innovaatiota tukevien tavoitteiden nosto tuloskortteihin		H6
Projektitasolla yhteisten tavoitteiden ja avaintulosalueiden avulla johtaminen sekä visuaalinen johtaminen		H5
Kannustava ja mahdollistava johtamistyyli. Ihmisten innostaminen, stimulointi ja haastaminen sekä heidän toiminnan mahdollistaminen		H4
Omistajastrategian mukaisen hiekkalaatikon määrittäminen, jonka sisällä ihmiset saavat toimia vapaasti		H2
Nopea/ketterä kehittäminen ja joustavuus kehitystyössä		H6
Avoimen innovaatiomallin hyödyntäminen		H12
Johdon fokus, viestintä ja kinnostus liiketoimintamallien kehittämiseen ja sen seurantaan		H4, H6

Sisäiseen toimintaympäristöön liittyvistä mahdollistajista ja ajureista organisaatiokulttuurin merkitys korostui merkittävästi. Myös rohkeiden visioiden ja

visionäärisyyden merkitys korostui (H3, H7, H10, TP1) sekä samalla korostettiin voimaa ja kykyä ajaa uusi ajattelu läpi (TP2). Myös yhteisön yhteisen tavoitteen, jonka tulisi luoda intohimoa, halua ja sisäistä paloa yksilötasolla, merkitys korostui huomattavan paljon (H3, H4, H7, H10, TP1, TP2), mitä oheiset sitaatit kuvaavat osuvasti:

”Kaikille niille liiketoimintamalli-innovaatioille voi olla yhteistä tällöinen että, on yrittäjämäistä toimintaa, jossa on visio ja kyky ja halu toteuttaa muutosta.” (H10)

”Sen takia näen liiketoimintamalli-innovaatiot, että se lähtee yksilöistä ja ihmisistä ja siitä, että syntyy yhteisöjä ja ihmisiä, jotka alkavat haluamaan niitä asioita. Se vaatii tietynlaista fanaattisuutta, joka on sukua hulluudelle. Ilman sellaista fanaattisuutta ja hirveää halua paloa, ja kunnianhimoa, ei liiketoimintamalli-innovaatioita synny.” (H4)

Kolme haastateltavaa korosti avoimien, ennakkoluulottomien ja kehitysmuotoisten toimintaympäristöjen, kuten erilaisten hautomojen ja Piilaaksojen tyyppisten toimintaympäristöjen merkitystä (H2, H5, H7), sekä samalla nostettiin erikseen esiin (H5) kehitysmuotoisen ja avoimen organisaatiokulttuurin merkitys. Organisaatiokulttuuriin liittyen nähtiin myös, että sisäiset startupit ja sisäisen yrittäjyyden suosiminen sekä niiden resurssien turvaaminen edistävät liiketoimintamalli-innovaatioiden syntymistä (H12). Pk-yritysten ja startup-yritysten rahoituskanavien olemassaolo nähtiin myös mahdollistajana (H12).

Kumppanuusajattelu ja oppiminen vuorovaikutuksessa nähtiin ajurina, joka mahdollistaa innovaatioiden kehittämisen. Kumppanuusajattelu tuo toistuvuutta, joka mahdollistaa oppimisen (H5, H8). Näkökulma painottui erityisesti projektitason oppimiseen. Yksi haastateltava (H2) nosti tarkastelutason projektitasolta ekosysteemitasolle, jolloin oppimista ja kumppanuusajattelua tukevien ekosysteemien rakentaminen nähtiin keskeisenä mahdollistajana. Oppimisen nähtiin tapahtuvan vuorovaikutuksessa kentällä (H1), eli ei uskottu siihen, että liiketoimintamalli-innovaatiot syntyisivät etukäteen miettimällä tai kirjoituspöydän äärellä. Myöskään muodollisiin liiketoimintamalli-innovaatioprosesseihin ei uskottu (H4).

Kannustin- ja palkkiomallit toimivat sekä esteenä ja hidasteena, mutta myös keskeisenä mahdollistajana. Kannustimien ja palkitsemisjärjestelmien tulisi mahdollistaa yksilön kehittyminen osana yhteisöä (H4) sekä mahdollistettava yhdessä kehittyminen ja siitä palkitseminen (H1, H8). Kumppaneiden näkökulmasta korostettiin erityisesti projektitaso- näkökulmasta sitä, että kumppaneille tulisi taata jatkuvuutta ja heitä tulisi palkita jatkuvasta parantamisesta (H5, H8).

Osaaminen, kyvykkyydet ja resurssit nousivat odotetusti keskeiseksi mahdollistajaksi ja ajuriksi. Poikkitieteellisyys, erilaisen osaaminen kohtaaminen ja integrointi sekä vuorovaikutus nähtiin keskeiseksi mahdollistajaksi (H3, H4, H5, H12).

”Tietysti puhutaan aika kliseisesti, että kun erityyppisiä ihmisiä törmäytetään, niin syntyy uusia ajatuksia, mutta näin se varmasti pitkälti on.” (H12)

Myös nuorten ennakkoluulottomien ihmisen merkitystä sekä naisten roolia korostettiin miehisellä ja vanhakantaisella toimialalla (H4, TP1, TP2). Liikkeenjohdon markkinatalouden ja liiketoimintaosaamisen parantaminen nousi esiin keskeisenä ajurina, jota ilman on vaikea keskustella liiketoimintamalleista saati uudistaa niitä (TP1, H6). Vain yksi haastateltava korosti 'outside of the box'-ajattelua (H3). Yksilötasolla nähtiin oleelliseksi, että on kunnianhimoa ja halua haastaa vallitsevia toimintamalleja (H4):

”Sen pitää ole hyvin henkilökohtainen asia, se pitää tuntea, sen pitää kolahtaa, pitää olla kunnianhimoinen ja haastamisen paloa. Se ei ole opittua, se ei ole semmoista, mitä koulunpenkillä opetetaan. Ihmisellä pitää olla ambitio ja melkein semmoinen vimma, uskonnollinen herätys siinä, että halutaan tehdä ihan toisella tavalla” (H4)

Johtaminen sekä johdon rooli nousi odotetusti yhdeksi keskustelluimmista teemoista, joihin tuli runsaasti näkemyksiä, mutta mikään asia ei korostunut yhteisesti ylitse muiden. Uuden ja vanhan liiketoimintamallin erottamista ja ymmärtämistä pidettiin tärkeänä (H7), näkökulmaa sivuttiin myös mittaamisen ja palkitsemisen yhteydessä. Johtamisen näkökulmasta korostui, että henkilöstölle on annettava vapaat, mutta sovitut rajat, joissa saa toimia vapaasti (H4), yhteisten tavoitteiden asettaminen projektitasolla

(H5) sekä liiketoimintamalli-innovaatioita tukevien tavoitteiden nosto tuloskortteihin koko organisaatiolle (H6). Yksi haastateltava korosti erityisesti yrityksen kypsyystason ymmärtämistä ja siihen sopivien johtamistoimenpiteiden valintaa (H1):

”Kysymys on suurimassa osassa yrityksissä, että yritetään liian nopeasti, se on suurin ongelma muutoksessa. Yritetään muuttua liian nopeasti suhteessa siihen kypsyystasoon. Mitä alhaisemmalla tasolla se kypsyys on, sitä enemmän se fokus on tekemisessä ja mitä korkeammalla se on, sitä enemmän fokus on aikaansaannoksessa. Johdon pitää ymmärtää se, millä tasolla se organisaatio on.” (H1)

Johdon näkökulmasta pidettiin myös tärkeänä, että johdon fokus ja kiinnostus on liiketoimintamallien kehittämisessä sekä kehitysprojektien seuraamisessa, eikä esimerkiksi pelkän taloudellisen tilanteen tai kannattavuuden seurannassa (H6). Myös kannustavaa, haastavaa ja ihmisiä stimuloivaa johtamistyyliä korostettiin, jotta johto voi mahdollistaa ihmisten toimintaa ja tulosten saavuttamista (H4).

4.5 Empiiristen tulosten yhteenveto

4.5.1 Yhteenveto liiketoimintamalli-innovaatioiden esteistä ja mahdollistajista

Kuviossa 16 on esitetty tutkimuksen empiirisen aineiston yhteenveto, joka tiivistää edellä esitettyjen neljän koontitaulukon teemat.

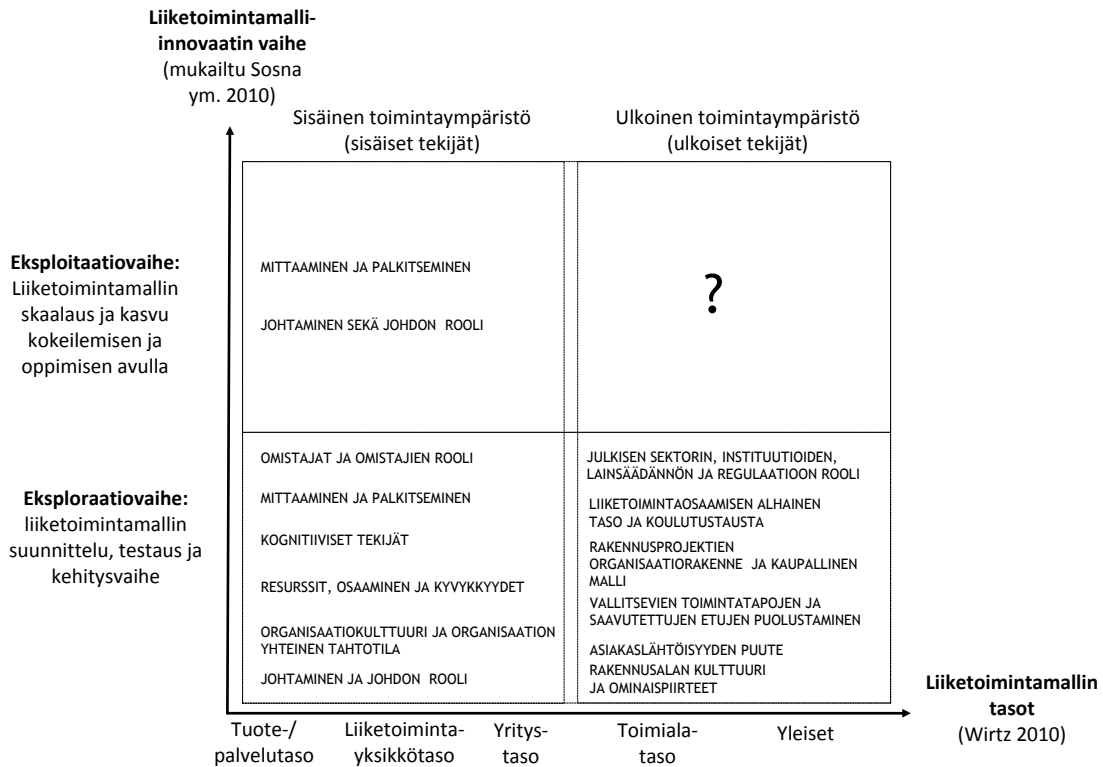
	Sisäinen toimintaympäristö	Ulkoinen toimintaympäristö
Ajurit ja mahdollistajat	ORGANISAATIOKULTTUURI KUMPPANUUSAJATELU JA OPPIMINEN VUOROVAIKUTUKSESSA KANNUSTIN- JA PALKKIOMALLIT OSAAMINEN, KYVYKKYYDET JA RESURSSIT JOHTAMINEN JA JOHDON ROOLI	ASIAKASLÄHTÖISYYS JA PALVELULIIKETOIMINTA UUDET PROJEKTIMALLIT JA TOTEUTUSMUOTOJEN UUDISTAMINEN TEKNOLOGIA JA DIGITALISAATIO JULKISEN SEKTORIN, INSTITUUTIOIDEN, LAINSÄÄDÄNNÖN JA REGULAATIOON ROOLI YHTEISKUNNALLISET NÄKÖKULMAT RAKENTAMISEN KANSAINVÄLISTYMINEN JA UUSIEN TOIMIJOIDEN TULO TOIMIALALLE
Esteet ja hidasteet	ORGANISAATIOKULTTUURI JA ORGANISAATION YHTEINEN TAHTOTILA RESURSSIT, OSAAMINEN JA KYVYKKYYDET JOHTAMINEN JA JOHDON ROOLI OMISTAJAT JA OMISTAJIEN ROOLI KOGNITIIVISET TEKIJÄT MITTAAMINEN JA PALKITSEMINEN	RAKENNUSALAN KULTTUURI JA OMINAISPIIRTEET RAKENNUSPROJEKTIN ORGANISAATORAKENNE JA KAUPALLINEN MALLI LIIKETOIMINTAOSAAMISEN ALHAINEN TASO JA KOULUTUSTAUSTA VALLITSEVIEN TOIMINTATAPOJEN JA SAAVUTETTUVIEN ETUJEN PUOLUSTAMINEN JULKISEN SEKTORIN, INSTITUUTIOIDEN, LAINSÄÄDÄNNÖN JA REGULAATIOON ROOLI ASIAKASLÄHTÖISYYDEN PUUTE

Kuvio 16. Tutkimuksen empirian teemojen yhteenveto liiketoimintamalli-innovaatioiden esteistä ja haasteista sekä ajureista ja mahdollistajista

Ajurien ja mahdollistajien aineistosta nousseet teemat on jaettu sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön. Samoin on menetelty aineistosta nousseiden esteiden ja haasteiden osalta. Havaitut ajurit ja mahdollistajat sekä esteet ja hidasteet jakaantuvat sekä ulkoiseen että sisäiseen toimintaympäristöön.

4.5.2 Havaittujen esteiden ja haasteiden teemat viitekehyksen avulla jäsennettynä

Kuvioon 17 on jäsennetty työssä havaittujen liiketoimintamalli-innovaatioiden esteiden ja haasteiden teemat viitekehyksen mukaisesti.



Kuvio 17. Rakennusalan liiketoimintamalli-innovaatioiden esteiden ja haasteiden teemat tutkimuksen viitekehyksen mukaisesti jäsennettynä

Suurin osa havaituista rakennusalan liiketoimintamalli-innovaation esteistä ja haasteista näyttää tutkimuksen perusteella liittyvän eksploraatiovaiheeseen eli oikean liiketoimintamallin suunnitteluun, testaamiseen ja kehittämiseen. Havaitut esteet ja haasteet liittyvät sekä organisaation sisäiseen toimintaympäristöön että ulkoiseen toimintaympäristöön. Empiirisessä aineistossa ei noussut esiin montaakaan eksploraatiovaiheen estettä tai haastetta.

Eksploraatiovaiheen havaitut haasteet ja esteet liittyivät lähinnä uuden ja vanhan liiketoimintamallin johtamiseen ja organisointiin sekä mittaamiseen ja palkitsemiseen. Mittaamisen ja palkitsemisen sekä johtamisen ja johdon roolin haasteet liittyvät molempiin Sosnan ym. (2010) liiketoimintamalli-innovaation vaiheisiin. Yksi mahdollinen syy vähäisiin eksploraatiovaiheen haasteisiin voi olla siinä, etteivät haastateltavat kokeneet, että rakennusalalla olisi tapahtunut liiketoimintamalli-innovaatioita, jolloin heillä ei myöskään ollut omakohtaista kokemusta liiketoimintamalli-innovaatioiden johtamisesta ja skaalaamisesta.

Tutkimusten tulosten kannalta eräs mielenkiintoisimmista löydöksistä on se, että eksploitaativaiheessa ei löytynyt ulkoiseen toimintaympäristöön liittyviä syitä. Yksi selitys tähän voi olla, että mikäli johdolla on vahva usko liiketoimintamalli-innovaatioon, ulkoisessa toimintaympäristössä ei ole esteitä eksploitaativaiheessa. Aihe liittyy vahvasti johdon kognitiivisiin tekijöihin ja mentaalimalliin. Tämän perusteella voidaan esittää vastaavasti hypoteesi siitä, että ulkoinen toimintaympäristö nähdään esteenä, jos johdolla ei ole uskoa liiketoimintamalli-innovaatioon. Havaintoa tarkastellaan työssä myöhemmin jatkotutkimusaiheiden yhteydessä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto liiketoimintamalli-innovaatioista rakennusalalla

Tutkimuksen päätutkimuskysymys muotoiltiin seuraavasti:

- Mitkä tekijät hidastavat tai estävät liiketoimintamalli-innovaatioiden syntymistä rakennusalalla?

Päätutkimuskysymykseen haettiin vastausta kolmen alatutkimuskysymyksen avulla. Päätutkimuskysymykselle asetettu ensimmäinen alatutkimuskysymys liittyi liiketoimintamallikirjallisuudessa tunnistettuihin liiketoimintamalli-innovaatioiden esteisiin:

- Mitkä tekijät liiketoimintamallikirjallisuudessa on tunnistettu liiketoimintamalli-innovaatioiden esteiksi?

Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen vastattiin kirjallisuustarkastelulla, jonka perusteella havaitut esteet ja haasteet listattiin ja kategorisoitiin kuuden teeman alle, jotka ovat vanha liiketoimintamalli, organisaatiokulttuuri, organisaatorakenne, resurssien allokointi, kognitiiviset tekijät ja johdon rooli sekä ulkoiset tekijät.

Tehty listaus päivittää Chesbroughin (2010) tekemää tarkastelua sen jälkeisillä liiketoimintamalli-innovaatioihin ja radikaaleihin innovaatioihin liittyvillä haasteilla ja esteillä. Teoreettisessa tarkastelussa korostuu erityisesti yrityksen sisäiseen toimintaympäristöön liittyvät haasteet. Kirjallisuudessa korostuu etenkin vanhan liiketoimintamallin rooli sekä kognitiiviset tekijät, mitkä vaikeuttavat uuden liiketoimintamallin arviointia. Myös organisaatiokulttuurin ja organisaatorakenteen merkitys korostuu, etenkin mikäli organisaatorakenne ja organisaatiokulttuuri pyrkivät ylläpitämään vallitsevaa toimintatapaa ja liiketoimintamallia. Oletetusti myös johdon ja johtamisen rooli nousi esille.

Ulkoiseen toimintaympäristöön liittyviä haasteita on aiemmin kirjallisuudessa tunnistettu huomattavasti vähemmän, etenkin kun verrataan tämän tutkimuksen

tuloksiin. Tämän syitä on pohdittu myöhemmin teoreettisen kontribuution arvioinnin yhteydessä. Ulkoiset tekijät liittyivät asiakkaiden rooliin, markkinoiden kehittymiseen, poliittisiin tekijöihin sekä taloudelliseen toimintaympäristöön.

Toinen alatutkimuskysymys liittyi rakentamisen toimialan innovaatiotoiminnan esteisiin:

- Mitkä tekijät on tunnistettu innovaatioiden esteiksi rakennusalalla?

Toiseen alatutkimuskysymykseen vastattiin kirjallisuustarkastelulla, jossa yhdeksi merkittävimmäksi rakentamisen innovaatiotoiminnan esteeksi tunnistettiin toimialan sekä projektien siiloutuneisuus sekä fragmentoituminen, mikä johtaa siihen, että innovaatioita voi tapahtua yksittäisten projektien sisällä, mutta ne eivät leviä yritystasolle, jolloin yritys ei kehity kokonaisuutena. Lisäksi aiemmassa tutkimuksessa on havaittu merkittäviä koordinointi- ja integraatiomekanismeihin liittyviä puutteita. Rakennusalan innovaatiotutkimuksessa on todettu myös toimialan konservatismiin ja rakennusten pitkän eliniän olevan haaste, koska se pakottaa asiakkaan pysymään mieluummin vanhoissa toimintamalleissa kuin olemaan radikaalisti innovatiivinen. Lisäksi aiempi toimialan innovaatiotutkimus on nostanut johdon osaamistason ja koulutustaustan innovaatiotoiminnan esteeksi, mikä nousi keskeisesti esiin tässä tutkimuksessa myös liiketoimintamalli-innovaatioiden kontekstissa.

Tämän tutkimuksen näkökulmasta on tärkeä huomata, että rakentamisen innovaatiotoiminnan kirjallisuus tarkastelee pääosin yksittäisiin rakennusprojekteihin tai urakkamuotoihin liittyviä esteitä ja haasteita. Tarkastelutasona on yksittäisten projektien taso. Tässä tutkimuksessa yksittäiset projektitason esteet ja haasteet eivät nousseet kovin merkittävästi esiin. Erityisen merkittävää on se, ettei näiden projektitason esteiden ja haasteiden nähty olevan aitoja liiketoimintamalli-innovaation esteitä, vaan ne nähtiin enemmänkin tekosyiksi. Liiketoimintamalli-innovaatioiden tarkastelunäkökulmassa pysytään usein abstraktimmalla tasolla. Jälleen kerran valittu tarkastelutaso nousee kriittiseksi: myös liiketoimintamallia voidaan tarkastella joko tuote-, projekti-, yritys- tai toimialatasolla sekä geneerisellä tasolla. Aihetta on pohdittu

tarkemmin jatkotutkimuskysymysten yhteydessä. Tarkastelutason rajausta ja valittu näkökulma vaikuttaa selkeästi havaittuihin innovaatiotoiminnan esteisiin ja haasteisiin.

Päätutkimuskysymykselle asetettu kolmas alatutkimuskysymys liittyi case-yrityksessä koettuihin liiketoimintamalli-innovaatioiden esteisiin:

- Mitkä tekijät koettiin liiketoimintamalli-innovaatioiden esteiksi case-yrityksessä?

Kolmanteen alatutkimuskysymykseen vastattiin empiirisellä tarkastelulla. Liiketoimintamalli-innovaation esteitä havaittiin kaikilla tasoilla: niin yksilö-, yritys-, toimiala- kuin yhteiskuntatasolla.

Havaittujen esteiden luokittelu on tehty kahdella tavalla. Ensimmäinen tapa perustui esteiden ja haasteiden jaotteluun sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön. Sisäinen toimintaympäristö käsittää organisaation sisäiset haasteet ja esteet, kun taas ulkoinen toimintaympäristö käsittää yrityksen verkostoon, toimialaan ja yhteiskuntaan liittyvät haasteet ja esteet. Sisäiseen toimintaympäristöön liittyen korostuivat organisaatiokulttuurin, resurssien, osaamisten, kyvykkyyksien, johtamiseen ja johdon rooliin sekä mittaamiseen ja palkitsemiseen liittyvät tekijät. Myös omistajien rooli nousi korostuneesti esille.

Toinen tapa luokitella liiketoimintamalli-innovaatioiden haasteita perustui esteiden ja haasteiden luokitteluun liiketoimintamalli-innovaation vaiheen mukaisesti eksploitaatio- ja eksploraatiovaiheeseen. Työssä havaitut esteet ja haasteet painoutuivat voimakkaasti eksploraatiovaiheeseen. Eksploitaatiovaiheen vähäisiä haasteita ja esteitä selittänee se, että haastateltavat eivät kokeneet, että rakennusalla olisi tapahtunut aitoja liiketoimintamalli-innovaatioita, joten niistä ei ollut kokemusta. Toinen selitys voisi olla se, että mikäli yrityksen johto uskoo voimakkaasti liiketoimintamalli-innovaatiomahdollisuuksiin, ei eksploitaatiovaiheeseen nähty liittyvän ulkoisen toimintaympäristön esteitä, jolloin käsitys esteistä riippuisi voimakkaasti mentaalimaailmasta. Tätä havaintoa käsitellään tarkemmin tutkimuksen jatkotutkimusaiheissa.

Teoreettisessa tarkastelussa havaitut uuden ja vanhan liiketoimintamallin johtamiseen, organisaatiokulttuuriin ja organisaatorakenteeseen, kognitiivisiin tekijöihin ja johdon rooliin sekä mittaamiseen ja palkitsemiseen liittyvät haasteet tunnistettiin myös empiirisessä osuudessa. Empiirisessä aineistoissa nostettiin voimakkaasti esiin myös ulkoiseen toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä, jotka nousivat esiin vain vähäisesti teoreettisesta tarkastelusta aiemman kirjallisuuden perusteella.

Liiketoimintamalli-innovaation esteet nähtiin lukkiuttavia, jolloin tarkastelu keskittyi rajoitteisiin ja negatiivisiin asioihin. Liiketoimintamalli-innovaatioiden esteiden ja haasteiden käsittely näytti ohjaavan ihmiset pohtimaan nykyisiä ongelmakohtia ja haasteita, jotka olivat usein hankaloittaneet yrityksen ja liiketoiminnan kehittämistä pitkään. Ne ohjasivat ja kavensivat ajattelua ja usein toivat jopa pienen tuskan, kun niitä ei saatu ratkaistua. Huomionarvoista esteissä ja haasteissa on se, että niiden nähtiin hidastavan tuottavuuskehitystä, mutta niiden ei nähty olevan aitoja rakentamisen toimialan liiketoimintamalli-innovaation esteitä. Useat haastateltavat kokivat perinteiset rakentamisen innovaatiotoiminnan esteet enemmän tekosyiksi kuin aidoiksi esteiksi. Väitetyt rakennusalan innovaatiotoiminnan esteet, kuten regulaatio, koskevat yhtä lailla monia muita toimialoja ja niillä on silti pystytty tekemään merkittäviä liiketoimintamalli-innovaatioita.

Liiketoimintamalli-innovaatioiden esteitä ja haasteita tarkasteltaessa on perusteltua tarkastella myös liiketoimintamalli-innovaatioiden ajureita ja mahdollistajia. Tässä tutkimuksessa mahdollistajat nähtiin vapauttavina tekijöinä, niitä pohdittaessa oltiin irti nykyisistä rajoitteista. Liiketoimintamalli-innovaatioiden mahdollistajina korostuivat muun muassa asiakaslähtöisyys ja palveluliiketoiminta, digitalisaatio, uudet projektimallit, kumppanuusajattelu sekä rakennusalan kansainvälistyminen. Liiketoimintamalli-innovaatioita tulisikin miettiä myös mahdollistajien kautta. Haasteiden kautta tarkastellessa on vaarana, että rajoitutaan murehtimaan nykyisten projektimallien ongelmia ja haasteita, jotka johtuvat urakkamuodoista ja vakiintuneista toimintamalleista. Mahdollistajissa nähtiin runsaasti sekä sisäiseen että ulkoiseen toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä. Huomionarvoista on se, että monet niistä lähtivät kuitenkin yksilötasolta.

5.2 Tieteellinen kontribuutio ja tulosten arviointi suhteessa aiempaan tutkimukseen

Liiketoimintamallien ja liiketoimintamalli-innovaatioiden näkökulmasta tutkimuksen merkittävin kontribuutio liittyy tutkimuksen viitekehysten luomiseen sekä työssä suoritettuun kirjallisuustarkasteluun, joka kokoaa liiketoimintamalli-innovaatioiden esteitä ja haasteita koskevan kirjallisuuden.

Työssä luotiin uusi viitekehys liiketoimintamalli-innovaatioiden esteiden ja haasteiden luokitteluun, joka perustuu Wirtzin (2010) luokitteluun liiketoimintamallien tasoista sekä Sosnan ym. (2010) luokitteluun liiketoimintamalli-innovaatioprosessin vaiheista. Yhdistämällä nämä kaksi luokittelua, tutkimuksessa luotu viitekehys tarjoaa kokonaisvaltaisemman tavan jäsenellä liiketoimintamalli-innovaation esteitä sekä ajureita, koska se yhdistää liiketoimintamalli-innovaatioprosessin vaiheet sekä liiketoimintamallin tasot. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa havaittiin, että liiketoimintamalleja ei ymmärretä, koska ne ovat teoreettisesti kompleksisia ja abstrakteja ilmiöitä, mikä on itsessään jo suuri liiketoimintamalli-innovaation este. Liikkeenjohdon näkökulmasta on selkeä tarve tällaiselle yksinkertaiselle, selkeästi ymmärrettävälle viitekehykselle, jolla voidaan yhdistää ja jäsenellä liiketoimintamalli-innovaatioprosessi sekä liiketoimintamallin tasot.

Tutkimus kokoaa myös uusimman liiketoimintamalli-innovaatioiden esteisiin liittyvän kirjallisuuden, mikä täydentää Chesbroughin (2010) aiempaa tutkimusta. Lisäksi työssä tehtiin kirjallisuustarkastelu liiketoimintamallin eri määritelmistä ja niiden komponenteista (liite 2), mikä päivittää Shaferin ym. (2005) tutkimusta. Työ tarjoaa ajantasaisen katsauksen siitä, miten näkemys liiketoimintamallin komponenteista on kehittynyt 2000-luvulla.

Empiirisesti havaitut liiketoimintamalli-innovaatioiden esteiden teemat olivat hyvin yhteneväisiä teoreettisen tarkastelun (taulukko 3) näkökulmasta. Taulukkoon 10 on kuvattu kirjallisuustarkastelun yhteenvedossa esitetyt tekijät sekä empiirisessä osuudessa havaitut tekijät.

Taulukko 10. Tutkimuksen kirjallisuustarkastelussa sekä empiirisesti havaitut teemat

	Kirjallisuustarkastelussa tunnistetut esteet	Empiriassa tunnistetut esteet
Sisäiset tekijät	Vanha liiketoimintamalli Organisaatiokulttuuri Organisaatorakenne Resurssit, osaaminen ja kyvykkyydet Kognitiiviset tekijät ja johdon rooli	Omistajat ja omistajien rooli Mittaaminen ja palkitseminen Kognitiiviset tekijät Resurssit, osaaminen ja kyvykkyydet Organisaatiokulttuuri ja organisaation yhteinen tahtotila Johtaminen ja johdon rooli
Ulkoiset tekijät	Ulkoiset tekijät	Julkisen sektorin, instituutioiden ja lainsäädännön rooli Liiketoimintaosaamisen alhainen taso ja koulutustausta Rakennusprojektien organisaatorakenne ja kaupallinen malli Vallitsevien toimintatapojen ja saavutettujen etujen puolustaminen Asiakaslähtöisyyden puute Rakennusalan kulttuuri ja ominaispiirteet

Kirjallisuustarkastelussa korostui vanhan liiketoimintamallin rooli (Comes & Berniker 2008; Chesbrouhg 2010; McGrath 2010), organisaatiokulttuuri (esim. Comes & Berniker; Chesbrough 2007; Cavalcante ym. 2011), organisaatorakenne (Comes & Berniker 2008; McGrath 2010; Teece 2010, Chesbrough 2007; Santos ym. 2009), resurssien allokointi (Yu & Hang 2009; Cavalcante ym. 2010), kognitiiviset tekijät ja johdon rooli (esim. Chesbrough 2010, Johnson ym. 2008; Markides 1997; Dos & Kosonen 2010; Amit & Zott 2011) sekä ulkoiset tekijät (Barjak ym. 2013; YuHang 2009; Yannopoulos 2013). Nämä kaikki teemat nousivat esiin myös tämän tutkielman empiirisessä osuudessa, joskin yksittäisissä näkökulmissa ja asioissa oli toki eroavaisuuksia.

Kuten taulukosta 10 voidaan havaita, työ nostaa esiin myös uusia näkökulmia ja lisää ymmärrystä liiketoimintamalli-innovaation esteistä, joita ei liiketoimintamalli-innovaatiokirjallisuudessa ole nostettu aiemmin esille, kuten esimerkiksi keskustelun omistajien merkityksestä ja roolista. Empiirinen tarkastelu nosti esille myös tarkemmin

ulkoisia tekijöitä, joihin oli aiemmin viitattu liiketoimintamalli-innovaatiokirjallisuudessa vain vähäisesti. Yksi selittävä tekijä voi olla se, että liiketoimintamalli-innovaatioiden kirjallisuus on rajautunut pitkälti yrityksen sisäisten tekijöiden tarkasteluun, jolloin ulkoisen toimintaympäristön tarkastelu on ollut enemmän strategiatutkimuksen kontekstissa. Tämän vuoksi strategian ja liiketoimintamallin eron määrittely on olennainen tekijä keskustelussa. Työssä tehtyjä havaintoja on saatettu tutkia myös tarkemmin innovaatiokirjallisuudessa ja startup-kirjallisuudessa, mutta niitä ei ole käsitelty liiketoimintamallitutkimuksen kontekstissa.

Rakennusalan tutkimuksen näkökulmasta työ tarjoaa uutuusarvoa liiketoimintamalli-innovaatioiden esteistä ja haasteista sekä mahdollistajista ja ajureista. Näitä ei ole aiemmin tutkittu spesifisti rakennusalan kontekstissa. Toimialalla on tehty myös vain vähäisesti liiketoimintamalleihin ja liiketoimintamalli-innovaatioihin liittyvää tutkimusta. Sen sijaan esteitä ja haasteita sekä ajureita ja mahdollistajia on aiemmin tutkittu rakentamisen kontekstissa yleisemmän innovaatiotutkimuksen näkökulmasta. Nämä tutkimukset eivät ole kuitenkaan lähestyneet aihepiiriä liiketoimintamallien kautta.

Esimerkiksi Pries ja Janszen (1995), Nam ja Tatum (1997), Gann (2000), Blayse ja Manley (2004), Kulatunga ym. (2006) ja Vesa (2014), ovat tutkineet rakennusalan innovaatiotoiminnan esteitä ja ajureita. Huomionarvoista on, että nämä kaikki rakentamisen toimialan esteet käsittelevät pääosin projektitason esteitä, kun taas tässä tutkimuksessa painopiste oli yritystasolla.

Yritystason tarkastelun kautta esteinä nousi esiin myös asiakkaiden riskinoton välttäminen, rohkeuden puute ja vallitsevien toimintatapojen vaaliminen, joskin varovaisuuden välttely liitettiin lähinnä julkisen sektorin toimijoihin. Tämä on taas erityisen olennainen haaste, sillä liiketoimintamalli-innovaatiossa Sosna ym. (2010) puhuvat erityisesti 'yritys ja erehdys' -lähestymistavan ja Chesbrough (2010) kokeilemisen tärkeydestä liiketoimintamalli-innovaatioiden synnyttämisessä. Myös tässä tutkimuksessa liiketoimintamalli-innovaatioiden nähtiin syntyvän kokeilemisen ja oppisen kautta kentällä.

Blayse ja Manely (2004), Pries ja Jaszen (1995) sekä Kultatunga ym. (2006) korostivat säännösten ja lainsäädännön merkitystä rakentamisen innovaatioita hidastavana tekijänä. Näkemys saa tästä tutkimuksesta osittaista tukea, koska lainsäädännön ja regulaation nähtiin hidastavan liiketoimintamalli-innovaatioiden syntymistä, mutta niiden ei nähty olevan aitoja esteitä liiketoimintamalli-innovaatioille. Tutkimuksen tuloksissa nousi esiin myös toimialan vanhakantaisuus ja homogeenisyys merkittävänä esteenä, mikä saa tukea myös aiemmasta rakennusalan innovaatiokirjallisuudesta (Nam & Tatum 1997; Dulaimi ym., 2005). Tutkimuksen tuloksissa korostui sekä organisaatiokulttuurin merkitys että toimialan kulttuurin ja ominaispiirteiden merkitys liiketoimintamalli-innovaation esteenä, mihin myös Veshosky (1998) on kiinnittänyt aiemmin huomiota.

Myös johdon rooli ja koulutustausta nousivat voimakkaasti esiin sekä sisäiseen että ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvissä esteissä, mikä saa tukea aiemmasta tutkimuksesta (Kulatunga ym., 2006). Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto korosti poikkitieteellisyyden sekä markkina- ja liiketoimintaosaamisen tärkeyttä. Vastaavasti homogeeninen ja insinöörivaltainen, teknistä osaamista korostava koulutustausta nähtiin liiketoimintamalli-innovaatioiden esteeksi, mikä on saanut aiemmin tukea innovaatiotutkimuksessa (Pries & Janszen, 1995).

5.3 Kontribuutio liikkeenjohdon näkökulmasta

Tutkimuksen viitekehys tarjoaa liikkeenjohtajille systemaattisen tavan liiketoimintamalli-innovaatioiden esteiden, haasteiden sekä ajurien ja mahdollistajien tarkasteluun ja luokitteluun. Viitekehys edistää liikkeenjohdon yhteisen ymmärryksen ja dialogin syntymistä tavoitellessa liiketoimintamalli-innovaatiota. Johdon yhteinen ymmärrys ja dialogi ovat kriittisiä, koska juuri yhteisen ymmärryksen ja liiketoimintamalliosaamisen puute tunnistettiin liiketoimintamalli-innovaatioiden keskeiseksi esteeksi. Lisäksi työ tuo niin liikkeenjohdolle kuin organisaatioille laajemminkin lisäymmärrystä siitä, mitä liiketoimintamallit ja liiketoimintamalli-innovaatiot ovat, miten niitä voidaan luokitella ja millaisia viitekehyksiä niiden kehittämiseksi on luotu aiemmin kirjallisuudessa. Yrityksen liiketoimintamallin kuvaaminen ja ymmärtäminen ovat edellytyksiä liiketoimintamallin innovoinnille.

Tutkimus tunnistaa liiketoimintamalli-innovaation haasteita ja esteitä sekä tarjoaa konkreettisen viitekehyksen liiketoimintamalli-innovaatioiden haasteiden pohdintaan ja kategorisointiin omassa yrityksessä ja toimialalla. Työ tekee näkyväksi liiketoimintamalli-innovaatioihin liittyviä esteitä. Tämä mahdollistaa sen, että liiketoimintamalli-innovaatioita tavoitteleva yritys ja sen johto pystyvät huomioimaan esteet toiminnassa proaktiivisesti ja siten edistämään liiketoimintamalli-innovaatioiden syntymistä.

Case-yrityksen näkökulmasta työ tarjoaa tämän hetken näkemyksen siitä, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia liikkeenjohto ja hallitus näkevät yrityksen liiketoimintamallin kehittämisessä. Tämä edistää yhteisen ymmärryksen syntymistä ja dialogia, joka puolestaan edistää liiketoimintamalli-innovaation tavoittelussa onnistumista. Havaitut esteet ja hidasteet sekä ajurit ohjaavat johdon huomiota onnistumisen kannalta kriittisiin asioihin ja resurssien allokointiin.

Rakennusalan toimijoiden näkökulmasta tutkimus lisää ymmärrystä rakennusalan innovaatiotoiminnan haasteista ja avaa keskustelua liiketoimintamalli-innovaatioiden tarpeesta rakennusosalalla. Case-yrityksessä tehdyt havainnot tarjoavat konkreettisia näkökulmia siitä, millaisiin tekijöihin omassa yrityksessä tai kumppaniverkostossa tulisi kiinnittää huomiota, mikäli yritys tavoittelee liiketoimintamalli-innovaatioita.

5.4 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen merkittävimmät rajoitteet ja virhemahdollisuudet liittyvät tulosten yleistettävyyteen sekä tutkimuksen luotettavuuteen liittyviin tekijöihin. Rajoitteet voidaan jakaa kahteen ryhmään: tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin. Patton (2001) toteaa, että tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti tulee huomioida tutkimuksen suunnittelussa, tulosten analysoinnissa ja tutkimuksen arvioinnissa.

Validiteetti määrittelee, kuvaako tutkimus todella juuri sitä ilmiötä, jota sen väitetään tutkivan (Gummesson 2000, 185). Kvalitatiivisen tutkimuksen eräänä merkittävänä haasteena on pidetty usein validiteetin osoittamista (Grönfors 1982, 173). Grönforsin mukaan (1982, 173) validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Yin (1994, 35) on määritellyt sisäisen ja ulkoisen validiteetin lisäksi vielä käsitteellisen

validiteetin käsitteen, joka tarkoittaa haastattelututkimuksessa sitä, että kysymykset tarkastelevat tulkittuna sitä asiaa, jota halutaan mitata. Sisäistä validiteettia on tutkimuksessa, jossa eri teoreettisten ja käsitteellisten määritteiden suhde toisiinsa on looginen (Grönfors 1982). Ulkoinen validiteetti ilmaisee teoreettisten johtopäätösten ja empiirisen aineiston välisen suhteen. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston validiteetti voidaan tarkistaa päättelyn avulla. Haastattelututkimuksessa aineistoa pidetään ulkoisesti validina, kun haastateltava on antanut totuudenmukaisia tietoja kyseisestä asiasta (Grönfors 1982, 174).

Validiteetin lisäksi tulee arvioida tutkimuksen reliabiliteettia, jolla Anttilan (2000) mukaan tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. Yin (1994, 36) mukaan tapaustutkimuksessa reliabiliteetin vaatimus ymmärretäänkin usein vaatimukseksi analyysin toistettavuudessa.

Rajoite 1: Tulosten yleistettävyys. Tulosten yleistettävyyttä rajoittavina tekijöinä on tunnistettu 1) tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä, 2) tapausten lukumäärä sekä 3) kohdeyrityksen erityispiirteet.

Tehty tutkimus on tapaustutkimusta, jonka heikkoutena pidetään kapea-alaisuutta, tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä. Tarkastelukohteeksi on lisäksi valittu vain yksi tapaus (Fira-konserni), jonka liiketoimintamalli eroaa tyypillisestä rakennusyrityksen liiketoimintamallista, eikä siten vastaa tutkimustapauksena rakennusalan toimijoiden enemmistöä. Lisäksi Fira-konserni toimii vain Suomessa, mikä mahdollisesti rajoittaa tulosten kansainvälistä yleistettävyyttä, koska Barjak ym. (2013) ovat havainneet, että yleisellä tasolla innovaatiotoiminnan esteet erosivat esimerkiksi Euroopan ja Yhdysvaltojen välillä.

Tutkimusmenetelmän ja tapausten määrän asettamat rajoitteet tulosten yleistettävyydelle on tiedostettu menetelmää valitessa. Yin (2009) mukaan yksittäisen tapaustutkimuksen perusteella tehdyt johtopäätökset ja vertailut toisiin tutkimuksiin ovat haavoittuvaisempia kuin useamman tapauksen perusteella tehdyt päätelmät. Useamman tapauksen tutkimuksilla on lisäksi korkeampi ulkoinen validiteetti (Voss ym. 2002). Koska tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin ollut ymmärtää liiketoimintamalli-innovaatioiden esteitä kokonaisvaltaisesti valitussa kontekstissa, eikä

välttämättä luoda yleistettäviä tuloksia, päädyttiin menetelmän valinnassa tapaustutkimukseen (Aaltola & Valli, 2001).

Rajoite 2: Tutkimuksen luotettavuus. Tutkimuksen luotettavuutta rajoittavina tekijöinä on tunnistettu 1) yhdestä tutkijasta johtuva tulkintojen subjektiivisuus ja 2) haastateltavien valinta sekä 3) käytetyt aineistonkeruumenetelmät.

Yhden tutkijan rooli ja subjektiiviset tulkinnat aineistosta on tunnistettu luotettavuuden keskeiseksi rajoitteeksi. Eisenhardt (1987, 538) toteaa, että useamman tutkijan tekemässä tutkimuksessa eri näkökulmat tulevat paremmin huomioiduksi, minkä lisäksi se kasvaa yllättävien tulosten löytymistodennäköisyyttä. Tutkija on esimerkiksi määritellyt teemahaastattelun teemat tutkimuskysymyksiin ja teoreettisen viitekehyksen näkökulmiin sopivaksi, jolloin on mahdollista, että jokin olennainen tema on jäänyt vähälle tarkastelulle ja haastattelurunko on ohjannut keskustelua. Tätä pyrittiin parantamaan sillä, että haastattelurungossa oli lopussa vapaan keskustelun osio, joka antoi mahdollisuuden puuttuvien teemojen huomiointiin. Haastattelurunko laadittiin Vossin ym. (2002, 205) suosituksen mukaisesti siten, että alussa oli vapaampia aihepiiriin johdattelevia kysymyksiä, jonka jälkeen loppupuolella oli yksityiskohtaiset kysymykset.

Tutkija on tulkinnut myös haastatteluaineistoa oman subjektiivisen näkemyksensä ja aiemman tutkimuksen perusteella. Tämä mahdollistaa sen, että tutkija tekee analyysivaiheessa tulkintoja, joille ei ole riittävää empiiristä perustetta. Tehdyistä tulkinnosta on käyty keskustelua ulkopuolisen tutkimuksen ohjaajan kanssa. Aineiston tulkintaan liittyviä riskejä on vähennetty nauhoittamalla ja litteroimalla kaikki haastattelut, mikä vähentää McLellan ym. (2003, 69) mukaan dokumentoinnin epäyhtenäisyyden uhkaa. Tämä mahdollisti sen, että aineistoa ja siitä tehtyjä johtopäätöksiä on iteroitu useaan otteeseen kahden kuukauden aikana.

Tutkimuksen tekijä työskentelee myös tutkittavassa organisaatiossa, mikä voi aiheuttaa haasteita objektiiviselle havainnoinnille. Tutkijan roolin ja työntekijän roolin sekoittuminen (*going native*) voi johtaa Fullerin (1999, 266) mukaan validiteetin ja integriteetin heikentymiseen. Huolimatta siitä, että tutkija työskentelee organisaatiossa, tutkimuksen aihepiiri ei liity suoraan tutkijan työnkuvaan organisaatiossa. Tutkija on

toisin sanoen lähellä tutkimuskohdetta, mutta ei suoraan kytköksissä itse tutkittavaan ilmiöön.

Toinen tutkimustulosten luotettavuuteen vaikuttava tunnistettu tekijä oli haastateltavien valinta. Haastateltavat valittiin tapaustutkimukselle tyypillisellä harkintaotannalla tutkijan subjektiivisen näkemyksen mukaisesti kohdeyrityksen avainhenkilöstöstä (johto, hallitus), jolloin on mahdollista, että haastatteluista on jäänyt pois joitakin näkökulmia. On myös hyvä huomioida, että haastateltavat voivat olla alttiita subjektiivisiin tulkintoihin, jonka lisäksi heillä voi olla aihepiiriin liittyviä ennakkoluuloja (Voss ym. 2002, 206). Tutkimuksen ulkoista validiteettia arvioitaessa tulee huomioida, että haastateltavat ovat tienneet tutkimuksen tuloksien olevan julkisia, mikä on voinut rajoittaa kriittisimpien näkemysten ilmaisemista. Näitä haasteita pyrittiin vähentämään haastattelemalla johdon ja hallituksen edustajia laajasti. Luotettavuutta olisi voitu parantaa edelleen kasvattamalla haastattelujen määrää nykyisestä.

Toinen haastateltavien valintaan liittyvä rajoite on haastateltavien homogeenisyys. Tutkimuksen tulokset voivat erota, mikäli olisi tutkittu esimerkiksi yksittäisten projektien projektipäälliköiden näkemyksiä. Samoin on huomioitava, että työssä haastateltiin vain neljää ulkopuolista tahoa, kun taas sisäisiä haastateltavia oli kahdeksan. Haastateltavien valinta perustui Morsen ym. (2002, 18) suositukseen siitä, että haastateltaviksi tulisi valita sellaiset henkilöt, joilla on paras tieto ja osaaminen tutkimuksen aihealueesta kohdeorganisaatiossa. Koska tutkimuksessa tarkasteltiin liiketoimintamalli-innovaatioiden esteitä yritystasolla, yrityksen johto ja hallitus olivat parhaiten perehtyneitä tutkimusilmiöön. Ymmärrystä pyrittiin varmistamaan käymällä läpi teemahaastatteluiden alussa liiketoimintamallin ja liiketoimintamalli-innovaation käsitteitä sekä niiden ymmärrettävyyttä, mikä parantaa tutkimuksen sisäistä validiteettia.

Haastateltavien valintaan liittyvää mahdollista subjektiivisuutta pyrittiin myös lieventämään sillä, että haastateltavat saivat ehdottaa uusia haastateltavia. Tämän seurauksena haastateltavien joukkoon lisättiin kaksi henkilöä (H7, H8), joista toinen edusti johtoa ja toinen päällikkötasoa.

Kolmas tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava tekijä on käytetyt aineistonkeruumenetelmät. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan käyttämällä useampaa erilaista aineistonkeruumenetelmää (teemahaastattelut, työpajojen dokumentaatio, yrityksen sisäinen aineisto). Tätä kutsutaan aineiston triangulaatioksi, joka Vossin ym. (2002, 195) mukaan kasvattaa tutkimuksen luotettavuutta.

5.5 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimusaukot, tutkimuksen tulokset ja tutkimuksen rajoitteet herättivät useita mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita sekä liiketoimintamallikirjallisuuden että rakentamisen kontekstin näkökulmasta.

Liiketoimintamallikirjallisuuden näkökulma

Jatkotutkimusaihe 1: Liiketoimintamallin konseptin määrittelyn ja positioinnin vaikutus esteisiin ja haasteisiin. Zott ym. (2011) toteavat, että liiketoimintamallit on määriteltävä ja lokeroitava tarkemmin, jotta tutkijat voivat ymmärtää, mitä liiketoimintamalleilla tarkoitetaan kussakin tutkimuksessa, mikä on oleellista liiketoimintamallitutkimuksen kehittymiseksi. He ehdottavat, että liiketoimintamalleja tarkasteltaisiin ainakin kolmen konseptin avulla: liiketoimintamallit malliesimerkkeinä (*archetypes*), aktiviteettisysteemeinä sekä kustannus-/tuloarkkitehtuurina. Luokitteluiden lisäksi liiketoimintamallia voidaan tarkastella eri tasoilla (esim. Massa & Tucci 2012). Liiketoimintamallin määritelmän vaikutusta havaittuihin liiketoimintamalli-innovaatioiden esteisiin tulisi tutkia tarkemmin, jotta eri näkökulmien ja tarkastelutasojen vaikutuksesta saataisiin lisäymmärrystä.

Jatkotutkimusaihe 2: Ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvien liiketoimintamalli-innovaatioiden esteiden tutkiminen eksploitaatiovaiheessa. Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan esittää hypoteesi siitä, että mikäli johdolla on voimakas usko liiketoimintamalli-innovaation mahdollisuuksiin, ulkoisessa toimintaympäristössä ei ole eksploitaatiovaiheen esteitä. Ilmiötä tulisi tutkia tarkemmin: miten johdon kognitiiviset tekijät ja mentaalimallit vaikuttavat havaittuihin esteisiin. Olisivatko tulokset erilaisia, jos tutkittaisiin organisaatiota, jossa johdolla ja hallituksella ei ole voimakasta uskoa liiketoimintamalli-innovaation mahdollisuuksiin.

Jatkotutkimusaihe 3: Toimialan dynamiikan ja pääomaintensiivisyyden vaikutus liiketoimintamalli-innovaatioihin. Lindegardt ym. (2009) toteavat, että liiketoimintamalli-innovaatiot ovat erityisen arvokkaita epävakaassa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Tutkimuksen mukaan haastateltavat eivät kokeneet, että rakentamisen toimialalla olisi ollut aitoja liiketoimintamalli-innovaatioita. Jatkotutkimuksena tulisi tutkia, tapahtuuko hitaasti muuttuvilla stabiileilla toimialoilla nopeasti muuttuvia toimialoja vähemmän liiketoimintamalli-innovaatioita. Yhtenä merkittävänä liiketoimintamalli-innovaation esteenä havaittiin myös rakentamisen pääomavaltaisuus ja raskaat taserakenteet, jolloin pääomaintensiivisyyden merkitystä tulisi tutkia tarkemmin. Mielekästä jatkotutkimusta voisi tehdä hitaasti muuttuvilla pääomaintensiivisillä toimialoilla, kuten esimerkiksi energiantuotannossa tai paperiteollisuudessa, ja selvittää niiden toimialojen liiketoimintamalli-innovaatioiden esteitä verrattuna nopeasti muuttuviin vähän pääomaa vaativiin toimialoihin.

Rakentamisen kontekstin näkökulma

Jatkotutkimusaihe 4: Liiketoimintamalli-innovaatioiden esteiden ja haasteiden esiintyminen muissa rakennusalan organisaatioissa. Liiketoimintamalli-innovaatioiden esteitä ja haasteita olisi mielekästä tutkia useamman tapauksen avulla, jotta tulosten yleistettävyyttä voidaan parantaa ja saada syvällisempi käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Tällöin voitaisiin selvittää, ovatko myös muut rakennusalan toimijat havainneet samanlaisia esteitä ja mitä muita esteitä on havaittu.

Jatkotutkimusaihe 5: Liiketoimintamallin ja liiketoimintamalli-innovaatioiden käsitteiden ja teemojen esiintyminen rakennusalan organisaatioiden viestinnässä. Liiketoimintamallin ja liiketoimintamalli-innovaation käsitteen ja teeman esiintymistä rakennusalan organisaatioiden viestinnässä tulisi tutkia tarkemmin, kuten esimerkiksi vuosikertomusten, tiedotteiden ja muiden julkisten materiaalien sekä rakennusalan instituutioiden julkaisujen avulla. Tutkimuksen keskeisimpiä havaintoja oli se, että liiketoimintamalleista tai liiketoimintamalli-innovaatioista ei puhuta rakennusosalalla, mikä nähtiin merkittäväksi liiketoimintamalli-innovaation esteeksi. Näkemyksen paikkansa pitävyttä tulisi tutkia. Jatkotutkimuksessa tulisi selvittää, ketkä rakennusosalalla puhuvat liiketoimintamalleista ja miten niiden innovoinnista puhutaan. Mikäli liiketoimintamallin ja liiketoimintamalli-innovaation termiä ei suoranaisesti

käytetä, tulisi tutkia, puhutaanko vastaavista teemoista ja ilmiöistä muiden käsitteiden avulla.

Jatkotutkimusaihe 6: Rakentamisen organisaatioiden erilaisten liiketoimintamallien tunnistaminen ja kehittyminen suhteessa liiketoimintamallien markkinaperformanssiin ja arvonluontikykyyn. Olisi mielekäästä tutkia, millaisia liiketoimintamalleja rakennusalaalla on, miten rakennusalan toimijoiden liiketoimintamallit ovat kehittyneet 2000-luvulla ja mikä on ollut niiden markkinaperformanssi. Tutkimuksen tulosten perusteella rakennusala siirtyy tulevaisuudessa yhä enemmän taseajattelusta kohti palveluliiketoimintaa. Tutkimusten tulosten ja rakennusalaan liittyvien haasteiden yhteiskunnallisen keskustelun perusteella rakennusala kaipaa liiketoimintamalli-innovaatioita. Mikäli näitä liiketoimintamalli-innovaatioita alkaa syntyään, olisi mielekäästä tutkia niiden kilpailukykyä suhteessa alan perinteisiin liiketoimintamalleihin ja sitä, pystyvätkö uudet liiketoimintamallit vastaamaan rakennusalan haasteisiin nykyisiä paremmin.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Aaltola, J. & Valli, R. (2001). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Anttila, P. (2000). *Tutkimuksen taito ja tiedon hankinta*. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. (2007). *Johda innovaatioita*. Helsinki: Talentum.
- Baden-Fuller, C. & Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long Range Planning*, 46 (6), 419–426.
- Baden-Fuller, C. & Morgan, M. (2010). Business models as model. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 156–171.
- Barjak, F., Niedermann, A. & Perrett, P. (2013). *The Need for Innovations in Business Models*. Final Policy Brief (Deliverable 5) to the European Commission, DG Research & Innovation.
- Bossink, B. A. (2004). Managing drivers of innovation in construction networks. *Journal of Construction Engineering and Management*, 130 (3), 337–345.
- Bucherer, E., Eisert, U. & Gassmann, O. (2012). Towards systematic business model innovation: Lessons from product innovation management. *Creativity and Innovation Management*, 21 (2), 183–198.
- Burkhart, T., Krumeich, J., Werth, D. & Loos, P. (2011). Analyzing the business model concept - a comprehensive classification of literature. *Proceedings of International Conference on Information Systems*, Shanghai, China.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43 (2), 195–215.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, 89 (1/2), 100–107.
- Cavalcante, S., Kesting, P. & Ulhøi, J. (2011). Business model dynamics and innovation: (re) establishing the missing linkages. *Management Decision*, 49 (8), 1327–1342.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore, *Strategy and Leadership*, 35 (6), 12–17.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers, *Long Range Planning*, 43 (2/3), 354–363.
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off

- companies, *Industrial and Corporate Change*, 11 (3), 529–555.
- Christiansen, C. (1997). *The innovator's dilemma*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business Review Press Books.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E. & Anthony, S. D. (2003). Six keys to creating new-growth businesses. *Harvard Management Update*, 8 (1), 3–7.
- Comes, S. & Berniker, L. (2008). Business model innovation. In From strategy to execution. *Springer Berlin Heidelberg*, 65–86.
- Cooper, R. G. (2011). *Winning at new products: Creating value through innovation*. 4. painos. New York: Basic Books.
- Crawford, C. M. (1997). *New Products Management*. 6. painos. Chicago: Irwin.
- DaSilva, C. M. & Trkman, P. (2014). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 47 (6), 379–389.
- Dahlander, L. & Gann, D. M. (2010). How open is innovation? *Research policy*, 39 (6), 699–709.
- Dubois, A. & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55 (7), 553–560.
- Dulaimi, M. F., Nepal, M. P. & Park, M. (2005). A hierarchical structural model of assessing innovation and project performance. *Construction Management and Economics*, 23 (6), 565–577.
- Doz, Y. L. & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43 (2), 370–382.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532–550.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: SAGE Publications, Incorporated.
- Fuller, D. (1999). Part of the action, or going native. Learning to cope with the politics of integration. *Area*, 31 (3), 221–227.
- Gann, D.M. & Salter, A. J. (2000). Innovation in project-based, service-enhanced firms: The construction of complex products and system. *Research Policy*, 29 (7/8), 955–972.
- Garcia, R. & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19 (2), 110–132.

- Giesen, E, Berman S. J., Bell, R. & Blitz, A. (2007). Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy & Leadership*, 35 (6), 27–33.
- Grönfors, M. (1982). *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. Porvoo: WSOY.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. 2. painos, California, Thousand Oaks: SAGE Publications, Incorporated.
- Hamel, G. (2002). *Leading the revolution: How to thrive in turbulent times by making innovation a way of life*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hedman, J. & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12 (1), 49–59.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2014). *Tutki ja kirjoita*. 19. painos. Helsinki: Tammi.
- Johnson, M. W. (2010). *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*. Boston: Harvard Business Press.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, (86) 12, 50–69.
- Kaplan, S. (2012). *The Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When The World is Changing*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kindström, D. & Kowalkowski, C. (2014). Service innovation in product-centric firms: a multidimensional business model perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29 (2), 151–163.
- Koski, H. (2004). *Rakennushankkeen luovutusprosessin kehittäminen*. VTT Tiedotteita.
- Kulatunga, U., Amaratunga, R. D. G. & Haigh, R. P. (2006). Construction innovation: a literature review on current research. *Proceedings of 6th International Postgraduate Research Conference in the Built and Human Environment*, Delft University of Technology, Alankomaat.
- Lambert, S. C. & Davidson, R. A. (2013). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*, 31 (6), 668–681.
- Leppälä, K. (2014). *Innovaattorin opas*. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Linder, J. C. & Cantrell, S. (2001). Five business-model myths that hold companies back. *Strategy & Leadership*, 29 (6), 13–18.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G. & Deimler, M. (2009). *Business Model Innovation. When the Game Gets Tough, Change the Game*. Boston: The Boston Consulting

Group.

- Magretta, J. (2002). Why business model matter. *Harvard Business Review*, 80 (5), 86–92.
- Markides, C. C. (2013). Business model innovation: What can the ambidexterity literature teach us. *The Academy of Management Perspectives*, 27 (4), 313–323.
- McGrath, R. G. (2010). Business models: a discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43 (2), 247–261.
- McLellan, E., MacQueen, K. M. & Neidig, J. L. (2003). Beyond the qualitative interview: Data preparation and transcription. *Field Methods*, 15 (1), 63–84.
- Meredith, J. (1998). Building operations management theory through case and field research. *Journal of Operations Management*, 16 (4), 441–454.
- Mitchell, D. & Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24 (5), 15–21.
- Mitchell, D. W. & Coles, C. B. (2004). Business model innovation breakthrough moves. *Journal of Business Strategy*, 25 (1), 16–26.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Beverly Hills: SAGE Publications, Incorporated.
- Moingeon, B. & Lehmann-Ortega, L. (2010) Creation and Implementation of a New Business Model: a Disarming Case Study, *M@an@gement*, 13 (4), 266–297.
- Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58 (6), 726–735.
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K. & Spiers, J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1 (2), 13–22.
- Mullins, J. & Komisar, R. (2010). A business plan? Or a journey to plan B. *MIT Sloan Management Review*, 51(3), 1–5.
- Nam, C. H. & Tatum, C. B. (1997). Leaders and champions for construction innovation. *Construction Management & Economics*, 15 (3), 259–270.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach, Doctoral Dissertation*, University of Lausanne, Lausanne.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2002). An eBusiness model ontology for modeling eBusiness. *Proceedings of Bled Electronic Commerce Conference*, Bled, Slovenia
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: Wiley
- Pekuri A, Suvanto M, Haapasalo, H. & Pekuri, L. (2014) Managing value creation: The

- business model approach in construction. *International Journal of Business Innovation and Research*, 8 (1), 36–51.
- Pohle, G. & Chapman, M. (2006). IBM's global CEO report 2006: business model innovation matters. *Strategy & Leadership*, 34 (5), 34–40.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 61–78.
- Porter, M.E., (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79 (3), 62–79.
- Pries, F. & Janszen, F. (1995). Innovation in the construction industry: the dominant role of the environment. *Construction Management and Economics*, 13 (1), 43–51.
- Santos, J., Spector, B. & van der Heyden, L. (2009). Toward a theory of business model innovation within incumbent firms. *INSEAD Working Paper No. 2009/16/EFE/ST/TOM*.
- Schallmo, D. & Brecht, L. (2010). Business model innovation in business-to-business markets—procedure and examples. *Proceedings of the 3rd ISPIM Innovation Symposium: Managing the art of innovation: turning concepts into reality*, Quebec City, Canada.
- Seddon, P. B., Lewis, G. P., Freeman, P. & Shanks, G. (2004). The case for viewing business models as abstractions of strategy. *The Communications of the Association for Information Systems*, 13 (1), 427–442
- Serrat, O. (2012). *Business Model Innovation*. Washington: Asian Development Bank.
- Shafer, M., Smith, H. & Linder, C. (2005). The power of business models, *Business Horizons*, 48 (3), 199–207.
- Slaughter, E. S. (1998). Models of construction innovation. *Journal of Construction Engineering and Management*, 124 (3), 226–231.
- Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R. N. & Velamuri, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long Range Planning*, 43 (2), 383–407.
- Syrjälä, L. & Numminen, M. 1988. *Tapaustutkimus kasvatustieteissä*. Oulu: Oulun yliopisto.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43 (2), 172–194.
- Vehmaskoski, T. (2011). *Rakennetun omaisuuden tila 2011*. Helsinki: Suomen Rakennusinsinöörien Liitto RIL.

- Veshosky, D. (1998). Managing innovation information in engineering and construction firms. *Journal of Management in Engineering*, 14 (1), 58–66.
- Voss, C., Tsikriktsis, N. & Frohlich, M. (2002.) Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (2), 195–219.
- Wikström, K., Artto, K., Kujala, J. & Söderlund, J. (2010). Business models in project business. *International Journal of Project Management*, 28 (8), 832–841.
- Wirtz, B. W. (2010). *Business model management*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zott, C. & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18 (2), 181–199.
- Zott, C. & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29 (1), 1–26.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, 43 (2), 216–226.
- Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37 (4), 1019–1042.
- Yannopoulos, P. (2013). Business Model Innovation: Literature Review and Propositions. *Proceedings of International Business and Social Sciences and Research Conference*, Cancun, Mexico.
- Yannopoulos, P., Gorish, N. & Kefalaki, M. (2011). Mental Models as Barriers to Innovation. *Mental*, 6 (3), 115–124.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. 2. painos. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Incorporated.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research*. 4. painos, Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Incorporated.
- Yu, D. & Hang, C. C. (2010). A reflective review of disruptive innovation theory. *International Journal of Management Reviews*, 12 (4), 435–452.

Muut painetut lähteet

Fira (2014). TINA – Työmaan innovaatioiden aikaistettu käyttöönotto. Projektisuunnitelma. 5.2.2014.

Fira (2015). Fira esittely 15.4.2015, pptx-esitys.

Vison Oy & Oulun Yliopisto (2015). Rakentamisen integraatiomekanismit ja integraatiokyvykkyyden kehittäminen, projektisuunnitelma 23.3.2015.

WWW-sivut

Suomen kuvalehti 23.3.2014. Tulostettu 28.11.2014.

<http://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/nain-rakentamisen-laatu-romahti-uusia-asuntoja-joudutaan-korjailemaan-jopa-vuosia/>.

Helsingin Sanomat, pääkirjoitus 27.10.2014. Tulostettu 30.11.2014.

<http://www.hs.fi/paakirjoitukset/a1414298312484>.

Etelä-Suomen Sanomat 14.7.2014. Tulostettu 28.11.2014.

<http://www.ess.fi/uutiset/kotimaa/2013/07/14/asuntoministeri-rakennusalan-ongelmat-pohdintaan>.

Helsingin Sanomat 7.4.2014. Tulostettu 8.10.2014.

<http://www.hs.fi/kotimaa/a1396756816522>.

Keskisuomalainen 14.7.2013. Tulostettu 30.11.2014.

<http://www.ksml.fi/uutiset/kotimaa/rakennusteollisuuden-johtaja-alaa-on-vaivannut-assenneongelma/1352611>.

Henkilölähteet

'Työmaakahvit: parempaa yhteiskuntaa rakentamassa' -työpajaan 18.9.2014 osallistuneet tahot:

Osallistuja	Organisaatio
Tapio Aaltonen	Novetos Oy
Ari Ahonen	RYM Oy
Urpo Hautala	Valtiovarainministeriö
Ernesto Hartikainen	Sitra
Jani Saarinen	Vison Oy
Mika Pantzar	Kuluttajatutkimuskeskus
Marko Parkkinen	Seedi Oy
Mikael Pentikäinen	TrustMedia Oy
Kimmo Rönkä	S-Asunnot Oy
Anna-Liisa Savolainen	Now & Next Oy
Juha Siitonen	Voimaversum Oy
Anni Vepsäläinen	Human Work Oy
Markku Wallin	Työ- ja elinkeinoministeriö
Ernesto Hartikainen	Sitra
Pertti Ura	Red Spider Oy
Jussi Aho	Fira Oy
Satu Mehtälä	Fira Oy
Juhani Vanhala	Fira Oy
Kari Paananen	Fira Oy
Henri Hietala	Fira Oy
Henry Salo	Fira Oy
Pekka Sipponen	Fira Oy

BBE-Bazaari työpajaan 10.4.2015 osallistuneet henkilöt:

Osallistuja	Organisaatio
Risto Rajala	Aalto Yliopisto
Jaakko Siltaloppi	Aalto Yliopisto
Karlos Artto	Aalto Yliopisto
Henri Hietala	Fira Oy
Antti Kauppila	Fira Oy
Kristiina Sandqvist	Aalto Yliopisto
Arto Nummela	Lähi Tapiola Oy
Juri Matinheikki	Aalto Yliopisto
Katariina Silander	Aalto Yliopisto
Otso Roine	Aalto Yliopisto
Kirsi Aaltonen	Oulun Yliopisto
Jouko Vaskimo	Aalto Yliopisto
Taina Tukiainen	Aalto Yliopisto

LIITE 1. Teemahaastattelurunko

Työni tausta:

- Mitä tutkin? (Alustus tutkimuskysymyksistä ja työn tavoitteista)
-

Lämmittelykysymykset ja henkilön tausta:

- Oma taustasi
 - Miten ymmärrät liiketoimintamallin? Millaisia käytännön kokemuksia tai esimerkkejä sinulla on liiketoimintamalleista tai niiden kehittamisestä?
 - Miten ymmärrät liiketoimintamalli-innovaation? Millaisia esimerkkejä sinulle tulee mieleen liiketoimintamalli-innovaatioista?
 - Miten ja ketkä puhuvat liiketoimintamalleista organisaatiossasi?
 - Onko liiketoimintamalleihin liittyvä keskustelu muuttunut organisaatiossasi verrattuna aiempaan?
-

Liiketoimintamalli-innovaation tarve a) toimialalla ja b) yrityksessä:

- Miksi mielestäsi tarvitaan liiketoimintamalli-innovaatioita? Vai tarvitaanko?
 - Mitä niillä voidaan mielestäsi saavuttaa:
 - a) toimialan näkökulmasta?
 - b) yksittäisen yrityksen (Firan) näkökulmasta?
 - c) asiakkaiden ja muiden sidosryhmien näkökulmasta?
 - d) yhteiskunnan näkökulmasta?
 - Millaisia konkreettisia esimerkkejä tiedät liiketoimintamalli-innovaatioista rakennusosalalla?
-

Rakennusalan liiketoimintamalli-innovaation mahdollistajat (*sisäiset + ulkoiset tekijät*)

- Osaatko antaa käytännön esimerkkejä, millaiset asiat mielestäsi mahdollistavat liiketoimintamalli-innovaation syntymistä?
 - a) Toimialan näkökulmasta
 - b) Yksittäisen yrityksen näkökulmasta?
 - c) Asiakkaiden
 - d) Muiden sidosryhmien
 - e) Yhteiskunnan
-

BMI Haasteet ja esteet

Organisaation ulkoiset tekijät: toimialataso ja yleiset)

- Mitkä tekijät mielestäsi estävät tai aiheuttavat haasteita liiketoimintamalli-innovaatiolle (lopputulema)?
- Ovatko haasteet mielestäsi toimialaspesifejä? Mitkä niistä?

Organisaation sisäiset tekijät: Yritystason haasteet ja esteet ongelmat

- Tuleeko mieleen käytännön tilanteita tai esimerkkejä, jotka mielestäsi ovat estäneet tai hidastaneet liiketoimintamallien innovointia? (Kaksi näkökulmaa: 1) itse innovointiprosessi eli uuden liiketoimintamallin määrittäminen ja kehitys, 2)

uuden kehitetyn liiketoimintamallin testaaminen käytännössä ja sen mukainen toiminta)

- Mikä on ylimmän johdon rooli BMI:ssä (*Business Model Innovation*)?
 - Millainen organisaatiokulttuuri estää tai hidastaa BMI:tä?
 - Resurssien käyttö (osaaminen, ihmiset, raha)
 - Millaiset päätöksentekoon ja ajattelumalleihin liittyvät tekijät (kognitiiviset) estävät tai vastaavasti edistävät BMI:tä?
 - Millaiset mittaamiseen tai palkitsemiseen liittyvät tekijät estävät BMI:tä?
 - Mitkä muut yrityksen sisäiset tekijät estävät liiketoimintamallin innovointia?
 - Missä vaiheessa liiketoimintamalli-innovaatioprosessia esteet mielestäsi sijaitsevat?
 - Uuden liiketoimintamallin määrittely?
 - Liiketoimintamallin testaaminen markkinoilla?
 - Liiketoimintamallin johtaminen (eriyttäminen/integrointi vanhaan) ?
-

Vapaa sana ja lopettelukysymykset

- Onko jotain sellaista rakennusalan liiketoimintamalli-innovaatioihin ja uudistumiseen liittyviä näkökulmia, joita ei ole käsitelty ja jotka haluaisit nostaa esiin?
- Haluatko antaa palautetta haastattelusta?

LIITE 2. Liiketoimintamallin komponentit

Liiketoimintamallin komponentit	Kirjoittaja(t)	Timmers (1998)	Hanel (2000)	Afshar & Tucci (2001)	Ant & Zott (2001)	Wellli & Vtae (2001)	Dubosson-Torbay ym. (2002)	Magretta (2002)	Rayport & Jaworski (2002)	Van Der Vorst ym. (2002)	Hogue (2002)	Chesbrough (2003)	Hedman & Kahling (2003)	Johnson (2010)	Mullins ja Komisar (2010)	Osterwalder & Pigneur (2010)	Kaplan (2012)	Maignan & Lagrèze (2010)	Uusgreditym. (2009)	Summa
		E- liiketoiminta	Strategia	E- liiketoiminta	E- liiketoiminta	E- liiketoiminta	E- liiketoiminta	Strategia	E- liiketoiminta	E- liiketoiminta /SCM*	Teknologia	Strategia	IS** ja strategia	UTM- innovaatio	Liiketoiminta- mallit	Liiketoiminta- mallit	UTM- innovaatio	UTM- innovaatio	UTM- innovaatio	
Anoverikko/keiju (toimittajat, avainkumppanit)		X	X		X	X	X		X	X	X	X	X		X	X			X	10
Resurssi/verat, organisaatio			X				X		X		X	X	X		X	X			X	10
Asiakas (kohdemarkkinat, laajuu- siakassegmentit)			X				X		X		X	X	X		X	X			X	9
Arvopuolus			X				X		X		X	X	X		X	X			X	9
Tuoto/hinnottelu	X		X				X		X		X	X	X		X	X			X	9
Prosessit, aktiviteetit, operointimalli			X				X		X		X	X	X		X	X			X	8
Kyvykkyudet/osaaminen			X				X		X		X	X	X		X	X			X	5
Kustannukset			X				X		X		X	X	X		X	X			X	5
Kilpailijat			X				X		X		X	X	X		X	X			X	4
Tuotos (tarjoama)			X				X		X		X	X	X		X	X			X	4
Tietovirrat	X		X				X		X		X	X	X		X	X			X	3
Tuote-/palveluvirrat	X		X				X		X		X	X	X		X	X			X	3
Strategia			X				X		X		X	X	X		X	X			X	3
Asiakasluhteet			X				X		X		X	X	X		X	X			X	3
Brandiys			X				X		X		X	X	X		X	X			X	2
Asiakasluete			X				X		X		X	X	X		X	X			X	2
Diferointi			X				X		X		X	X	X		X	X			X	2
Taloudelliset näkökulmat			X				X		X		X	X	X		X	X			X	2
Missio			X				X		X		X	X	X		X	X			X	2
Voitto			X				X		X		X	X	X		X	X			X	2
Anonluonti			X				X		X		X	X	X		X	X			X	2
Taloudellinen logiikka, tuottoyhtalo			X				X		X		X	X	X		X	X			X	2
Liiketoimintamahdollisuudet			X				X		X		X	X	X		X	X			X	1
Rahavirrat			X				X		X		X	X	X		X	X			X	1
Kulttuuri			X				X		X		X	X	X		X	X			X	1
Asiakkaan edut			X				X		X		X	X	X		X	X			X	1
Ympäristö			X				X		X		X	X	X		X	X			X	1
Yrityksen identiteetti			X				X		X		X	X	X		X	X			X	1
Yrityksen maine			X				X		X		X	X	X		X	X			X	1
Toreutumisen ja tuki			X				X		X		X	X	X		X	X			X	1
Toiminnallisuudet			X				X		X		X	X	X		X	X			X	1
Käyttöönotto			X				X		X		X	X	X		X	X			X	1
Infrastruktuurin käyttö			X				X		X		X	X	X		X	X			X	1
Infrastruktuurin johtaminen			X				X		X		X	X	X		X	X			X	1
Johtaminen			X				X		X		X	X	X		X	X			X	1
Tuoteinvoimointi			X				X		X		X	X	X		X	X			X	1
Spesifit ominaisuudet			X				X		X		X	X	X		X	X			X	1
Pitkäjänteisyys (sustainability)			X				X		X		X	X	X		X	X			X	1
Anon toimitus			X				X		X		X	X	X		X	X			X	1
Anon vangitseminen			X				X		X		X	X	X		X	X			X	1
Anonarkkitehtuuri			X				X		X		X	X	X		X	X			X	1
Transaktioiden sisältö			X				X		X		X	X	X		X	X			X	1
Transaktioiden hallinto			X				X		X		X	X	X		X	X			X	1
Transaktioiden rakenne			X				X		X		X	X	X		X	X			X	1

*SCM = Toimitusketjun hallinta (Supply Chain Management)

**IS = informaatiojärjestelmät (Information systems)

Komponenttien määrä viitekehelyssä

5

3

3

7

4

4

6

5

11

5

7

5

14

3

10

7

12

3