



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

**HARRI KOSKI**  
**BUSINESS MODEL CANVASIN SOVELTUVUUS**  
**LIIKETOIMINNAN SUUNNITTELUVAIHEESSA**  
Diplomityö

Tarkastaja: professori Petri Suomala

Tarkastaja ja aihe hyväksytty Talouden  
ja rakentamisen tiedekuntaneuvoston  
kokouksessa 14. tammikuuta 2015

# TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
Tuotantotalouden koulutusohjelma

**KOSKI, HARRI:** Business Model Canvasin soveltuvuus liiketoiminnan suunnitteluvaiheessa

Diplomityö: 46 sivua

Helmikuu 2015

Pääaine: Teollisuustalous

Tarkastaja: Professori Petri Suomala

Avainsanat: Liiketoimintamalli, Business Model Canvas, yrityspuisto, arvolupaus, asiakashankinta.

Tämä diplomityö tehtiin RealPark -yrityspuistolle, mihin tullaan rakentamaan noin 50 000 m<sup>2</sup> toimitilaa Lempäälän Ideaparkin viereen. Alueelle on alustavasti suunniteltu erilaisia liiketoimintoja, kuten konekauppaa, rakennus- ja autoliikkeitä sekä vapaa-ajan tuotteita. Työn tavoitteena on luoda RealParkille perusteltu Business Model Canvas -liiketoimintamalli ja saada siitä liiketoiminnan kehittämisen työkalu kohdeyrityksessä. Varsinaisena tutkimuskysymyksenä on arvioida Business Model Canvasin soveltuvuutta liiketoiminnan suunnitteluvaiheessa.

RealParkin Business Model Canvas luotiin kuuden kuukauden aikana keräämällä kokoneiden yrittäjien sekä ammattilaisten näkemyksiä hankkeen ympäriltä. Kerätyt näkemykset jalostettiin itsenäisesti Business Model Canvas -viitekehukseen. Tutkimuskysymykseen vastataan Business Model Canvasin aiempia käyttökokemuksia tutkien sekä RealPark -projektin kokemuksia hyödyntäen. Aiemmistä käyttökokemuksista luotiin esimerkiksi SWOT -analyysi BMC:n havaituista ominaisuuksista, joita käytettiin soveltuvuusarvioinnin pohjana.

Suunnitteluvaiheessa olevan liiketoiminnan todettiin sisältävän muun muassa suuren määrän vaihtoehtoja ja suunnitelmamuutoksia, liiketoiminnallista sitoutumattomuutta sekä liiketoimintaympäristön kasvavaa ymmärrystä. Business Model Canvas soveltuu sen kattavuuden, tiedonjakamiskyvyn, luovuuden lisäämisen sekä monikäyttöisyyden vuoksi tilanteeseen hyvin. Muuttuvassa ympäristössä haasteen synnytti kuitenkin mallin staattinen luonne, jonka vuoksi täysin valmista mallia on vaikea luoda. Malli profiloituikin enemmän liiketoiminnan kehittämisen työkaluksi. Suurin ongelma koettiin olevan mallin ja käytännön puutteellinen vuorovaikutus. Toimenpidesuosituksena on rakentaa Business Model Canvasta käytännön liiketoiminnan kanssa rinnakkain, jolloin teoreettiseen viitekehukseen saadaan konkretiaa ja lisätään sen toteutuskelpoisuutta. Toimeksiantajalle suositellaan Business Model Canvasin jatkokäyttöä sekä syventymistä RealParkin Business Model Canvas -luvussa heränneisiin kysymyksiin.

# ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY  
Master's Degree Programme in Industrial Management

**KOSKI, HARRI: The applicability of Business Model Canvas in the planning phase of business**

Master of Science Thesis: 46 pages

February 2015

Major: Industrial Management

Examiner: Professor Petri Suomala

Keywords: Business model, Business Model Canvas, business park, value proposition, customer acquisition.

This thesis is done for RealPark -business park, where will be built about 50 000 m<sup>2</sup> of business premises right next to Ideapark Lempäälä. It is planned, that the area will consist different types of businesses like heavy machinery and vehicle dealers, construction and free time companys. The goal of the thesis is to create a Business Model Canvas for RealPark -business park and to make a tool for developing the business. The research question is: How applicable the Business Model Canvas is in the planning phase of the business?

RealPark's Business Model Canvas was made in six months by gathering the visions and opinions of entrepreneurs and specialists around the project. The visions and the opinions were transformed independently into Business Model Canvas framework. The evaluation of applicability is done by investigating previous user experiences and using the experiences of RealPark -project. For instance, there is a SWOT -analysis made of previous user experiences.

It was noticed that the business in the planning phase includes a lot of different options and plan changes, it is quite uncommitted and the understanding of business environment increases all the time. The Business Model Canvas was noted to be applicable in the situation because of its comprehensiveness, versatility, ability to share information and increase creativity. In a changing environment, the challenge was the static character of the model. Users have to update it continuously so it became more a tool for developing the business than a complete business model. In addition, the major problem was the lack of interaction between the model and practise. This research suggest that the Business Model Canvas should be created and used side by side with practice. Then it is more concrete and executable. For the company, it is suggested to continue using Business Model Canvas and to think over the questions appeared in the RealPark's Business Model Canvas.

## ALKUSANAT

Diplomityön toimeksiantajana oli UM Yhtiöt Oy. Yritys tavoitteli tuoretta näkökulmaa RealPark -yrityspuiston liiketoimintakokonaisuuteen. Professori Petri Suomalan kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen tutkimuksessa päädyttiin käyttämään Business Model Canvas -liiketoimintamallia ja tutkimusmenetelminä aiempia käyttökokemuksia sekä osallistuvaa tutkimusta. Diplomityötä ei olisi pystytty toteuttamaan tavoitellun kuuden kuukauden aikana ilman tarkoituksenmukaista lähestymistapaa. Kiitos ohjaajalleni.

Eriytinen kiitos UM Yhtiöt Oy:n toimitusjohtajalle Mikko Uusi-Marttilalle, joka teki diplomityötutkimuksen mahdolliseksi. Harva opiskelija pääsee RealPark -projektin kokoiseen hankkeeseen mukaan. UM Yhtiöt Oy tarjosi hienon oppimisympäristön yrittäjyydestä ja liiketoiminnan johtamisesta. Lisäksi haluan kiittää UM Yhtiöt Oy:ssä toimivia Heska Korhosta, Antti Korhosta sekä Jussi Vartiaista vastaanottavasta ja kannustavasta ilmapiiristä. Kiitän myös perhettäni ja ystäviäni työn aikaisesta tuesta.

Tsemppiä UM Yhtiöt Oy:lle RealPark -hankkeen läpiviemiseen!

15.12.2014

---

Harri Koski

## SISÄLLYS

1	Johdanto.....	1
1.1	Työn tausta ja tutkimuksen tarve.....	1
1.2	Tutkimuskysymys ja tavoitteet.....	2
1.3	Rajaus ja kriteerit.....	2
1.4	Tutkimuksen lähestymistapa ja rakenne.....	4
2	Liiketoimintamallit suunnittelun työkaluina.....	5
2.1	Termin määrittäminen.....	5
2.2	Rooli liiketoiminnassa.....	6
2.3	Business Model Canvas.....	8
2.3.1	Mallin esittely.....	8
2.3.2	Mallin luomisprosessi.....	11
2.3.3	Mallin aiemmat käyttökokemukset.....	12
3	Tutkimusmenetelmät.....	17
4	RealParkin alkutilanne ja -suunnitelmat.....	20
5	RealParkin Business Model canvas.....	21
5.1	Arvolupaus.....	22
5.2	Asiakasryhmät.....	26
5.3	Jakelukanavat.....	27
5.4	Asiakassuhteet.....	28
5.5	Tulovirrat.....	29
5.6	Resurssit.....	30
5.7	Toiminnot.....	31
5.8	Kumppanit.....	32
5.9	Kustannusrakenne.....	33
5.10	Riskit.....	35
6	Tavoitteiden saavuttaminen.....	37
7	Päätelmät.....	38
7.1	Business Model Canvasin soveltuvuusarviointi.....	39
7.2	Toimenpide-ehdotukset.....	42
7.3	Tutkimuksen onnistumisen arviointi.....	45
	Lähteet.....	47

## TERMIT JA NIIDEN MÄÄRITELMÄT

<b>Asiakas</b>	UM Yhtiöt Oy:n suora asiakas eli RealParkin alueella toimiva yritys.
<b>BMC</b>	Business Model Canvas -liiketoimintamalli.
<b>Elinkaarikustannukset</b>	Toimitilarakennusten koko elinkaaren aikaiset kustannukset.
<b>Jalkauttaminen</b>	Teoreettisen liiketoimintamallin siirtäminen käytännön liiketoiminnaksi.
<b>Konsepti</b>	RealParkin toimitilarakennuksen toiminta-ajatus eli millaista liiketoimintaa toimitiloissa tullaan harjoittamaan.
<b>Liiketoimintamalli</b>	Esitys tai kuvaus liiketoimintakokonaisuudesta.
<b>Loppukäyttäjä tai -asiakas</b>	UM Yhtiöt Oy:n asiakkaan asiakas eli alueella toimivan yrityksen asiakas.
<b>Yrityspuisto</b>	Yritysten muodostama alueellinen keskittymä.

# 1 JOHDANTO

Liiketoimintamallit tarjoavat yritysjohtajille tehokkaan tavan analysoida strategiaa ja kommunikoida tehtyjä valintoja eteenpäin (Shafer et al. 2005). Etenkin arvonluonnista, suoritus- ja kilpailukyvyistä kiinnostuneet liiketoimintastrategit ovat osoittaneet kasvavaa kiinnostusta liiketoimintamalleja kohtaan. On yleisesti hyväksytty ajatus siitä, että yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua liiketoimintamallien avulla. (Zott 2009) Samalla väitetään, että liiketoimintamallien löyhä suunnittelu kasvattaa ongelmia, koska arvonluomisen ydintä ei ymmärretä riittävän yksityiskohtaisesti (Shafer et al. 2005). Tässä diplomityössä luodaan liiketoimintamalli RealPark -yrityspuistolle Business Model Canvasin (Osterwalder & Pigneur 2010) avulla ja arvioidaan mallin soveltuvuutta liiketoiminnan suunnitteluvaiheeseen.

## 1.1 Työn tausta ja tutkimuksen tarve

Ideaparkin viereen suunnitellaan RealPark -yrityspuistoa, jonka rakennuttaa diplomityön toimeksiantaja UM Yhtiöt Oy. Kyseessä on merkittävä rakennushanke, johon rakennetaan 50 000 m<sup>2</sup> toimitilaa noin 170 000 m<sup>2</sup> tontille. UM Yhtiöt Oy rakennuttaa alueelle useita eri toimitilarakennuksia, joista osa myydään ja osa vuokrataan asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Toimitiloissa keskitytään kaupalliseen liiketoimintaan.

Diplomityötutkimuksen tarvetta UM Yhtiöt Oy perusteli sillä, että RealParkin nykyiseen kokonaisuuteen ja suunnitelmiin kaivataan tuoretta näkökulmaa. Tutkija koki RealPark -hankkeen ympärillä vallitsevan seuraavanlaisia piirteitä; hanke on Suomen mittakaavassa suuri, alueelle kaavaillaan uudennaisia liiketoimintakonsepteja, hankkeen toteuttajilla on paljon yrittäjäkokemusta, hankkeen ympärillä on useita osapuolia ja yhteistyökumppaneita, ajankohtaisin tieto on muutamalla avainhenkilöllä, suunnitelmamuutosten intensiteetti on suuri ja aikataulu on varsin kiireellinen. Diplomityössä haluttiin huomioida nämä hankkeen ominaispiirteet ja luoda tehokkaasti RealParkin liiketoimintamalli diplomityön laajuuden rajoissa. Liiketoimintamalli päädyttiin luomaan BMC:n (Business Model Canvas) avulla, koska sen todettiin soveltuvan tilanteeseen hyvin sekä teoreettisesta että käytännöllisestä näkökulmasta.

Teoreettisesta näkökulmasta BMC on ranskalaisin viivoin tehty esitys liiketoiminnan yhdeksästä osa-alueesta, joita ovat arvolupaus, asiakkaat, jakelukanavat, asiakassuhteet, tulovirrat, resurssit, toiminnot, kumppanit ja kustannusrakenne. Mallia pidetään kokonaisvaltaisuuden ohella, havainnollisena, yksinkertaisena, innovatiivisena, nopeana sekä ymmärrettävänä työkaluna. (Osterwalder & Pigneur 2010) Yleisesti voidaan ajatella, että liiketoimintamallit esittävät yrityksen kokonaisuuden logiikkaa ansaita

rahaa. BMC:n eduksi on kuitenkin mainittava sen yksinkertaisuus ja havainnollisuus, jotka vaikuttivat myös työkalun valintaan RealPark -projektissa. Diplomityötutkijan roolissa ymmärsin, että en tule ratkaisemaan RealParkin liiketoimintamallia yksin. BMC:n ajateltiin mahdollistavan kokeneiden yrittäjien ja ammattilaisten hyödyntämisen projektissa, koska BMC:n avulla voidaan helposti kerätä ja jakaa tietoa. Yksinkertaisuuden ajateltiin myös pienentävän eri henkilöiden kynnystä tutustua malliin ja mahdollistavan mallin käytön jatkossa liiketoiminnan kehittämisen työkaluna. Lisäksi BMC:n selkeät yhdeksän osa-aluetta ja asioiden ytimekäs listaus helpottavat diplomityön rajaamista ja aikataulullisten tavoitteiden toteutumista. Diplomityöprojekti sovittiin kuuden kuukauden mittaiseksi, jolloin BMC:n sisältöä voidaan avata ja syventää jäljelle olevan ajan puitteissa. BMC:n valintapäätöstä tuki myös se, että työkalu on maailmanlaajuisesti käytetty ja tieteellisessä kirjallisuudessa yksi eniten viitatuimmista liiketoimintamallien teorioista (Zolnowski et al. 2014).

## 1.2 Tutkimuskysymys ja tavoitteet

Diplomityön tavoitteena on luoda RealParkin liiketoimintamalli soveltaen Osterwalder & Pigneurin (2010) Business Model Generation -käsikirjaa. Tutkimuskysymykseksi asetettiin RealPark -hankkeen vaiheeseen sopiva:

- *Kuinka Business Model Canvasin käyttö soveltuu liiketoiminnan suunnitteluvaiheeseen?*

Tutkimuskysymykseen vastataan BMC:n aiempia käyttökokemuksia sekä RealPark -projektin kokemuksia hyödyntäen. Osatavoitteena on saada BMC mukaan liiketoiminnan kehittämiseen, parantaa kommunikointia sekä lisätä ideointia ja luovuutta UM Yhtiöt Oy:ssä.

## 1.3 Rajaus ja kriteerit

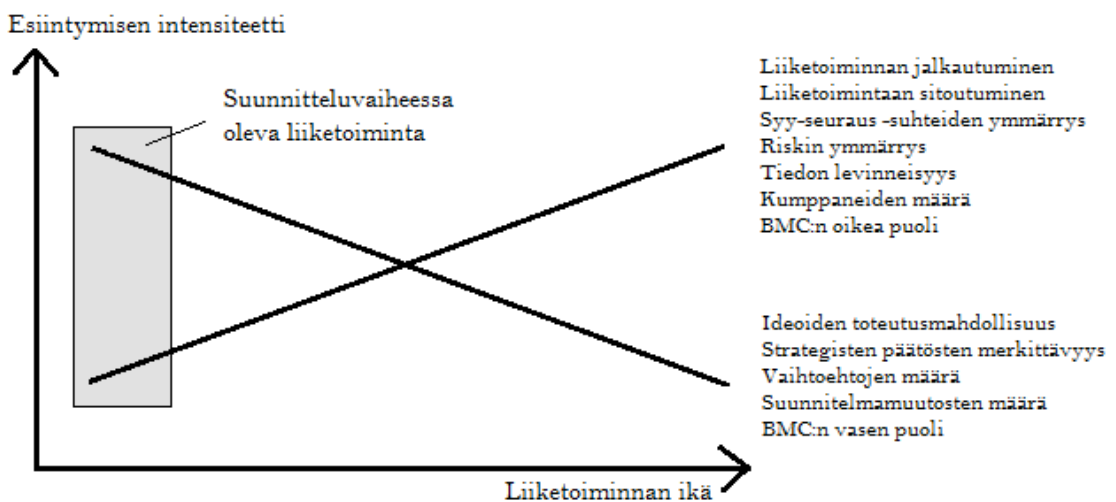
Liiketoimintamalli rajataan BMC:n laajuuteen. Työkalu on luonteeltaan liiketoiminnan kokonaisuutta yksinkertaistava malli, joka vastaa kysymyksiin ”mitä”, ei ”miten”. Tässä työssä mallin sisältöä ja taustalla vaikuttavia tekijöitä kuitenkin avataan ja perustellaan toimeksiantajan hyötynäkökulman vuoksi. BMC positoidaan työkaluksi luoda RealParkin liiketoimintasuunnitelma, eli työkaluksi luoda varsinainen strategia.

Toisena rajaavana tekijänä on Business Model Generation -käsikirjan luomisprosessi. Se jakautuu viiteen osaan: käynnistäminen, ymmärtäminen, mallin luonti, jalkauttaminen ja johtaminen (Osterwalder & Pigneur 2010). Diplomityössä suoritetaan prosessin kolme ensimmäistä vaihetta. Toisin sanoen diplomityö päättyy valmiiseen BMC -malliin. Mallin luomisen jälkeen arvioidaan BMC:n soveltuvuutta liiketoiminnan



suunnitteluvaiheessa, mitä ohjaavat kaksi kriteeriä: BMC -mallin ominaisuudet sekä BMC -mallin ja käytännön vuorovaikutus.

Seuraavaksi on esitetty kuvaaja, joka havainnollistaa liiketoiminnan painopisteiden muuttumista ajan suhteen. Kuvaaja on luotu RealPark -projektin kokemuksista ja sen tarkoitus on havainnollistaa suunnitteluvaiheessa olevan liiketoiminnan tilannetta. Muuttujat on valittu siten, että ne voidaan linkittää BMC:n ominaisuuksiin ja käyttää täten soveltuvuusarvioinnin pohjana. Kuvaajan x-akselilla on liiketoiminnan ikä ja y-akselilla muuttujien esiintymisen intensiteetti.



*Kuva 1. Liiketoiminnan painopisteiden muuttuminen ajan suhteen.*

Harmaa alue kuvastaa diplomityössä tutkittavaa suunnitteluvaihetta. Suunnitteluvaiheessa siis jalkautumisen toimenpiteet, liiketoimintaan sitoutuminen, syy-seuraus -suhteiden ja riskin ymmärrys, tiedon levinneisyys sekä kumppaneiden määrä koettiin olevan pieni ja kasvavan ajan kuluessa. Puolestaan ideoiden toteutusmahdollisuus, strategisten päätösten merkittävyys, vaihtoehtojen ja suunnitelmamuutosten määrä koettiin olevan suuri ja pienenevän hankkeen edetessä. Lisäksi kuvaajassa on havainnollistettu BMC:n painopisteiden muuttumista, esimerkiksi alussa tärkeässä roolissa ovat vasemman puolen resurssit ja kumppanit, jotka mahdollistavat tulevan liiketoiminnan. Ajan edetessä liiketoiminnan painopiste siirtyy kohti oikeaa puolta eli asiakkaita.

## 1.4 Tutkimuksen lähestymistapa ja rakenne

Aluksi BMC:sta tehdään kirjallisuustutkimus aiemmista käyttökokemuksista, esimerkiksi Wallin et al. (2013) raportoivat BMC:n käyttökokemuksista markkinoiden muutostilanteessa. Käyttökokemuksista luodaan BMC:n SWOT -analyysi, jossa ilmenneitä heikkouksia pyritään minimoimaan, kun BMC otetaan käyttöön RealPark -projektissa. RealParkin BMC luodaan osallistumalla kuudeksi kuukaudeksi UM Yhtiöt Oy:n operatiiviseen toimintaan. BMC:n lähdemateriaalina käytetään hankkeen ympärillä toimivien henkilöiden näkemyksiä ja ajatuksia. Kertynyt tieto jalostetaan itsenäisesti BMC -viitekehukseen. Tutkimuksen lähestymistavalla halutaan mahdollisimman tehokkaasti hyödyntää avainhenkilöiden tietoa ja ammattitaitoa sekä saada BMC:iin konkreettisia ja perusteltuja asioita, jotta työkalu olisi enemmän hyödyksi liiketoiminnan kehittämisessä.

Seuraavaksi diplomityössä käsitellään liiketoimintamallien teoriaa yleisesti, josta syvennyttään Osterwalder & Pigneurin (2010) BMC -malliin. Luvussa kolme esitetään tutkimusmenetelmät, joiden avulla on päädytty työssä esitettävään RealParkin BMC:iin. Lopussa arvioidaan, kuinka laadittu BMC täytti asetetut tavoitteet sekä arvioidaan BMC:n soveltuvuutta liiketoiminnan suunnitteluvaiheessa. Soveltuvuusarvioinnin jälkeen esitetään toimenpide-ehdotuksia BMC:n käyttöön.

## 2 LIIKETOIMINTAMALLIT SUUNNITTELUN TYÖKALUINA

Ennen BMC:n esittelyä lisätään ymmärrystä siitä, millaiseen laajempaan kokonaisuuteen se liittyy. Avataan siis yleisellä tasolla liiketoimintamallien sisältöä sekä niiden roolia strategiassa ja varsinaisessa liiketoiminnassa. Luvun lopussa on esitetty BMC:n aiempia käyttökokemuksia ja niiden pohjalta on luotu yhteenvetävä SWOT-analyysi BMC:n havaituista ominaisuuksista.

### 2.1 Termin määrittäminen

Ensimmäisen kerran liiketoimintamalli -termi esiintyi kirjallisuudessa jo vuonna 1957, mutta termi otettiin yleisemmin käyttöön vasta 1990 -luvulla (Osterwalder et al. 2005). Maailman suurimmissa sanomalehdissä termin käyttö jopa kymmenkertaistui 2000 -luvun vaihteessa (Seppänen 2008). Ilmiö kuvastaa, ainakin suuntaa antavasti, liiketoimintamallien kasvaneesta painoarvosta liiketoiminnassa.

Termi ei synnytä välitöntä mielikuvaa sen sisällöstä. Siitä on varsin vaikea saada konkreettinen ja yksiselitteinen ote. Puhemielessä sillä yleisesti tarkoitetaan sitä, kuinka yritys ansaitsee rahaa. Kirjallisuudessa sen sisältöä on puolestaan kuvattu esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

- Liiketoimintamalli järkeistää sen, kuinka yritys luo, jakaa ja vangitsee arvoa (Osterwalder & Pigneur 2010).
- Liiketoimintamalli kuvaa toiminnan logiikkaa, jossa yhdistyy arvonmuodostumisen potentiaali ja sen realisoituminen (Chesbrough & Rosenbloom 2002).
- Liiketoimintamalli on esitys yrityksen ydinlogiikasta ja strategisista valinnoista, joilla luodaan ja vangitaan arvoa arvoverkostossa (Shafer et al. 2005).

Ensimmäinen määritelmä on siis BMC:n kehittäjien laatima. Se on muiden määritelmän kanssa sisällöltään samassa linjassa, joten voidaan esittää, että liiketoimintamallilla pyritään kuvaamaan liiketoiminnan logiikkaa ja sen sisällöllinen ydin on arvonmuodostumisessa. Täytyy kuitenkin ymmärtää, että liiketoimintamalleilla on erilaisia käyttötarkoituksia ja niiden sisällön painopiste muokkautuu tarpeen mukaan, joten yksiselitteistä määritelmää ei ole. Ajatukselle saadaan tukea 2000 -luvulla tehdyistä tutkimuksista, joissa pyrittiin luomaan konsensus liiketoimintamallien sisällöstä. Liiketoimintamalleja koskeva tieto oli yleisesti hyvin hajanaista eikä konsensusta mallin kuvauksesta, sisällöstä tai rakenteesta ollut olemassa (Morris et al.

2002). Tutkijat muodostivat yhdeksästätoista eri liiketoimintamallin viitekehuksesta yhteenvedon. Osa viitekehyksistä perustui case -tutkimuksiin, osa haastatteluihin ja osa kirjallisuuteen. Lopputuloksena esitettiin kuusi kysymystä, jotka toistuivat liiketoimintamallin sisällössä; (1) kuinka arvoa luodaan; (2) kenelle arvoa luodaan; (3) mikä on kilpailukyvyyn lähde; (4) mikä on kilpailupositio; (5) mistä syntyvät tulovirrat; sekä (6) mitkä ovat aika, ulottuvuus ja koko tavoitteet? (Morris et al. 2002) Zott et al. (2011) tekivät vastaavanlaisen tutkimuksen noin kymmenen vuotta myöhemmin hieman eri näkökulmasta. Kysymysten asettamisen sijaan, he pyrkivät löytämään yhteisiä linjoja vallitsevista teorioista. Tutkijat löysivät neljä kokonaisuutta, joita olivat (1) liiketoimintamallin kasvava rooli analyysityökaluna; (2) liiketoiminnan kokonaisvaltainen kuvaus; (3) toimintojen korostuva merkitys; sekä (4) arvonluonnin etsiminen ja ymmärtäminen (Zott et al. 2011).

Liiketoimintamallia on siis vaikea yksinkertaistaa yhden määritelmän alle, mutta sen sisällöstä löydetään yhteisiä linjoja. BMC:n ominaispiirteitä esitellään työssä myöhemmin, mutta edellä mainitut konsensukset ovat hyvin linjassa myös BMC:n sisällön kanssa. Ainoa selkeä ero löytyy ensimmäisen kysymyssarjan kuudennesta kysymyksestä, koska BMC:sta pidetään hyvin staattisena työkaluna (Zolnowski et al. 2014). Seppänen (2008) tutki väitöskirjassaan laajasti liiketoimintamallien sisältöjä ja samaistui Osterwalder et al. (2005) määritelmään, missä liiketoimintamalli nähdään johdon työkaluna, ei teoreettisena viitekehysenä. Näkökulma soveltuu myös tähän diplomityöhön, koska yhtenä työn tavoitteena on luoda työkalu liiketoiminnan jatkokehittämistä varten. Määritelmä on kokonaisuudessaan seuraavanlainen:

”A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and of the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing, and delivering this value and relationship capital, to generate profitable and sustainable revenue streams.” (Osterwalder et al. 2005)

## 2.2 Rooli liiketoiminnassa

Liiketoimintamallin rooli liiketoiminnassa on yhtä moniulotteinen kuin termi itse. Sitä pidetään strategiana, työkaluna luoda strategia, strategia-analyysinä ja näiden kaikkien vuorovaikutteisena suhteena (Al-Debei 2010, Hacklin & Wallnöfer 2012, Magretta 2002, Shafer et al. 2005, Solaimani & Bouwman 2012). Strategian, liiketoimintamallin ja varsinaisen liiketoiminnan limittymistä on havainnollistettu seuraavalla kuvalla:



**Kuva 2.** Strategian, liiketoimintamallin ja liiketoiminnan limittyminen (Al-Debei 2010, Solaimani & Bouwman 2012)

Strategia, liiketoimintamalli ja varsinainen liiketoiminta muodostavat siis kokonaisuuden, jossa liiketoimintamalli on keskiössä limittyen strategian ja varsinaisen liiketoiminnan kanssa. Esitetään, että varsinaisen liiketoiminnan tulee perustua liiketoimintamalliin ja strategiaan (Abraham 2013, Gordjin et al. 2000). Vaikka Magrettan (2002) mukaan tarkka rajojen asettaminen näiden abstraktien termien välille on mielivaltaista, niin diplomityössä BMC on positioitu työkaluksi luoda varsinainen strategia.

Liiketoimintamallin ja strategian eroa havainnollistetaan seuraavaksi Wal-Mart -esimerkillä. 1900-luvun puolivälissä ruoan hintoja alettiin laskea vähentämällä asiakkaiden henkilökohtaisen palvelun tasoa tavarataloissa. Ilmiö oli vallinnut markkinoilla vuosia ennen kuin Wal-Mart lähti mukaan kilpailuun samalla idealla. Wal-Mart lähestyi kuitenkin markkinoita eri näkökulmasta perustaen tavarataloja pienikokoisiin kyliin. Idean taustalla oli kaksi ajatusta. Ensinnäkin ajateltiin, että ihmiset kävisivät ostoksilla kotikylässään, jos siellä olisi edullisemmat hinnat kuin kaupungeissa. Toiseksi, kylän asiakaskunnan ei uskottu riittävän kahdelle tavaratalolle, joten Wal-Mart saisi toimia siellä itsenäisesti. Liiketoimintamalli oli siis sama kuin muilla, mutta strategiavalinnoilla yritys pystyi erottumaan muista ja menestymään. (Magretta 2002)

Esimerkki korostaa, että liiketoimintamalli vastaa kysymykseen ”mitä” ja strategia kysymykseen ”miten”. Osterwalder & Pigneur (2010) esittävät, että se työ, jonka tulet tekemään liiketoimintamallia luodessasi, on täydellinen pohja kirjoittaa vahva liiketoimintasuunnitelma. Seppänen (2008) puolestaan esittää, että liiketoimintamalli on hyvä työkalu analysoida ja kommunikoida strategisia valintoja, mutta suurin ongelma on strategian jalkautuminen käytännön liiketoiminnaksi. BMC:n näkökulmasta ajatus saa tukea, sillä BMC:sta pidetään korkean tason mallina, joka keskittyy ensisijaisesti kysymyksiin ”mitä” visualisoidakseen liiketoiminnan logiikkaa ja sen ympäristöä, mutta näkemysten jalkautus vaatii syvällisempää analyysiä (Solaimani & Bouwman 2012).

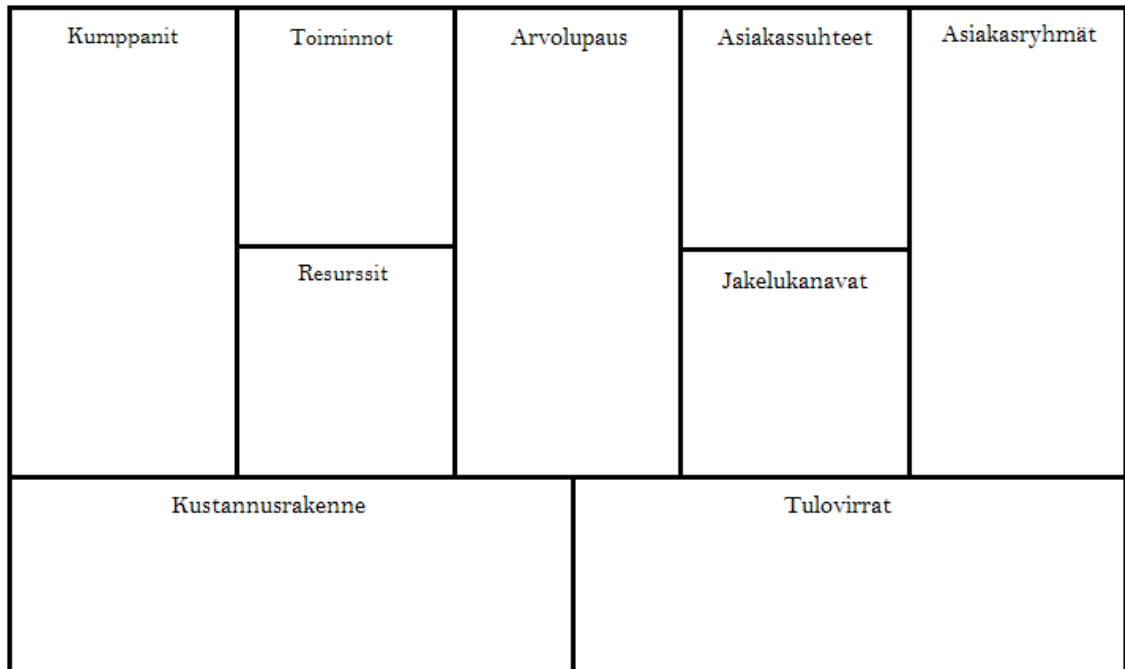
## 2.3 Business Model Canvas

Tässä alaluvussa käydään läpi BMC:n sisältöä, luomisprosessia sekä aiempia käyttökokemuksia. Mallin esittelyn ja luomisprosessin lähteenä on käytetty ainoastaan Business Model Generation -kirjaa (Osterwalder & Pigneur 2010). Mallin aiemmat käyttökokemukset puolestaan perustuvat raportoituihin artikkeleihin. Ne toimivat BMC:n SWOT -analyysin lähteinä.

### 2.3.1 Mallin esittely

Osterwalder & Pigneur (2010) halusivat luoda liiketoimintamallin, jonka kaikki ymmärtävät. Tavoitteena oli lisätä ihmisten yhteistä ymmärrystä liiketoiminnan lähtötilanteesta sekä kehittää keskustelun tasoa puhumalla samoista asioista. Haasteena oli kuitenkin liiketoimintamallien moninaiset vaatimukset. Sen lisäksi, että liiketoimintamallin on oltava yksinkertainen, relevantti, intuitiivisesti ymmärrettävä, niin sen ei tule yksinkertaistaa liikaa liiketoimintaan liittyvää kompleksisuutta. BMC:sta luotiin havainnollinen ja yksinkertaistettu työkalu, jonka tarkoituksena on toimia organisaation yhteisenä kielenä liiketoimintakokonaisuuden kuvaamiseen, arvioimiseen ja muuttamiseen. BMC:n avulla voidaan nopeasti luoda erilaisia vaihtoehtoja, joita on helppo myös vertailla ja testata.

BMC on otettu käyttöön maailmanlaajuisesti ja sen tunnetuimpia käyttäjiä ovat muun muassa IBM, Ericsson, Michelin, Intel ja MasterCard. BMC:n julkaisemisen jälkeen se on nopeasti levinnyt ympäri maailmaa. Seuraavaksi esitellään mallin sisältämät yhdeksän lohkoa, joita Osterwalder & Pigneur (2010) pitävät liiketoiminnan tärkeimpinä osa-alueina. Näitä lohkoja ovat asiakasryhmät, arvolupaus, jakelukanavat, asiakassuhteet, tulovirrat, resurssit, toiminnot, kumppanit sekä kustannusrakenne.



*Kuva 3. Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2010)*

Kuvasta voidaan todeta, että BMC todellakin on yksinkertainen ja havainnollinen. Lohkoihin listataan esimerkiksi ranskalaisin viivoin kunkin osa-alueen tärkeimpiä asioita. Se toimii hyvänä pohjana esimerkiksi esittäessä liiketoiminnan kokonaisuutta sekä aivoriihissä. Lohkot on aseteltu siten, että kustannusrakenne ja tulovirrat toimivat liiketoiminnan kivijalkana. Arvolupaus keskellä kuvastaa liiketoiminnan ydintä. Vasemmalla ovat ne tekijät, mitkä mahdollistavat arvolupauksen toteuttamisen ja oikealla ne tekijät, miten arvolupaus viedään asiakkaille. Osa lohkoista on mielekkäämpää tarkastella syvemmin kuin toiset. Lohkojen painoarvo riippuu paljon yrityksen tilanteesta. Tutkija näkee lohkojen painatuksen muuttuvan ajan kuluessa vasemmalta oikealle. Seuraavaksi avataan lohkojen sisältöä.

Osterwalder & Pigneur (2010) lähtevät liikkeelle asiakasryhmistä, koska asiakkaat ovat kaiken liiketoiminnan perusta. Lohkossa jaetaan asiakkaita erilaisiin ryhmiin eli asiakassegmentteihin. Ryhmiä voidaan luoda esimerkiksi yhteisten tarpeiden tai yhteisten käyttäytymistapojen mukaisesti. Muita kriteerejä voivat olla esimerkiksi ikä, sukupuoli tai maksukyky. Ryhmäjaottelulla pyritään löytämään ne ryhmät, joita halutaan palvella. Ryhmien muodostamisen jälkeen tulee syventyä ryhmien tarpeisiin ja siihen, kuinka yritys kykenee nämä tarpeet tyydyttämään.

Arvolupauksella tarkoitetaan tuotteiden ja palveluiden kokonaisuutta, mitkä tuottavat arvoa yrityksen asiakasryhmille. Arvolupaus siis ratkaisee asiakkaan ongelman tai tyydyttää asiakkaan tarpeen. Arvolupaus on liiketoiminnan ehdoton kivijalka, sillä se määrittää yrityksen toimintatapoja sekä suostuttelee yhteistyökumppaneita. Tuotteen tai

palvelun uutuus, hinta, brändi, suorituskyky, kustomointimahdollisuus tai jälkimyynti voivat esimerkiksi olla osa arvolupausta. Asiakkaat valikoivat haluamansa tuotteet ja palvelut sen mukaan, mikä yritys tuottaa heille eniten arvoa.

Jakelukanavilla ja asiakassuhteilla tarkoitetaan niitä väyliä ja toimintatapoja, millä arvolupaus toimitetaan asiakkaille. Jakelukanavia käytetään esimerkiksi tuotemyyntiin, brändimarkkinointiin, jälkimyyntiin tai asiakastukeen. Tehokkaat jakelukanavat ovat nopeita ja taloudellisia. Nykyisin merkittävänä kanavana toimii Internet sen laajuuden, helppouden ja potentiaalın vuoksi. Asiakassuhteet kertovat yrityksen ja asiakasryhmien vuorovaikutussuhteesta, jotka voivat vaihdella aina automatisoidusta suhteesta henkilökohtaiseen suhteeseen. Vuorovaikutuksen intensiivisyys riippuu esimerkiksi siitä, onko kyse uusasiakashankinnasta, nykyasiakkaiden säilyttämisestä tai myynnin edistämisestä. Kommunikointi-, jakelu- ja myyntikanavat ovat niitä yrityksen ja asiakkaan välisiä kosketuspintoja, jotka synnyttävät asiakaskokemuksen.

Tulovirroilla kuvataan yrityksen tapoja ansaita rahaa eri asiakassegmenteiltä. Tuotteista ja palveluista syntyvä tulovirta vastaa asiakkaiden kokemaa arvoa. Tulovirtoja voi syntyä muun muassa fyysisen tuotteen myynnistä, käytetyistä palveluista, tilan käytöstä, lisenseistä, jäsenyyksistä tai välityspalveluista. Tulovirta-analyysin tarkkuus on sitä heikompi, mitä varhaisempi liiketoiminnan vaihe on. Toisaalta silloin sen suunnitteluun ja arviointiin käytettävä aika korostuu.

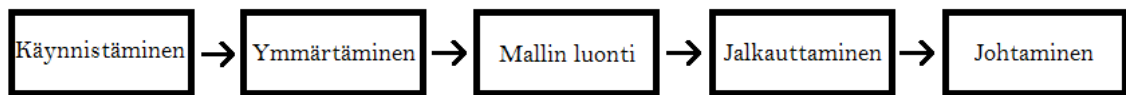
Resurssit, toiminnot ja yhteistyökumppanit ovat liiketoiminnan mahdollistavia tekijöitä. Resurssit ovat niitä voimavaroja tai omaisuuseriä, jotka mahdollistavat toiminnallisuuden. Tärkeimmät resurssit voivat olla esimerkiksi fyysisiä, taloudellisia tai tiedollisia. Yritys voi menestyä pelkästään käyttämällä omat resurssinsa oikealla tavalla. Toiminnot kuvastavat niitä tärkeimpiä tehtäviä, joiden ympärille liiketoiminta rakennetaan. Toimintoja voivat olla muun muassa tehokas tuotantoprosessi, toimitusketjunhallinta, tutkimus- ja kehitystyö tai ongelmanratkaisutaito. Kumppaneiden avulla voidaan pienentää liiketoiminnan riskiä, hankkia resursseja tai muuten optimoida yrityksen liiketoimintaa. Tavoitteena on luoda yhteistyöverkosto, jossa yritys saa arvoa muilta ja tuottaa sitä muille.

Kustannusrakenteella tarkoitetaan niitä tärkeimpiä kustannuksia, joita syntyy kun luotu liiketoimintamalli jalkautetaan. Kustannuksia aiheuttaa muun muassa arvon luonti, arvon toimittaminen, asiakassuhteiden hallinta ja myynnin edistäminen. Liiketoimintamallia luodessa yksi oleellinen mietinnän kohde on, että haluaako yritys olla kustannus- vai arvo-ohjautuva. Toisin sanoen, tavoitellaanko kilpailuetua optimoimalla omat kustannukset kilpailijoita pienemmiksi vai tarjoamalla asiakkaalle jotain uutta ja arvokasta. (Osterwalder & Pigneur 2010)



### 2.3.2 Mallin luomisprosessi

BMC:n luomista voidaan hallita ja tehdä siitä prosessinomainen. Jokainen organisaatio aloittaa erilaisesta lähtötilanteesta ja omaa omanlaisen kontekstin. Toiset reagoivat kriisitilanteeseen kun toiset etsivät uutta kasvupotentiaalia. Osterwalder & Pigneur (2010) jakavat lähtötilanteet neljään osaan: markkinoille tulo, markkinoiden tyydyttäminen, markkinoiden kehittäminen sekä markkinoiden luominen. Luomisprosessin vaiheiksi tutkijat puolestaan esittävät käynnistämisen, ymmärtämisen, mallin luonnin, jalkauttamisen ja johtamisen. Jokaiseen vaiheeseen on määritetty päämäärät, tehtävät, menestys- sekä vaaratekijät, joihin on kiinnitetty erityistä huomiota RealParkin BMC:sta laadittaessa.



*Kuva 4. Business Model Canvasin luomisprosessi (Osterwalder & Pigneur 2010)*

Käynnistäminen -vaiheessa päämääränä on valmistautua menestyksekkään liiketoimintamallin luomiseen. Tehtävinä ovat projektipäämäärien asettaminen ja rajaaminen, tiimin kokoaminen, toteutus suunnitelman luonti, projektiosapuolten motivointi sekä alustavien ideoiden testaus. Menestystekijöinä pidetään oikean tiimin valintaa, kokemuspohjaa sekä tietotaitoa. Vaaratekijöinä puolestaan alustavien ideoiden yliarvostamista.

Ymmärtäminen -vaiheessa päämääränä on tutkia ja analysoida liiketoimintamallin menestykseen johtavia tekijöitä. Tehtävinä ovat liiketoimintaympäristöön perehtyminen, potentiaalisten asiakkaiden ongelmien ja tarpeiden tunnistaminen, ammattilaisten haastattelu, ideoiden keräys sekä kokeiltujen ratkaisujen ymmärtäminen. Menestystekijöinä pidetään potentiaalisen kohdemarkkinan ymmärtämistä sekä kohdemarkkinarajauksen uudelleentarkastelua. Vaaratekijöinä puolestaan pidetään ylitäi puolueellista tutkimusta.

Mallin luonti -vaiheessa päämääränä on laatia ja testata toteutettavissa olevia malleja sekä valita niistä paras. Tehtävinä ovat aivoriihet, prototyyppien luonti ja testaus sekä parhaan mallin valinta. Menestystekijöinä pidetään yhteistyötä henkilöstön kanssa, kykyä nähdä nykytilanne objektiivisesti sekä ajananto useille ideoille ja malleille. Vaaratekijöinä puolestaan pidetään rohkeiden ideoiden sivuuttamista sekä ideoihin rakastumista.

Jalkauttaminen -vaiheen päämäärä on jalkauttaa liiketoimintamallin prototyyppi. Tehtävinä ovat kommunikointi, toimeenpano ja jalkautus. Menestystekijöinä pidetään

hyvää projektinhallintaa sekä kykyä ja halua uudistaa mallia. Vaaratekijöinä puolestaan toimeenpanossa heikentyvää motivaatiota.

Johtaminen -vaiheen päämäärä on mukauttaa ja muokata liiketoimintamallia markkinareaktioihin. Tehtävinä ovat ympäristön seuraaminen, jatkuva mallin uudelleenarviointi, mallin peilaaminen yrityksen toimintaan, synergioiden ja konfliktien hallitseminen mallien välillä. Menestystekijöinä pidetään pitkän aikavälin tähtäimen asettamista, proaktiivisuutta sekä liiketoiminnan johtamistaitoa. Vaaratekijöinä puolestaan oman menestyksen uhriutta sekä kyvyttömyyttä muokkautua uuteen tilanteeseen. Kestävän liiketoiminnan takaamiseksi on hyvä ajatella, että tämän päivän ympäristössä jopa menestyksekkäimmillä liiketoimintamalleilla on lyhyt elinkaarensa. (Osterwalder & Pigneur 2010)

Edellä esitetyt vaiheet eivät ole täysin lineaarisia vaan usein kulkevat myös rinnakkain. Diplomityötutkimuksessa suoritetaan luomisprosessin kolme ensimmäistä vaihetta, mutta on ymmärrettävä, että ensimmäiset vaiheet ovat hyödyttömiä ellei varsinaista toimintaa saada jalkautettua. Viimeisten vaiheiden mahdollistamiseen on siis kiinnitettävä huomiota. Osterwalder & Pigneurin (2010) mukaan jalkauttaminen vaatii kärsivällisyyttä eli BMC:sta tulee kehittää ajan kanssa ja laatia erilaisia variaatioita sekä hyväksyä suunnanmuutokset ja edestakaiset liikkeet.

### **2.3.3 Mallin aiemmat käyttökokemukset**

BMC:n tulevaa soveltuvuusarviointia liiketoiminnan suunnitteluvaiheessa ohjaavat aiemmissa käyttökokemuksissa havaitut mallin ominaisuudet. Ominaisuuksista laaditaan SWOT -analyysi, joka auttaa myös RealPark -projektin läpiviennissä.

Wallin et al. (2013) tutkivat ilmailuteollisuuden B2B ympäristössä toimivaa yritystä. Toimialalla vanhanaikainen tuotemyynti ei enää vastannut markkinoiden tarpeisiin vaan palvelut haluttiin integroida mukaan. Tilannetta lähdettiin ratkaisemaan uuden liiketoimintamallin avulla. BMC valittiin sen intuitiivisuuden ja helppokäyttöisyyden vuoksi. Lisäksi koettiin, että BMC:n avulla muutostilanne voidaan ymmärtää, suunnitella ja jalkauttaa paremmin, koska se käsittää kaikki liiketoiminnan elementit. BMC ei ollut tunnettu työkalu case -yrityksessä, mutta sitä oli käytetty joissain liiketoiminnan kehitysryhmissä aivoriihenä tai yksittäisten henkilöiden liiketoimintasuunnittelussa. Yrityksessä luotiin BMC -malli sekä nykytilanteesta että uudesta tuotepalvelukonseptista muutoksen ymmärtämiseksi. BMC:n käytössä koettiin olevan selkeitä hyötyjä. BMC:n avulla saatiin mentaalinen tauko nykytilanteesta, joka helpotti uuden suuntauksen miettimistä. Arvolupauksen ympärille muodostuva liiketoimintamalli koettiin myös tärkeänä. Lopputuloksena löydettiin jopa uusi ohjelmistopalvelutuote, joka seurasi moottorin osien käyttöä sen elinkaaren aikana.

Tämä synnytti riskejä uuden ja tuntemattoman liiketoiminnan vuoksi, mutta BMC:n koettiin olevan hyvä työkalu myös liiketoiminnan potentiaalisten hyötyjen ja haasteiden tarkastelussa. BMC tarjosi johtajille nopeasti vision siitä, miltä liiketoiminta tulisi näyttää muutoksen jälkeen. Case -yrityksessä todettiin myös, että BMC antaa abstraktilla tasollaan ymmärryksen moneen liiketoiminnan elementtiin ja auttaa yritystä strategisessa suunnittelussa ennen liiketoimintaoperaatioiden aloitusta. Yksi selkeä kritiikin kohde oli riskitarkastelun puute. Riskit ovat oleellinen osa etenkin uutta liiketoimintaa luodessa. Kokonaisuutena tutkimuksen mukaan BMC on lupaava työkalu uuden liiketoiminnan luomiseen tai nykyisen liiketoiminnan muuttamiseen nopealla tahdilla. Se on visuaalinen alusta, joka helpottaa kaikkien kehitysseikkojen huomioimista varhaisessa vaiheessa sekä mahdollistaa tehokkaat strategiaratkaisut. (Wallin et al. 2013)

Meertens et al. (2012) mukaan IT-alalla moni kehitysprojekti on epäonnistunut, koska niissä edetään teknologiaohjautuvasti. Ei siis ymmärretä markkinoiden tarpeita ja hyötyjä. Tutkijat väittävät, että kehitysprojektin pitäisi alkaa liiketoimintamallin luomisesta. Tämän lisäksi liiketoimintamalli pitäisi kyetä jalkauttamaan oikealla tavalla. He lähtivät ratkomaan ongelmaa yhdistämällä BMC:n ja ArchiMate-mallinnusstandardin. BMC toimisi liiketoimintamallina, joka voitaisiin tehokkaasti jalkauttaa liiketoiminnaksi ArchiMaten avulla. He pitävät näitä kahta alansa parhaina standardeina. Graves (2011) myös korostaa yhdistämisen tarvetta värikkäällä ilmaisullaan: ”Ihmiset tykkäävät liiketoimintamallien luomisesta. Se on ihanan abstraktia ja kivaa. [...] Ikävä kyllä todellinen maailma on erilainen. Todellinen maailma voi rikkoa parhaimmankin näköisen liiketoimintamallin silmänräpäyksessä. Meidän on ymmärrettävä tämä seikka, tai ainakin olla parempi ymmärrys tästä, ennen kuin sitoutamme itsemme ja muut suureen työhön ja lopulliseen sydänkohtaukseen”. BMC:n jalkauttamisvaiheessa on oltava tavallista enemmän yksityiskohtia ja niiden syvää ymmärrystä (Graves 2011). Projektin lopputuloksena todettiin, että BMC:n ja ArchiMaten yhdistäminen helpottaa liiketoimintamallissa tapahtuvien muutosten ymmärrystä. Kuitenkaan näiden kahden kuvauksellinen yhdistäminen ei ole helppoa sillä ne eivät linkity täysin keskenään. Tutkimus osoittaa, että BMC:n jalkauttamisessa on haasteita, mutta niitä voidaan vähentää esimerkiksi yhdistämällä teorioita keskenään. (Meertens et al. 2012)

Seuraava artikkeli on osoitus BMC:n hyvästä muokkauttavuudesta erilaisiin tarpeisiin. Zolnowski et al. (2014) mielestä nykyiset liiketoimintamallit ovat laajasti käytettyjä työkaluja, mutta ne eivät huomioi riittävästi palveluliiketoiminnan lainalaisuuksia. Haasteita synnyttävät esimerkiksi siirtyminen tuotteesta palveluun, tuotannosta käyttöön, kaupankäynnistä kumppanuuksiin tai toimitusketjusta arvoverkostoon. Tutkijat lähestyivät ongelmaa luomalla BMC:iin pohjautuvan SMBC:n (Service Business

Model Canvas). He valitsivat BMC:n pohjateoriaksi, koska heidän tietämyksensä mukaan se on eniten viitattu malli akateemisessa kirjallisuudessa sekä laajasti käytetty ympäri maailmaa. Artikkelin case -yrityksenä on Saksan suurin elintarvikekauppa EDEKA, joka on mahdollistanut ostosten maksamisen älypuhelimilla. EDEKA toteutti strategisen kumppanuussuhteen mobiilimaksutarjoajan kanssa mahdollistaakseen uuden maksutavan. Lopputuloksena laadittu SMBC ei ominaisuuksiltaan eronnut paljon BMC:sta, mutta sitä pidettiin kokonaisvaltaisempaan työkaluna palveluliiketoimintamallin luomisessa. Tästä huolimatta kaikkea näkökulmia tämäkään malli ei esitä. Suurimpana ongelmana tutkijat pitivät mallin staattisuutta. Ongelman sivuuttamiseksi on esimerkiksi luotava useita eri aikaan sidottuja liiketoimintamalleja. Lisäksi tutkijat huomauttavat liiketoimintamallin kompleksisuudesta, jos mennään esimerkiksi internetpohjaiseen palvelutoimintaan. Tällöin muun muassa asiakasryhmien ja kumppaneiden välisiä linkkejä ei pystytä helposti esittämään. Päälimmäiset edut olivat mallin helppous, intuitiivisuus ja kompaktius. (Zolnowski et al. 2014)

Muhtaroglu et al. (2013) halusivat ymmärtää paremmin mitä arvolupausta suurta datamäärää käyttävät sovellukset tarjoavat asiakkaille. Havainnollistavana esimerkkinä tällaisesta sovelluksesta on CabSense, joka käyttää kymmeniä miljoonia taksien GPS -pisteitä, joiden avulla sovelluksen käyttäjät löytävät parhaan kadun taksin saamiseksi. Tutkijat siis halusivat jalostaa suuria datamääriä käytettävämmäksi tiedoksi. He lähestyivät ongelmaa laatimalla suureen datamäärään perustuvan BMC:n. Mallin avulla kyettiin paremmin ymmärtämään asiakkaille tarjottava arvolupaus. Lopulta kiitettiin BMC:n kokonaisvaltaisuutta ja sen mahdollistamaa kestävästä liiketoimintamallin rakentamista. (Muhtaroglu et al. 2013)

Ureña (2013) muodosti Espanjan ruokateollisuuden BMC:n. Espanjan ruokateollisuuden uudelleenjärjestely ja yritysten selkeät toimintatavat tekivät liiketoimintamallin rakentamisen mahdolliseksi. Lopputuloksena tutkija esittää, että BMC:n avulla yritykset ymmärtävät kilpailun avaintekijät sekä BMC:n käyttäminen mahdollistaa kilpailukyvyyn säilymisen pitkällä aikavälillä. (Ureña 2013)

Raportoiduissa BMC:n käyttökokemuksissa esiintyi runsaasti BMC:n vahvuuksia ja heikkouksia, jotka on kerätty SWOT -analyysiin. Korostuvina seikkoina esiin nousivat muun muassa BMC:n kokonaisvaltaisuus, havainnollisuus, yhteinen kieli, yksinkertaisuus, muokattavuus, abstraktius ja staattisuus. Kattavuudesta huolimatta mallia pidettiin myös osittain puutteellisena, esimerkiksi riskien ja palveluiden suhteen. Samoin sen käyttöä pidettiin haastavana moniulotteisessa kontekstissa. Seppänen (2008) esittää, että yleisesti liiketoimintamallien heikkouksina pidetään linkittömyyttä toimintojen, resurssien ja vastuiden kesken, mitä BMC:n osalta ei kuitenkaan ilmennyt.

Seuraavaksi on esitetty SWOT -analyysi, jossa havainnollistetaan mallin vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia aiempiin käyttökokemuksiin perustuen.

<b>SWOT – analyysi</b>	
<p><b>Vahvuudet</b></p> <p><i>Kokonaisvaltainen Havainnollinen ja visuaalinen Yhteinen kieli keskusteluihin Tavoitteiden selkeytyminen Arvolupauksen ymmärrys ja korostus Ydinseikkojen listaus Kilpailun avaintekijät Ymmärrettävä Nopea oppia ja käyttää Systemaattinen Intuitiivinen ja helppo Yksilöille ja ryhmille Kompakti Toimii eri konteksteissa Ei tarvetta aiemmille käyttökokemuksille</i></p>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <p><i>Yksinkertainen Staattinen Pinnallinen Ei arvoa toteutusvaiheessa Riskitarkastelun puuttuminen Arvon yhteistuottamisen puuttuminen Asiakasintegroinnin puuttuminen Palvelunäkökulmien puuttuminen Abstrakti Vaikea kompleksisessa ympäristössä Ei huomioi kaikkia näkökulmia</i></p>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <p><i>Uuden liiketoiminnan ymmärtäminen ja arviointi Uuden liiketoiminnan luominen Uudet tuotteet tai palvelut Strateginen ja operatiivinen suunnittelu Työkalun muokattavuus Innovatiivisuuden lisääntyminen Kestävä liiketoiminta Nopea visio uudesta suunnasta Liiketoimintamahdollisuuksien testaus Vanhan liiketoiminnan muuttaminen ja kehittäminen Kilpailuedun säilyttäminen Piilossa olevien mahdollisuuksien esiintuonti Auttaa unohtamaan nykytilanteen ja miettimään uutta</i></p>	<p><b>Uhat</b></p> <p><i>Panostuksen ja sitoutumisen puute Tiedostamattomat riskit toteutuu Mallin jalkautus epäonnistuu Luotu malli ei toteutettavissa Jatkuva päivityksen tarve Luominen on vain hauskaa ja kivaa</i></p>

*Kuva 5. BMC:n SWOT -analyysi aiemmista käyttökokemuksista*

Tutkijan mielestä suunnitteluvaiheessa olevalle liiketoiminnalle merkittävimmät ominaisuudet kustakin lohkosta on listattu tummennetuina kirjaimin. Näitä ominaisuuksia tarkastellaan ja avataan enemmän päätelmät -luvun soveltuvuusarvioinnin yhteydessä.

SWOT -analyysin virhelähteitä synnyttävät olemassa olevien raportoitujen käyttökokemusten suppeus sekä BMC:n ominaisuuksien tilanneriippuvuus. SWOT -analyysin vahvuuksia tai heikkouksia ei siis voida pitää kaiken kattavana yleistyksenä mallin ominaisuuksista, mikä ilmenee myös SWOT -analyysin sisäisissä ristiriidoissa. Esimerkkinä ydinseikkojen listausta on pidetty vahvuutena, mutta yksinkertaisuutta heikkoutena. Ymmärrettävästi tietty ominaisuus on arvokas tiettyssä tilanteessa ja

toisinpäin. SWOT -analyysi on kuitenkin hyvä työkalu RealPark -projektissa BMC:n käyttöönoton yhteydessä sekä sen avulla mahdollistetaan objektiivisempi soveltuvuusarviointi työn lopussa.

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksesta pyrittiin luomaan johdonmukainen kokonaisuus, jossa kirjallisuustutkimus aiemmista käyttökokemuksista johtaa käytännön osallistuvaan tutkimukseen. Tutkimusmenetelmät valittiin kolmesta syystä. Ensinnäkin, kirjallisuustutkimuksella voidaan lisätä ymmärrystä BMC:sta yleisesti, jonka ansiosta työkalu osataan paremmin ottaa käyttöön RealPark -projektissa. Toiseksi, RealPark -projekti on suunnitteluvaiheessa, jolloin kokemuksia voidaan soveltaa tutkimuskysymykseen vastattaessa. Kolmanneksi, osallistuvan tutkimuksen perusteella voidaan kritisoida ja arvioida aiempien kokemusten oikeellisuutta ja puolueettomuutta, mikä luo hyvän pohjan objektiivisemmalle soveltuvuusarvioinnille.

Edellisessä luvussa esitellyt BMC:n käyttökokemukset poimittiin tutkimuksista, raporteista ja artikkeleista, joita etsittiin erilaisten verkkopohjaisten tiedonhakuportaalien kautta. Haasteena oli raportoitujen käyttökokemusten suppeus. Tästä huolimatta BMC:n ominaisuuksia pystyttiin listaamaan kattavasti kyseisestä materiaalista.

Kirjallisuustutkimuksen jälkeen siis siirryttiin osallistuvaan tutkimukseen eli RealPark -projektiin. Projektissa pyrittiin huomioimaan SWOT -analyysin tuloksia ja noudattamaan Osterwalder & Pigneurin (2010) prosessikuvauksen kolmea ensimmäistä vaihetta. Vaiheet ovat työssä aiemmin mainitut käynnistäminen, ymmärtäminen ja mallin luonti. Prosessivaiheiden sisältöä jouduttiin hieman soveltaa, koska BMC:n luomiseen ei nimetty tiimiä vaan lopullinen malli luotiin itsenäisesti. Jokaisessa prosessivaiheessa on kiinnitetty huomiota erityisesti Osterwalder & Pigneurin (2010) kuvaamiin päämääriin, tehtäviin, menestys- ja vaaratekijöihin.

Käynnistäminen -vaihe lähti liikkeelle siitä keskustelusta, mitä UM Yhtiöt Oy BMC:lta halusi. Tavoitteena oli luoda työkalu liiketoiminnan kehittämiseksi nyt ja tulevaisuudessa. Pelkona oli, että diplomityön jälkeen työkalu tulisi jäämään ideatason viitekehukseksi toimiston seinälle. Kirjallisuustutkimuksen jälkeen hahmoteltiin ensimmäisiä BMC -malleja sekä mietittiin työkalun käyttömahdollisuuksia. Näiden vaiheiden jälkeen mallia muokattiin RealParkille sopivammaksi, lähinnä alkuperäistä visuaalisemmaksi ja ymmärrettävämmäksi. Uusi malli tulostettiin toimiston seinälle lisäämään tietoisuutta ja käyttömotivaatiota BMC:n ympärillä. Näitä voidaan pitää luomisprosessin valmistelemina toimenpiteinä, jotka johtivat varsinaisen toteutussuunnitelmaan. Toteutussuunnitelma laadittiin yrityksen käytännön tilanteen ehdoilla. Haluttiin pitää hankkeen eteneminen täydessä vauhdissa sekä laatia samanaikaisesti RealParkin BMC -liiketoimintamalli. RealPark -hankkeen ympärillä pidettiin viikoittain palavereja eri henkilöiden ja osapuolten kanssa. Palavereissa oli

osallisina muun muassa toimitusjohtaja, markkinointipäällikkö, taluspäällikkö, projektikoordinaattori, omistajia, rahoittajia, asiakkaita, kiinteistövälittäjiä, konsultteja sekä muita yhteistyökumppaneita. Ymmärrettiin tilanne, että BMC:sta ei ole helppo tuoda suoraan kiireisen yrityskulttuuriin arkeen. Päädyttiin luomaan RealParkin BMC siten, että palavereista kerättiin tietoa, jota itsenäisesti jalostettiin BMC -malliksi. Tämä ratkaisu palveli niin yritystä kuin tutkijaakin. Toteutussuunnitelma voidaan jakaa neljään vaiheeseen, missä kolme ensimmäistä vaihetta etenivät osittain yhtäaikaaisesti.

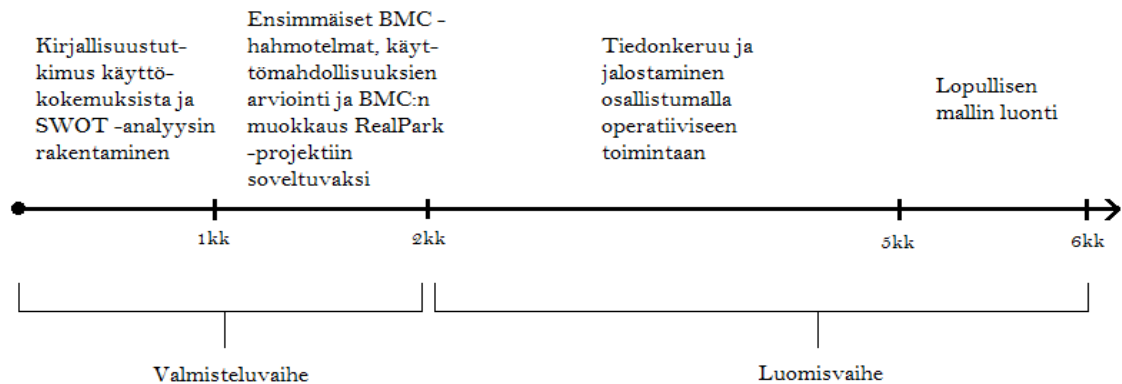
1. Läsäolo yrityksen operatiivisessa toiminnassa
2. Tiedon keräys ja dokumentointi
3. Tiedon jalostaminen itsenäisesti
4. Lopullisen mallin luonti

Käynnistämävaiheen menestystekijänä pidetään oikean tiimin valintaa, kokemuspohjaa sekä tietotaitoa. Vaaratekijänä puolestaan alustavien ideoiden yliarvostusta. (Osterwalder & Pigneur 2010) Valitussa toteutussuunnitelmassa BMC:n luominen mahdollistetaan resursoimatta lisää voimavaroja diplomityön ympärille, ammattilaisten kokemuspohjaa ja tietotaitoa voidaan käyttää hyväksi sekä ideoiden yliarvostus minimoidaan osapuolten määrän ja ei-kollektiivisten näkemysten ansiosta.

Ymmärtäminen -vaihe painottui liiketoiminta- sekä markkinatiedon keräämiseen. Ammattitaitoisten ja kokeneiden yrittäjien läsnäolo hankkeen ympärillä todettiin olevan arvokas resurssi kerätä tietoa myös sen vuoksi, että heidän tietotaito oli hyvin poikkitieteellistä. Palavereja oli noin kerran viikossa, joten diplomityötutkimuksen aikana osallistuttiin noin kahteenkymmeneen palaveriin. Markkinatiedon kerääminen puolestaan painottui asiakashankintaprosessiin, joka lähti liikkeelle siitä, että luotiin lista potentiaalisista asiakkaista, joita alettiin kontaktoida soittamalla. Kontaktoiduista asiakkaista kertyi aina uutta tietoa kehittää RealParkin strategiaa. Osterwalder & Pigneur (2010) listaavat ymmärtämävaiheen menestystekijöinä kohdemarkkinan ymmärtämisen ja kohdemarkkinarajauksen uudelleentarkastelun sekä vaaratekijänä tiettyyn malliin sitoutumisen. RealPark -projektin näkökulmasta edellä mainitut tekijät ovat hyvin relevantteja. RealParkin ympärillä käytiin jatkuvasti keskustelua alueelle tulevista konsepteista, markkinoinnista sekä strategisista valinnoista. Aktiivinen soittotyö sekä messuosallistuminen lisäsivät ymmärrystä markkinoista, joka heijastui tarpeena tehdä suunnitelmamuutoksia olemassa oleviin konsepteihin. Syntyikin yksi hyvin oleellinen kysymys; edetäänkö tuote vai asiakas edellä? Toisin sanoen, luodaanko vahvat toimitilakonseptit joihin etsitään asiakkaita vai myydäänkö RealParkia ostaville asiakkaille. Tämä kysymys on oleellinen alueen vetovoimaisuuden tarkastelussa pitkällä aikavälillä, mistä lisää RealParkin BMC:ssa ja päätelmät -luvussa. RealParkin BMC:sta päivitettiin jatkuvasti, minkä vuoksi kolmas vaihe eli mallin luonti limittyy vahvasti



ymmärtämisvaiheen kanssa. Havainnollisuuden vuoksi diplomityön prosessin kokonaisuus voidaan jakaa vain valmisteluvaiheeseen ja luomisvaiheeseen:



*Kuva 6: Diplomityötutkimuksen aikajana*

Valmisteluvaihe siis sisältää kirjallisuustutkimuksen, ensimmäiset BMC -hahmotelmat ja tulevien käyttömahdollisuuksien arvioinnin sekä BMC:n muokkauksen RealParkin tilanteeseen sopivammaksi. Valmisteluvaihe painottui ensimmäisten kahden kuukauden ajanjaksolle. Tämän jälkeen osallistuttiin yrityksen operatiiviseen toimintaan ja kerättiin tietoa RealParkin liiketoiminnasta. Esimerkiksi diplomityötutkijan roolissa osallistuin palaveriin, missä tehtävänä oli kirjata keskustelun sisältöä ylös ja raportoida se myöhemmin osallistujille. Samalla sain omaan käyttööni arvokasta ja dokumentoitua lähdetietoa liiketoimintamallin luomiseen. Palaverien aihepiireinä olivat muun muassa konsepti- ja markkinointisuunnittelua, hankekehitystä sekä asiakas- ja yhteistyötapaamisia. Kokonaisuutena roolini oli siis kuunnella ammattilaisten näkemyksiä, kirjata niitä ylös ja käyttää hyväksi BMC:sta rakennettaessa. Tiimityöskentely puolestaan oli vuorovaikutteisempaa toimintaa asiakashankintatiimin kanssa. Tiimiin kuului neljä henkilöä, joiden kanssa kontaktoimme potentiaalisia asiakkaita ja kuuntelimme heidän tarpeitaan, jonka pohjalta kehitimme yhdessä RealParkin kokonaiskonseptia. Esimerkiksi asiakkaiden ensimmäiset mielikuvat alueesta kuluttajavetoisena otettiin huomioon konseptin kehittämisessä ja täten RealParkin BMC:ssa. Tiedonkeruu vaiheessa yritettiin jo luoda lopullista RealParkin BMC:sta, mutta suunnitelmien todettiin muuttuvan jatkuvasti, jolloin liiketoimintamalli ei hetken päästä enää ollut relevantti. Tästä syystä diplomityönprojektin loppuun varattiin yhden kuukauden mittainen ajanjakso, jonka aikana kaikki tieto jalostettiin diplomityön viidennessä luvussa esitetyksi lopulliseksi malliksi. Kokemuksesta ymmärrettiin tosiasia, että projektin jälkeen suunnitelmat tulevat myös muuttumaan, minkä vuoksi BMC:n rooli kääntyi enemmän liiketoiminnan kehittämisen työkaluksi kuin valmiiksi liiketoimintamalliksi. Seuraavassa luvussa on lyhyesti esitetty RealParkin alkutilannetta ja -suunnitelmia ennen varsinaisen RealParkin BMC:n esittelyä. Alkutilanne lisää ymmärrystä RealParkin ympäristöstä, jolloin RealParkin BMC on myös lukijalle selkeämpi.

## 4 REALPARKIN ALKUTILANNE JA -SUUNNITELMAT

Hankkeen rakennuttaja UM Yhtiöt Oy:llä on kuusi tytäryhtiötä: RealMachinery Oy, Lännen laaturakennus Oy, Suomen Maa ja Kivi Oy, Kiinteistöyhtiö Rapinko Oy, PKS-Hankekehitys Oy sekä Lempäälän Kaivin ja Kuljetus Oy. UM Yhtiöt Oy:llä on siis kattava kokemus rakennushankkeiden läpiviennistä. RealMachinery Oy on suurin tytäryhtiö ja sen viime vuosien merkittävä kasvuvauhti konekaupan toimialalla synnytti tarpeen uusille toimitiloille. UM Yhtiöt Oy osti tontin Lempäälän Ideaparkin vierestä. Tontin valintaan vaikuttivat oleellisesti hyvä näkyvyys sekä raskaiden koneiden siirtoon ja kuljetuksiin tarvittavat hyvät liikenneyhteydet. Ideaparkin vetovoiman tiedettiin olevan mahdollisuus, vaikka Ideaparkin asiakkaat eivät suoria RealMachinery Oy:n asiakkaita olekaan. Tästä lähtötilanteesta jalostui ajatus RealPark -yrityspuistosta, jonka avulla UM Yhtiöt Oy pystyisi hyödyntämään tontin potentiaalin parhaimmalla mahdollisella tavalla. Alueelle kaavailaan myös RealMachinery Oy:n toimintaa tukevia tekijöitä.

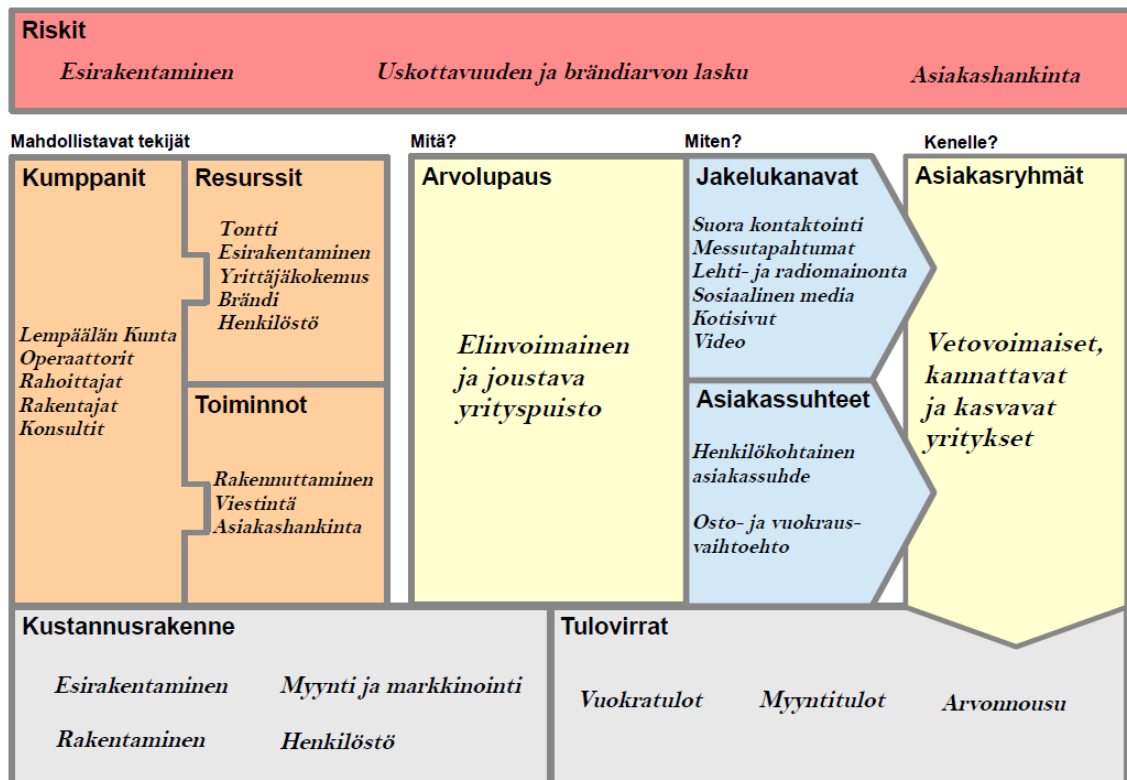
Alkuvaiheessa alueesta on suunniteltu raskaisiin koneisiin, autoihin, rakentamiseen, työkaluihin ja varaosiin sekä vapaa-ajan tuotteisiin keskittyvä yrityspuisto, joka tarjoaa yrityksille arvoa etenkin hyvällä sijainnilla sekä synergiaeduilla. RealParkin 17 000 m<sup>2</sup>:n tontille suunnitellaan rakennettavaksi 50 000 m<sup>2</sup> toimitilaa ja reserviin jätettäväksi 30 000 m<sup>2</sup> rakennusoikeutta. RealParkiin ollaan mittavasti investoitu esirakentamispainostuksien suhteen eli alueen infrastruktuuri on jo suurelta osin rakennettu. Alustavan RealPark -kokonaisuuden muodostavat neljä erilaista konseptia: RealPark Tools, RealPark Cars, RealPark Home sekä RealPark Logistics. Konseptien nimet kertovat, mitä toimialaa ne edustavat. Konseptit ovat suunniteltu rakennettavaksi vaiheittain ja omiin toimitiloihin. Diplomityössä tarkastellaan RealParkia kokonaisuutena ja luodaan BMC nimenomaan RealParkille, ei yksittäisille konsepteille.

UM Yhtiöt Oy:n näkökulmasta RealPark -hankkeessa on kyse kiinteistöliiketoiminnasta. RealParkin liiketoimintamallissa on siis huomioitava nykyisen markkinatilanteen lisäksi tulevaisuuden trendejä, koska investoinnit ovat pitkäaikaisia. Hankkeen käynnistämistä UM Yhtiöt Oy perustelee sillä, että vallitsevassa markkinatilanteessa yritykset välttävät investointeja, minkä vuoksi RealParkin rakentaminen on suhteellisen edullista. UM Yhtiöt Oy uskoo talouden sykleihin ja haluaa olla iskukykyisessä kunnossa taloustilanteen parantuessa.

## 5 REALPARKIN BUSINESS MODEL CANVAS

Tässä luvussa esitetään osallistuvaan tutkimukseen perustuva ja työn tavoitteeksi asetettu RealParkin BMC. RealParkin BMC:sta avataan toimeksiantajan hyötynäkökulma huomioiden eli luotua mallia perustellaan ja tekstiin jätetään avoimeksi tutkijalle heränneitä kysymyksiä keskustelun herättämiseksi.

BMC:sta pyrittiin luomaan looginen kokonaisuus, jossa sanat ja lauseet ovat toisiinsa linkittyviä. Esimerkiksi arvolupaus, jakelukanavat ja resurssit täytyy ymmärtää asiakasryhmissä. Tavoitteena oli siis luoda yhtenäinen, linjakas ja perusteltu BMC. Huomionarvoista on, että luodun mallin tiedetään muuttuvan, koska suunnitteluvaiheessa oleva liiketoiminta kohtaa jatkuvia muutoksia eikä valmista kokonaisuutta ole syytä tavoitella liiketoiminnan tässä vaiheessa. RealParkin BMC toimii enemmänkin liiketoiminnan kehittämisen työkaluna. Seuraavaksi on esitetty RealParkin BMC -malli kuvana, jonka sisältö perustuu operatiivisen toiminnan keskusteluihin, neuvotteluihin, palavereihin ja tiimityöskentelyyn. Sisältöä avataan luvussa myöhemmin osa-alueittain.



© Business Model Canvas

*Kuva 7. RealParkin Business Model Canvas*

BMC -mallilla on erilaisia käyttömahdollisuuksia ja sen yksinkertaisen rakenteen vuoksi myös helposti muokattavissa. BMC:sta muokattiinkin RealPark -projektiin soveltuvammaksi ja huomioitiin aiemmissa käyttökokemuksissa ilmenneitä heikkouksia. BMC suomennettiin, linkittyviä lohkoja väritettiin ja muotoiltiin, apukysymyksiä sekä riskit -lohko lisättiin. Muokatun mallin ajateltiin helpottavan myös mallin käyttöönottoa yrityksessä. RealParkin liiketoiminnan vaihetta kuvastaa se, että tehdyt investoinnit esirakentamisen osalta on siirretty resursseihin.

RealParkin BMC:n itsenäisessä jalostusvaiheessa käytettiin operatiivisen toiminnan tietoa, mutta BMC:sta haluttiin myös perustella kiinteistöliiketoiminnan sekä tilakysynnän tulevaisuuden trendeillä, koska liiketoiminta on pitkäaikasta. Trendejä ovat muun muassa asiakkaiden lisääntyvä vaatimustaso, kasvava joustavuustarve, integroituminen kansainvälisiin kiinteistö- ja rahoitusmarkkinoihin sekä pankkirahoituksen murros. Kustannuksiin liittyvistä trendeistä etenkin rakennusten elinkaaritarkastelu huomioitiin. (Kaleva 2014) Seuraavaksi avataan RealParkin BMC:n sisältöä, perustellaan malliin johtaneita tekijöitä sekä esitetään tutkijalle heränneitä kysymyksiä keskustelun synnyttämiseksi UM Yhtiöt Oy:ssä. Rakenne on valittu sen vuoksi, että toimeksiannon yksi lähtökohta oli tuoda tuoretta näkökulmaa olemassa oleviin suunnitelmiin. Arvolupausta tarkastellaan laajimmin, koska se on BMC:n ydin.

## 5.1 Arvolupaus

*Elinvoimainen ja joustava yritysperusta.*

RealParkin BMC lähtee rakentumaan arvolupauksesta, koska se perustuu UM Yhtiöt Oy:n olemassa oleviin resursseihin, joista suurimpana on alueen tontti. Ensimmäisissä palaverissa esiintyi seuraavia RealParkin ominaisuuksia: hyvä sijainti, hyvä näkyvyys, laajentumismahdollisuus, byrokratian vähäisyys, kansainvälisyys, turvallisuus, panostukset esirakentamiseen, nopeus, energiatehokkuus, synergiaedut, tilojen kustomoitavuus, tilavat piha- ja paikoitusalueet sekä suuri asiakas- ja liikennevirta.

Hyvä sijainti ja näkyvyys ovat vahvat myyntiargumentit. RealPark sijaitsee Tampere-Helsinki -moottoritien ja Helsingintien risteyksessä, Ideaparkin naapurissa. Moottoritietä ajaa päivittäin yli 40 000 autoa ja Ideaparkissa vierailee noin 7 miljoonaa henkilöä vuodessa. Vaikka Ideaparkin asiakkaat eivät ole suoria RealParkin asiakkaita, niin Ideapark antaa alueelle potentiaalia sekä kehittymismahdollisuuksia.

Laajentumismahdollisuudet perustuvat siihen, että RealParkiin rakennetaan 50 000 m<sup>2</sup> toimitilaa ja reserviin jätetään 30 000 m<sup>2</sup> rakennusoikeutta. Tulevaisuudessa on siis mahdollisuus muokkautua taloudellisesti parhaaseen suuntaan, kun hankkeen edetessä

löydetään uusia mahdollisuuksia. Lisäksi asiakashankinta helpottuu kun osa alueesta on jo rakennettu. Reservin ansiosta voidaan myös vedota yrityksiin, joilla tulevaisuuden tavoitteisiin kuuluu toiminnan laajentaminen.

UM Yhtiöt Oy:n lähipiirissä tunnetaan kansainvälisten yritysten saannin vaikeus yli kymmenen vuoden kokemuksella. Tästä huolimatta RealPark tavoittelee Suomeen uusia ulkomaisia ketjuja maantieteellisesti logistisen sijaintansa vuoksi. Kansainvälisten yritysten kontaktoinnissa on otettava huomioon erityisesti Suomen turvallisuus. UM Yhtiöt Oy:n ja heidän yhteistyökumppaneiden mukaan Suomen turvallisuus ja vakaus ovat merkittävimpiä tekijöitä ulkomaisille sijoittajille ja yrityksille. Alkuvuonna 2014 ulkomaisten sijoittajien osuus kiinteistöinvestointien kokonaisvolyymistä nousi 60 %:n, kun se vielä vuonna 2013 oli vain 30 % (Kaleva 2014, KTI Kiinteistötieto 2013).

Kustomoitavuudella luvataan, että RealPark kuuntelee asiakasta ja tilat rakennetaan heidän tarpeiden mukaan. Yhteistyö Lempäälän Kunnan kanssa mahdollistaa alueen suhteellisen vapaan kaavoituksen ja vähäisen byrokratian, jolloin asiakkaan vaatimuksia voidaan toteuttaa kustomoidusti ja nopeasti. Kustomoitavuus toteutuu myös taloudellisesta näkökulmasta, koska asiakas voi intressiensä mukaisesti valita osto- tai vuokrausvaihtoehdon. Kiinteistöliiketoiminnan trendit puoltavat tätä arvolupauksen osaa. Nopeutta edistää myös merkittävät esirakentamispäätökset, sillä niiden ansiosta RealPark voi luvata, että sopimuksen allekirjoituksesta kuuden kuukauden jälkeen asiakas voi aloittaa liiketoimintansa alueella. Tämän uskotaan lisäävän myös uskottavuutta markkinoilla, koska hankkeen vetäjä on vahvasti sitoutunut hankkeeseen.

Energiatehokkuudessa korostuvat talotekniset ratkaisut sekä rakennusten elinkaaritarkastelu. RealParkin kiinteistöissä pyritään huomioimaan koko rakennuksen elinkaarelle kohdistuvia kustannuksia. Kiinteistöjen talotekniset investoinnit voivat olla keskimääräistä korkeampia, jos elinkaarikustannukset kyetään minimoimaan rahan aika-arvo huomioiden.

Alueelle rakentuvat konseptit mahdollistavat toimijoiden välisen synergian. Pelkkä alueen asiakasvirta lisää synergiaa toimijoiden kesken, mutta niitä pyritään maksimoimaan luomalla toimitilakonsepteja, jotka keskittyvät tiettyyn toimialaan, kuten autoiluun tai rakentamiseen. Esimerkkinä yhteen konseptiin tavoitellaan autoliike, katsastusasema, rengasliike, huoltokorjaamo, varaosa- ja tarvikeliike sekä autopesula.

Tilavat piha- ja paikoitusalueet perustuvat siihen, että rakennuspinta-alaa tulee olemaan alle yksi kolmasosa tontin alasta. Tämä mahdollistaa ennen kaikkea kuljetus- ja logistiikkatoimijoiden sekä raskaan kaluston yritysten toiminnan alueella. RealPark

sijaitsee lähellä Suomen väestöllistä keskipistettä, jolloin logistiset toimijat ovat hyvä kohderyhmä.

Näistä lähtökohdista lähdetään rakentamaan RealParkin arvolupausta. Tutkijan mielestä oleellisin kysymys arvolupauksen muodostamisessa on se, miten olemassa olevan tontin potentiaali maksimoidaan? Toisin sanoen on ymmärrettävä, millaisia ja kenen tarpeita RealPark voi parhaiten tyydyttää olemassa olevilla resursseilla. RealParkin markkinoinnissa on korostettu kolmea arvoa, joita ovat: sijainti, nopeus ja kustomointi. Ne kuvastavat RealParkin vahvuuksia ja kykyä erottautua muista, sillä RealPark sijaitsee moottoritien varressa ja Ideaparkin vieressä, esirakentaminen ja kaavoituspolitiikka mahdollistaa nopean rakentamisen sekä asiakastarpeet voidaan tyydyttää joustavasti sekä tilojen että taloudellisen sitoutumisen suhteen.

Ydinvahvuudet ja erottautumiskeinot muodostavat kuitenkin vasta viitekehyksen, minkä sisällä tehdään strategiset valinnat tontin potentiaalın maksimoimiseksi. Toisin sanoen täytyy löytää vastaus kolmeen strategiseen kysymykseen. Ketkä yritykset hyötyvät RealParkin sijainnista? Keille rakennusten nopea valmistuminen on tärkeää? Keille kustomointikyky on tärkeää?

Tutkijan mielestä vahvuuksien ja erottautumiskeinojen synnyttämistä strategisista kysymyksistä selkeästi painavin on sijaintiin liittyvä kysymys. Toisin sanoen on syvennyttävä siihen, minkälaisia yrityksiä RealPark sijaintina kiinnostaa. Tarkastelun ongelmana on asiakkaiden kaksi roolia. RealParkilla on suorat asiakkaat eli yritykset sekä asiakkailta on omat asiakkaat eli loppukäyttäjät. RealParkin on ennen kaikkea kyettävä vakuuttamaan alueelle tulevat yritykset. Sijainti, nopeus ja kustomointi vetovat niihin, mutta voisiko markkinoinnista tehdä kaksisuuntaista eli siirtää markkinoinnin painopistettä alueen loppukäyttäjään. Yrityksiä kuitenkin ensisijaisesti kiinnostaa, minkälaiset edellytykset heidän liiketoiminnalleen on alueella. Edellytykset puolestaan syntyvät olemassa olevista loppuasiakkaista ja niiden profiilista alueella. Yritykset haluavat sinne, missä heidän tuotteensa myy. Toisin sanoen, pitäisikö yrityksille kohdennettu markkinointi sijainnista, nopeudesta ja kustomoinnista siirtää alueen loppukäyttäjien profilointiin? Havainnollistavana esimerkkinä naiivi ”Miesten maailma” kertoo alueen loppukäyttäjistä, mikä kuitenkin vetoaa myös yrityksiin, koska he ymmärtävät paremmin liiketoimintansa menestysmahdollisuuksia alueella.

Hankkeen edetessä on törmätty kahteen piirteeseen asiakashankinnassa. Ideaparkista johtuen yritykset mieltävät RealParkin sijainnin kuluttajavetoiseksi ja sen on todettu olevan hieman kaukana Tampereesta. Markkinoilta syntyvää tietoa ei voida aliarvioida, koska on vaikea myydä ihmisten mielikuvien vastaista konseptia. Onko konsepti siis

syötä rakentaa sen ympärille, että alue on kuluttajavetoinen, missä on huomioitu loppukäyttäjien matkustustarve?

Ihmiset ovat valmiita siirtymään pitkiäkin matkoja, jos konsepti on hyvä, esimerkkinä Ideaparkin tarjoama synergia tai Veljekset Keskeisen edulliset hinnat. RealParkissa tiedetään niin sanotun ankkuriasiakkaan eli ensimmäisen asiakkaan tärkeys, koska se lähtee ohjaamaan alueen profiilia ja synnyttää vetovoimaa muissa yrityksissä. Ensimmäisen asiakkaan hankkiminen on vastaavasta syystä vaikeinta. Tutkija näkeekin, että kyseisen haasteen vuoksi näkökulmaa voisi laajentaa ja ottaa Ideapark ankkuriasiakkaan rooliin. Toisin sanoen RealParkia lähdetäisi konseptoimaan kuluttajavetoisten tuotteiden ympärille, koska Ideapark tarjoaa ankkurina vetovoiman. Näkemys on hieman ristiriidassa nyky suunnitelmien kanssa, koska RealPark nähdään myös ammattikäyttäjille suuntautuvana paikkana. Etenkin RealMachineryn läsnäolo suuntaa ajatuksia ammattikäyttäjien suuntaan.

Diplomityössä on haluttu pitää yrityksen hyötynäkökulma mielessä, minkä vuoksi erilaisia näkemyksiä tuodaan keskustelun herättämiseksi. Nykyisessä konseptissa korostetaan RealParkin maantieteellisesti keskeistä sijaintia kaupunkeihin, satamiin ja lentokenttiin nähden, mutta onko RealParkin sijainti yritysten päätökseen vaikuttavasti lähellä muuta kuin Ideaparkia? Kun yritykseen ottaa yhteyden, niin mielikuva Pirkkalan lento-asemasta ei tule ensimmäisenä mieleen. Ymmärrettävästi markkinointi on kokonaisvaltaista ja kaikki tekijät tuovat lisäarvoa RealParkille. Oleellisin kysymys kuitenkin on, että mitkä RealParkin vahvuudet vakuuttavat yritykset? Yritykset voidaan vakuuttaa, kun niiden mielikuviin tarjotaan sopiva tuote.

RealPark haluaa erottautua Ideaparkista eikä toimia Ideaparkin varjossa. Kuinka RealPark voisi siis erottautua, mutta hyötyä Ideaparkista etenkin, jos alueelle tulee kuluttajatuotteita? Voisiko RealPark olla esimerkiksi edullisten kuluttajatuotteiden keskittymä? Tästä lisää asiakasryhmät -lohkossa.

Yhteenvetona arvolupauksen voi jalostaa kahdesta näkökulmasta. Koska yritykset ovat RealParkin suoria asiakkaita, niin arvolupaus voisi olla ”Elinvoimainen ja joustava yritys puisto”. Elinvoimaisuus -sana kattaa alueen yritykset sekä loppukäyttäjät. Joustavuus puolestaan synnyttää mielikuvan asiakastarpeiden kuuntelusta ja kustomoitavuudesta, joita kiinteistöliiketoiminnan trendit puoltavat. Loppukäyttäjille luodulla arvolupauksella voidaan vedota myös molempiin asiakkaisiin, koska yritysten liiketoiminta on loppukäyttäjistä riippuva. Ottaen huomioon alueen kuluttajavetoisuus ja tarve erottautua Ideaparkista niin arvolupaus voisi olla ”Outlet puisto”. Teema voi olla muu kuin hinta, mutta on tiedostettava ympärillä oleva viitekehys, minkä sisään se täytyy rakentaa. Tässä vaiheessa viitekehys tuntuisi olevan kuluttajavetoisuus, koska se

on yritysten mielikuva alueesta. Arvolupauksesta on hankkeen nykyvaiheessa turha luoda yksiselitteistä ja lopullista, koska se tarkentuu markkinatarpeiden mukaan. Toisaalta alussakin oltava fokus, millä RealParkia lähdetään myymään. Mitä yleisempi se on, sen huonommin tutkija kokee sen myyvän. Konseptin tulisi erilaisuudessaan herättää kiinnostus kohderyhmässä.

## 5.2 Asiakasryhmät

*Vetovoimaiset, kannattavat ja kasvavat yritykset.*

Asiakkaat, eli alueella toimivat yritykset, synnyttävät RealParkin profiilin ja luonteen. Loppukäyttäjät puolestaan tulevat RealParkiin käyttämään yritysten palveluja. Kuten arvolupaus -lohkossa tuli ilmi, niin syntyy eräänlainen muna vai kana -ilmiö, koska yrityksiä kiinnostaa alueen loppukäyttäjien profiili, mutta loppuasiakkaat tulevat alueelle yritysten perässä.

Asiakasryhmien tarkastelussa RealPark ei voi olla huomioimatta Ideaparkin potentiaalia. Ideapark on vetovoimainen kauppakeskus, mitä kuvastaa fakta, että kuluttajatuotteiden huippubrändejä on saatu 20 km päähän lähimmästä kaupunkikeskuksesta. Samaan aikaan kymmenen metrin etäisyys halutusta ydinkeskussijainnista voi olla kyseisille brändeille kriittinen. RealParkista on syytä luoda yrityspuisto, joka hyötyy Ideaparkin asiakkaista, mutta ei suoraan kilpaile Ideaparkin yritysten kanssa. Ideaparkissa vähän edustettuja, mutta kuluttajatuotteita sisältäviä toimialoja, ovat muun muassa vähittäiskauppa ja kodintekniikka. Tästä näkökulmasta RealParkin asiakkaita voisivat olla esimerkiksi Lidl, Gigantti tai Verkkokauppa.com. RealMachinery Oy:n toimintaa puolestaan tukisi esimerkiksi Hämeen Rakennuskone Oy.

Edellisessä aluvussa tutkija toi esiin näkemyksen erottautua edullisilla tuotteilla Ideaparkista. Näkemys perustuu siihen, että ihmiset ovat tänä päivänä hintatietoisempia kuin koskaan. Kervisen (2013) mukaan kuluttajien ostovoima hiipuu ja synkistää kaupan näkymiä, mutta halpakaupat pärjäävät hyvin. Esimerkiksi vuoden 2013 alussa vähittäismyynti kasvoi 0,8 prosenttia, mutta Halpa-Hallin ja Tokmannin myynti noin 3 prosenttia. Tutkimuksen haastattelun mukaan ihmiset eivät enää juokse tarjousten perässä, vaan keskittävät entistä suuremman osan ostoksistaan edullisiin kaappoihin. (Kervinen 2013) Mitä jos RealPark veisi ilmiön pidemmälle ja keskittäisi edulliset kaupat eri toimialoilta samalla alueelle? Potentiaalisia asiakkaita voisivat olla Halpa-Halli, Bygghuset, Lidl, Hong Kong, Motonet, Löytötavaratalo, Megamyynti Areena, Verkkokauppa.com, Säästöporssi, Jimm's PC Store, XXL tai UFF.



Esitetty asiakassegmentti on pieni ja lisää asiakashankinnan haasteita entisestään. Toisaalta se on myös kunnianhimoinen ja toteutuessaan vetovoimainen. Herää myös ajatus, että haluaisivatko yritykset sijoittua tällaiselle edullisten tuotteiden alueelle oman brändikuvansa kanssa? Toisaalta kuluttajien hintatietoisuuden vuoksi halpuus ei herätä niin negatiivisia mielikuvia kuin ennen. Lisäksi alueesta voidaan rakentaa moderni ja siisti kauppapaikka, vaikka lopputuotteet olisivat edullisia. Halpakaupallakin on kuitenkin haasteita edessä verkkokaupan lisääntymisen vuoksi.

Edellä käyty keskustelu on vain yksi esimerkki mahdollisesta teemasta, millä tutkija haluaa herättää ajatusta loppukäyttäjien näkökulmasta luodusta konseptista. Kokonaisuutena RealParkista luodaan pitkällä aikavälillä elinvoimainen alue, minkä mahdollistaa ”Vetovoimaiset, kannattavat ja kasvavat yritykset” -asiakasryhmä. Vetovoimaiset yritykset herättävät kiinnostusta muissa yrityksissä ja loppuasiakkaissa. Kannattavat yritykset ovat valmiimpia investoimaan vaikeassa taloustilanteessa. Kasvavat yritykset takaavat alueen orgaanisen kehittymisen, jonka rakennusoikeusreservi mahdollistaa. Vaatimukset rajaavat yrityksiä pois, mutta edesauttaa alueen tulevaisuuden arvonnousua. Lisäksi kiinteistösijoittajille vuokralaisten laatu on yhä merkittävämmässä roolissa RealParkin kiinteistövälittäjien mukaan.

### 5.3 Jakelukanavat

*Suora kontaktointi. Messutapahtumat. Kotisivut. Video. Sosiaalinen media. Lehti- ja radiomainonta.*

RealParkin jakelukanavat voidaan jakaa kahteen osaan: suoraan kontaktointiin sekä viestintään. Tärkein jakelukanava liiketoiminnan etenemisen kannalta on suora kontaktointi puheluiden, sähköpostien ja neuvottelujen kautta. Toimitilainvestoinnit ovat suuria, jotka vaativat tiivistä vuorovaikutusta osapuolten välillä ennen lopullisia kauppvoja. Prosessit saattavat kestää jopa vuosia. Neuvottelut on syytä valmistella huolella, käydä tavoitellut asiakokonaisuudet läpi, lopettaa neuvottelu selkeään kiinnekohtaan ja sopia tulevasta menettelytavasta. Kaikki kontaktit ovat erilaisia, joten sosiaaliset taidot korostuvat eikä valmiita lähestymistapoja ole.

Messutapahtumat ovat tehokas jakelukanava teemamuotoisen luonteensa vuoksi eli viestintää pystytään kohdentamaan halutuille toimialoilla. Esimerkiksi RealMachinery Oy:n toimintaa tukevia yrityksiä tavoitetaan Maxpo -messuilta. Pelkkä näkyvyys ei kuitenkaan riitä, vaan RealParkin on jäätävä asiakkaiden mieleen, jotta voidaan erottautua massasta. Esimerkiksi alueesta olisi syytä luoda ytimekäs muutaman sanan iskulause, mikä jää vierailijoiden mieleen.

Kotisivujen sisällön on oltava toiminnan kanssa samassa linjassa, mikä on haaste suunnitelmamuutosten vuoksi. Sivuja on siis päivitettävä jatkuvasti, koska se on julkinen markkinointikanava ja lähtökohtaisesti ensimmäinen tapa tutustua hankkeeseen itsenäisesti. Kotisivut ovat syytä olla intuitiiviset, visuaaliset ja yksinkertaiset, mistä vain pakollisen tiedon saa välittömästi. Esimerkiksi RealParkin kotisivujen aloitussivuilla on kahden minuutin ytimekäs esittelyvideo hankkeesta. Sosiaalisen median murros puolestaan synnyttää tiiviimmän vuorovaikutussuhteen yrityksen ja sen ympäristön välillä. Myönteiset ja kielteiset asiat leviävät välittömästi, joihin on myös reagoitava nopeasti. Esimerkki onnistuneesta Facebook -kampanjoinnista on Jounin Kauppa Äkäslompolossa. Alle 500 asukkaan kunnassa sijaitseva K-Market on kerännyt näkyvyyttä Facebookissa yli 100 000 seuraajan voimin. Jounin Kauppa on järjestänyt erilaisia kilpailuja ja arvontoja kuluttajia kiinnostavalla tavalla. Esimerkiksi joka kuukausi arvotaan 1000 €:n lahjakortti sivuista tykänneiden ja jakaneiden kesken. RealPark ei voi imitoida tätä, mutta täytyy miettiä omia tapoja herättää kiinnostusta omassa kohderyhmässään. Näkyvyyden tärkeys on huomattu esimerkiksi asiakashankinnassa, koska asiakkaan kanssa muotoutuu välittömästi parempi keskusteluyhteys, jos RealPark on alueena tuttu.

RealParkin kiinteistönvälittäjien mukaan toimitiloja myydään yrityksille, joilla tarve on sisäisesti olemassa. Tähän näkökulmaan nähden lehti- ja radiomainonnan rooli on tärkeä, koska niiden avulla tavoitetaan suuri massa yrityksiä, jotka tarpeineen voivat ottaa yhteyden RealParkiin. Näkökulmaan on kuitenkin suhtauduttava kriittisesti, koska RealParkissa uskotaan myös tarpeen synnyttämiseen, jos konsepti on hyvä.

Edellä mainitut jakelukanavat ovat hyvin perinteisiä, koska suurin osa RealParkin jakelukanavista liittyy viestintään. Jakelukanavalla voidaan myös erottautua, joten millaisella tavoittamistyyllillä voisi jäädä positiivisesti päättäjien mieleen? Tärkeintä on kohdentaa viestintäkanavat oikeisiin ihmisiin.

## 5.4 Asiakassuhteet

*Henkilökohtaiset asiakassuhteet. Osto- ja vuokrausvaihtoehdot.*

Yrityksen ja asiakkaan välinen kontaktipinta synnyttää asiakaskokemuksen. Toisin sanoen kaikki se taustatyö, mitä UM Yhtiöt Oy:ssä tehdään RealParkin eteen, kumuloituu asiakashankintatiimin synnyttämään kokemukseen. RealParkin asiakashankintatiimin koko on noin 3-5 henkilöä. Kontaktipinnan kapeus synnyttää tarpeen selkeille vastuualueille ja johtamiselle. Lisäksi strategisten linjausten ja hankkeen kehittämisen vuoksi asiakashankintatiimin on johdonmukaisesti raportoitava

kokemuksiaan johdolle. Asiakassuhteet ovat aina henkilökohtaisia, koska vain suora asiakasyhteys mahdollistaa asiakastarpeet huomioivat ratkaisut.

Asiakassuhteet -lohkoon sisällytettiin myös taloudellinen vuorovaikutussuhde. RealPark tarjoaa asiakkaille sekä osto- että vuokrausvaihtoehtoa, mikä lisää joustavuutta asiakkaan näkökulmasta. Rakennuksista luodaan kiinteistöosakeyhtiötä, jolloin asiakas voi ostaa haluamansa kokoisen tilan kokonaisuudesta. Kiinteistöosakeyhtiöt myös selkeyttävät mahdollisten kiinteistösijoittajien mukaantuloa tulevaisuudessa. Vuokraus palvelee sellaisia yrityksiä, joiden liiketoiminnan tuotto on niin hyvä, että rahaa ei kannata sitouttaa toimitilaan. UM Yhtiöt Oy haluaa tukea asiakkaitaan päätöksenteossa, joten vaihtoehtojen taloudellinen merkitys pitkällä aikavälillä esitetään selkeästi taulukoituna.

## 5.5 Tulovirrat

*Vuokratulot. Myyntitulot. Arvonnousu.*

Kiinteistöliiketoiminnan ominaispiirteitä ovat muun muassa sijoitusten pitkäaikaisuus, suuri yksikkökoko, epälikvidiys, vakaa nettotuotto sekä mahdollisuus arvonkehitykseen (Kaleva 2014). UM Yhtiöt Oy:n suorat tulovirrat syntyvät toimitilojen vuokrauksesta ja myynnistä. Pitkällä aikavälillä ansaintalogiikkaan kuuluu myös alueen arvonnousu. Alueen kasvu lisää vetovoimaa ja toimitilojen arvoa.

RealParkin hinnoittelu rakennetaan yritysten kokeman arvon ympärille. RealParkin uskotaan tarjoavan vetovoimaisen kauppapaikan, jossa yritykset hyötyvät alueen muista yrityksistä sekä olemassa olevasta asiakasvirrasta. Ensimmäiset kiinnitykset RealParkiin ovat vaikeimpia, koska alueen vetovoima kasvaa yritysten lisääntyessä. Kysynnän ja tarjonnan lakeja kuunnellen alkuvaiheessa vuokra- ja myyntitasot ovat syytä olla edullisempia. Lisäksi ensimmäiset vuokrasopimukset tulisivat olla riittävän pitkiä omistajan riskin pienentämiseksi ja rahoituksen varmistamiseksi, esimerkiksi investointilainan puolittuminen vuokrasopimuksen aikana. Samalla on huomioitava, että vuokrataso voidaan korjata ylöspäin mahdollisimman nopeasti alueen vetovoiman kasvaessa. Tänä päivänä kuitenkin kiinteistövälittäjien mukaan suurin osa vuokrasopimuksista ovat toistaiseksi voimassa olevia eli vastuu on siirtynyt yhä enemmän omistajalle. Vuokratason merkitystä voidaan havainnollistaa yritysten keskimääräisillä tilakustannuksilla, jotka ovat noin 8 % yrityksen liikevaihdosta. Esimerkiksi 200 m<sup>2</sup> toimitilan täytyy synnyttää 25 000 € liikevaihtoa kuukaudessa, jos vuokrataso on 10 €/m<sup>2</sup>. Kahden euron korotus vuokratasossa nostaa liikevaihtovaatimuksen 30 000 €:n. RealParkin on siis tarjottava yritysten myyntiä edistäviä tekijöitä keskimääräistä korkeamman vuokratason mahdollistamiseksi.

Näkökulma puoltaa sitä, että RealParkin on huomioitava alueen loppukäyttäjäkunta, minkä kautta yritys voi kasvattaa myyntiään.

Hankkeen alkuvaiheessa syntyy vain kuluja, joten myyntituloista syntyvä kassavirta pienentää hankkeen taloudellista riskiä. Toisaalta alkuvaiheen myyntitulot eivät sisällä tulevaisuuden potentiaalia ja mahdollista arvonnousua. Toisin sanoen myyntitulojen avulla UM Yhtiöt Oy kykenee nopeammin realisoimaan investointipanostuksiaan ja toimitilan ostaja sijoittaa alueen tulevaan arvonnousuun. Tulovirta-analyysin tarkkuus on sitä heikompi, mitä varhaisempi liiketoiminnan vaihe on. Toisaalta, silloin sen suunnitteluun ja arviointiin käytettävä aika korostuu.

## 5.6 Resurssit

*Tontti. Esirakentaminen. Yrittäjäkokemus. Brändi. Henkilöstö.*

Resurssit kuvastavat niitä voimavaroja, mitkä mahdollistavat liiketoimintamallin toteuttamisen. UM Yhtiöt Oy:n omistama tontti mahdollistaa kunnianhimoiset suunnitelmat, koska se sijaitsee logistisesti hyvällä paikalla suurten asiakas- ja liikennevirtojen lähellä. Hankkeen yksi oleellisimmista resursseista on myös esirakentamispanostukset. Jo tehdyt investoinnit lisäävät uskottavuutta ja mahdollistavat kiinteistöjen nopean rakentamisen. Nämä kaksi resurssia ovat strategisia päätöksiä erottua muista yrityspuistoista. RealParkin BMC on tehty tilanteessa, jolloin esirakentaminen siirtyi toiminnoista resurssiksi.

Yrittäjäkokemus tarkoittaa johtoportaan pitkäaikaista kokemusta maanrakennustöistä, rakennuttamisesta sekä kannattavasta liiketoiminnasta. UM Yhtiöt Oy on useana vuonna ollut Kauppalehden Menestyjät -listalle eli taloudellinen osaaminen on hyvä. Pitkäaikainen yrittäjäisyys on myös synnyttänyt kumppanuussuhteita muiden yrittäjien kanssa, mikä toimii verkostoresurssina.

Brändillä tarkoitetaan lisäarvon luomista liiketoiminnalle. Brändin luomisessa täytyy tiedostaa markkinoiden tarpeet, jotka RealPark voi ratkaista. Uskottavasti toteutettuna RealPark -brändi mahdollistaa myös korkeammat tulovirrat. Etenkin hankkeen alkuvaiheessa toimitiloja myydään mielikuvilla ja visioilla, jonne yritykset haluavat tulla. Hankkeen edessä konkretia lisääntyy kiinnitettyjen yritysten myötä, ja sen on syytä olla linjassa luotujen brändimielikuvien kanssa. Luottamuksen voi niin sanotusti menettää vain kerran. Hankkeen alkuvaiheessa brändin onkin syytä olla väljempi, joka hyväksyy väistämättömät suunnitelmanmuutokset. Brändiä voidaan tarkentaa hankkeen edessä.

Henkilöstö on itsestään selvä resurssi, joka usein jää huomiotta. Se kuitenkin mahdollistaa asiakashankinnan, viestinnän ja koko liiketoimintamallin olemassaolon. Lisäksi UM Yhtiöt Oy:n tytäryhtiöistä Lempäälän Kaivin ja Kuljetus Oy sekä Lännen Laaturakennus Oy ovat henkilöstöineen mukana RealParkin rakennustöissä.

## 5.7 Toiminnot

*Rakennuttaminen. Asiakashankinta. Viestintä.*

Toiminnoilla tarkoitetaan niitä avaintehtäviä, joiden avulla voidaan toteuttaa RealPark. Rakennuttaminen on UM Yhtiöt Oy:n pitkäaikaista liiketoimintaa ja RealPark rakennutetaan vaiheittain. Molemmat tekijät pienentävät hankkeen riskiä. Rakennuttamisessa on huomioitava muun muassa sisätilojen muutosjoustavuus ja elinkaarikustannukset. Muutosjoustavuuden ansioista UM Yhtiöt Oy:n tai asiakkaan ei tarvitse sitoutua niin pitkäaikaisiin ratkaisuihin, mikä myös nopeuttaa päätöksentekoa. Elinkaarilaskelmissa on huomioitava esimerkiksi se, että liiketilojen elinkaaret ovat lyhyempiä kuin rakennuksen ulkokuoren elinkaari.

Selkeästi hankkeen tämänhetkinen tärkein toiminto on asiakashankinta. Asiakashankkijat synnyttävät vuorovaikutussuhteen RealParkin ja asiakkaan välillä. Tähän kontaktipintaan siis kumuloituu visioiden jalkautuminen ja hankkeen eteneminen, mistä syystä siihen on kohdistettavia ammattitaitoisia resursseja. Asiakashankinnassa täytyy miettiä ainakin seuraavia seikkoja: asiakkaiden tuoma loppuasiakasvirta alueelle, toimialan sopivuus RealParkiin ja sen vuorovaikutus Ideaparkiin sekä RealParkin vastaavuus asiakkaan strategiaan. Asiakashankinta jalostuu ajan kuluessa eräänlaisena porttiteorian, sillä aluetta on helpompi myydä tulevaisuudessa sellaisille yrityksille, jotka kokevat hyötyvän alueella jo toimivista yrityksistä. Esimerkiksi RealMachineryn olemassa olevat asiakkaat lisäävät kiinnostusta raskaiden koneiden lisälaitteiden myyjissä. Tästä näkökulmasta alkuvaiheessa olisi tärkeä kiinnittää vetovoimaisia kuluttajatuotteita myyviä yrityksiä joiden asiakasvirta koskettaa mahdollisimman laajasti myös muita yrityksiä. Hyvänä kannustimena ensimmäisille yrityksillä olisi edullisempi hinta sekä suurempi valta vaikuttaa omaan sijoittumiseen alueella.

Asiakashankinnassa on käynyt ilmi, että RealPark on nimenä tuttu, mutta sen konsepti ei. Asiakkaat ovat yhdistäneet RealParkin muun muassa ”Miesten maailmaan”, joka perustuu kauan sitten julkaistuun uutiseen. Lausahdus oli siis yksinkertaisuudessaan jäänyt asiakkaan mieleen. Herääkin ajatus, kuinka RealPark voisi yksinkertaistaa konseptinsa muutamaa vetoavaan sanaan, joka helpottaisi myyntityötä? Tämä johtaa puolestaan siihen, että edetäänkö RealParkissa tuote vai asiakas edellä? Luodaanko

RealParkiin vahva konsepti ja visio, mitä lähdetään toteuttamaan vai myydäänkö toimitiloja heille, keillä on jo toimitilarave olemassa? Konsepti edellä toimiessa RealParkin on kyettävä tarjoamaan jotain uutta ja erottuvaa. Erottumiskeinot voivat perustua sen vahvuuksiin, kuten esirakentamispanostuksiin tai kustomointimahdollisuuksiin.

Tärkeitä viestintäkanavia ovat messutapahtumat, kotisivut, sosiaalinen media sekä lehti- ja radiomainonta. Kaikissa viestintäkanavissa on syytä olla yhtenäinen ja johdonmukainen linja, koska sillä luodaan RealPark -brändi. Viestintästrategiaa tehdessä on ymmärrettävä, mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen eli mitä asiakas haluaa nähdä. Tutkija uskoo, että jopa suuret investoinnit perustuvat positiivisiin mielikuviin. Positiivinen mielikuva voi perustua esimerkiksi uskottavaan henkilöön, uutuuteen, erilaisuuteen tai lukuihin.

## 5.8 Kumppanit

*Operaattorit. Rahoittajat. Rakentajat. Lempäälän Kunta. Konsultit.*

Kumppaneilla tarkoitetaan niitä yhteistyökumppaneita, jotka mahdollistavat yrityksen liiketoiminnan. Toisin sanoen, ne ovat resursseja, joita yrityksellä itsellä ei ole. UM Yhtiöt Oy:n rooli on olla RealParkin rakennuttaja, omistaja, sijoittaja sekä toiminnan kehittäjä. Sijoittajan ja omistajan roolin mahdollistaa operaattoreiden läsnäolo eli operatiivinen toiminta halutaan ulkoistaa tietyissä konsepteissa omien resurssien minimoimiseksi. Esimerkiksi RealParkiin kaavailtu Showroom -konsepti tarjoaa useita tuotteiden näyttely- ja myyntitiloja, joka edellyttää paljon sopimuksellisten asioiden hoitamista ja käytännön toimintaa operaattorilta.

Rahoittajien rooli RealPark -hankkeessa korostuu vallitsevien kiinteistöliiketoiminnan trendien vuoksi. Kiinteistömarkkinoiden likviditeetti on pienentynyt ja rahoitusta on entistä vaikeampi saada. UM Yhtiöt Oy:n historialliset hyvät talousluvut sekä pitkä yhteistyö rahoittajien kanssa antaa kuitenkin edellytykset yhteistyölle. Rahoituksen riskiä voidaan pienentää alun pidemmällä vuokrasopimuksilla sekä laadukkailla asiakkailla.

Tehokkaan rakennuttamisen mahdollistaa yhteistyö rakentajien sekä Lempäälän Kunnan kanssa. RealMachinery Oy:n toimitilarakennus rakennutettiin kokonaisvastuu urakkana. Todennäköisesti sama toistuu muissa toimitilarakennuksissa, joten UM Yhtiöt Oy:n resurssit eivät sitoudu käytännön rakentamiseen ja toteuttamiseen. Lempäälän Kunta tarjoaa joustavuutta RealPark -hankkeeseen suhteellisen vapaalla kaavoituspolitiikalla.

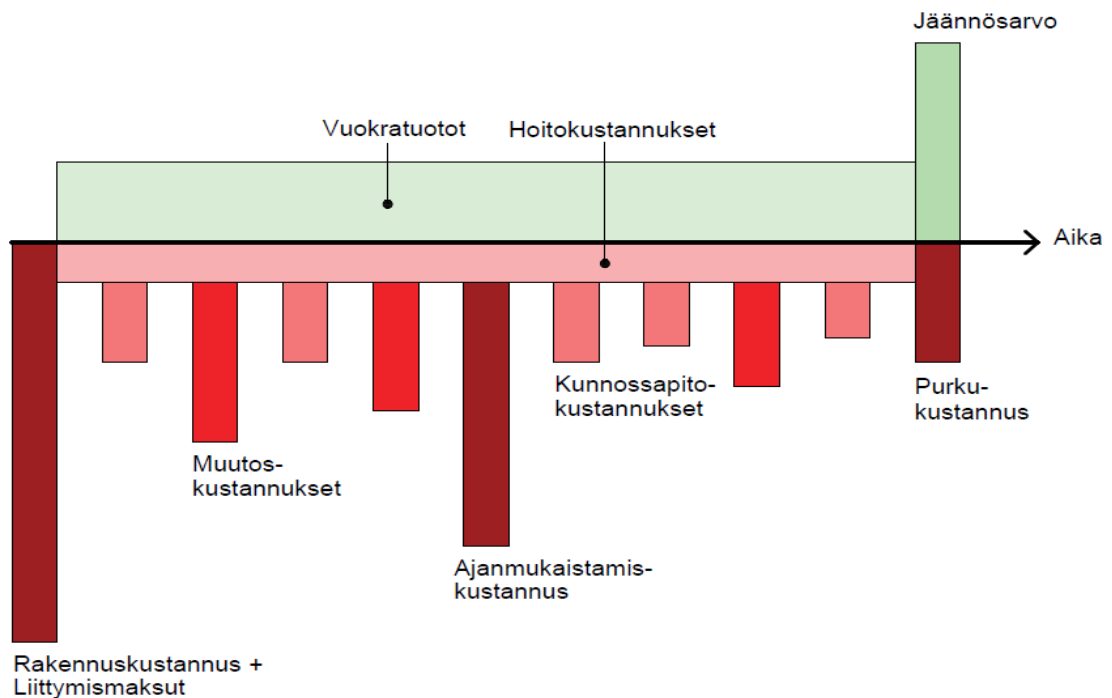
Toisin sanoen alue voidaan rakentaa markkinoilla vallitsevien asiakastarpeiden mukaisesti, mikä on myös osa RealParkin arvolupausta.

Konsulteilla tarkoitetaan RealParkin tapauksessa UM Yhtiöt Oy:n olemassa olevaa suhdeverkostoa muun muassa kiinteistövälittäjiin sekä muihin yrittäjiin. Hanke on UM Yhtiöt Oy:lle taloudellisesti merkittävä sekä sisältää vierasta liiketoimintaa, joten konsulttien tietotaito ja läsnäolo mahdollistaa perustellut sekä objektiiviset ratkaisut käytännön toteutukseen.

## 5.9 Kustannusrakenne

*Esirakentaminen. Rakentaminen. Myynti ja markkinointi. Henkilöstö.*

Kustannusrakenteella tarkoitetaan niitä oleellisimpia kustannusryhmiä, mitä RealParkin toteuttaminen vaatii. Tämän mittakaavan hankkeessa on suuret taloudelliset riskit, joten kustannusrakennetta tulee tarkastella jatkuvasti. Kuten aiemmin todettua, esirakentaminen synnyttää hankkeelle pitkään suuria kustannuksia ennen kuin ensimmäisiäkään tulovirtoja syntyy. Toisaalta esirakentaminen liittyy oleellisesti RealParkin luonteeseen, differoitumiseen sekä arvolupaukseen. Rakentamisen kustannuksia käsitellään elinkaarikustannuksina, ei pelkästään rakentamisvaiheen kustannuksina. Elinkaarimallissa on tarkasteltava toiminnan kannalta järkeviä elinkaaria, sillä esimerkiksi toimitilarakennuksen rungon ja kuoren elinkaari on huomattavasti liikehuoneistoja pidempi, koska kustomoitavuus ja asiakastarpeet edellyttävät muokkautuvia tiloja. Seuraavaksi on esitetty yleisellä tasolla omistukseen jäävien toimitiloihin kohdistuvia tuottoja sekä kustannuksia elinkaaren aikana:



**Kuva 8.** Rakennuksen teoreettiset elinkaarikustannukset

Rakennuskustannukset ovat siis varsin pieni osa koko rakennuksen elinkaaren kustannuksista. Esimerkiksi asuinkerrostalojen 120 vuoden aikana syntyneistä kokonaiskustannuksista vain noin 15 % ovat rakennuskustannuksia (Heljo 2014). Diplomityön liitteenä on UM Yhtiöt Oy:n käyttöön annettu laskentataulukko, jolla voidaan laskea elinkaaren aikana syntyviä kustannuksia nykypäivän arvoksi. Työkalulla voidaan esimerkiksi laskea kuinka nopeasti energiatehokkuuteen tehty investointi maksaa itsensä takaisin huomioiden hankintahinta, energiasäästöt, hoito- ja kunnossapitokustannusten nousu sekä laitteiston purkukustannukset.

Myynti ja markkinointi sekä henkilöstö synnyttävät välttämättömiä kustannuksia, mutta eivät ole esirakentamisen ja rakentamisen suuruusluokkaa. Myynti- ja markkinointityötä tehdään noin 3-5 henkilön tiimissä, jonka lisäksi taloushallinto, ulkoistukset sekä konsultointi lisäävät henkilöstöön liittyviä kustannuksia. Myynti ja markkinointityön panostuksia tulee suhteuttaa esimerkiksi brändiarvon kasvattamiseen ja projektin kokonaispotentiaaliin. Ongelmana on panostuksista saatavan hyödyn epämääräisyys ja vaikea laskennallisuus.



## 5.10 Riskit

*Uskottavuus. Asiakashankintastrategia. Esirakentaminen.*

Alkuperäisestä BMC:sta puuttuu riskitarkastelu, joka aiempien käyttökokemusten ohjeistamana lisättiin RealParkin BMC:iin. Riskitarkastelua ei viedä kovin syvälliseksi, mutta tuodaan näkemys kolmesta vallitsevasta riskistä. Nykyisessä taloustilanteessa yritykset pitkittävät investointipäätöksiään. Kiinteistönvälittäjien mukaan tilanne on nyt vaikeampi kuin 90-luvun alussa. Heidän mukaansa liikehdintä kaupanteossa on loppunut, mitä edesauttaa matala korkotaso. Toisin sanoen yritysten ei tarvitse tehdä investointipäätöksiään nopeasti vaan voivat seurata taloustilanteen kehittymistä. Tästä voi syntyä tilanne, että RealPark -hanke ei etene halutulla nopeudella, joka puolestaan voi synnyttää uskottavuusongelman. RealPark on suuri, mielenkiintoinen ja seurattu projekti näkyvällä paikalla, joka lisää painetta hankkeen etenemisen osalta etenkin brändikuvan ylläpitämiseksi. Lisäksi uskottavuuden riskiä synnyttävät jatkuvat muutokset, mitä suunnitteluvaiheessa oleva liiketoiminta väistämättä kohtaa. RealParkin tapauksessa konsepteihin tulee muutoksia hankkeen edetessä, mikä viestinnässä on otettava huomioon. Toisaalta brändäyksessä on oltava rohkeutta ja uskallusta erottautua sekä pitää valittu suunta.

RealParkin yritykset synnyttävät alueen luonteen. Sen lisäksi, että asiakashankinta täytyy olla oikein resursoitu, niin strategia on oltava toimiva ja siinä on oltava kantava ydinajatus. Tarjotaanko ensimmäisille yrityksille edullisia tiloja ja kasvatetaan hintatasoa vetovoiman kasvaessa? Panostetaanko aluksi muutamaan hyvin vetovoimaisen yrityksen kiinnitykseen? Kontaktoidaanko mahdollisimman suurta massaa, joista löytyy olemassa olevia sisäisiä tarpeita? Tutustutaanko markkinoiden tarpeisiin ja ideoidaan perusteltu ja myyvä konsepti kapeammalle kohderyhmälle? Kuinka paljon hyväksytään ajallisia kustannuksia RealParkin potentiaalisen arvonnousun vuoksi? Haastetta strategian luomiseen tuo hankkeen pitkä kesto, jolloin jo ensimmäisten kiinnitysten yhteydessä on nähtävä usean vuoden päähän mahdollinen kokonaisuus. Väärillä valinnoilla pitkän tähtäimen arvonnousu ei välttämättä toteudu. Strategiaprosessissa täytyykin pitää jatkuvasti silmät auki markkinoiden suuntaan. Asiakashankinnan työmäärä tulee suhteuttaa hankkeen kokoluokkaan ja potentiaaliin sekä vallitsevaan taloustilanteeseen.

Esirakentamispanostukset ovat suuri taloudellinen riski, koska investointien aikaansaamat tulovirrat syntyvät vasta kaukana tulevaisuudessa. Toisin sanoen hankkeeseen ollaan sitouduttu ilman varmuutta, että RealPark -hanke lähtee etenemään halutulla tavalla. Riskiä voidaan pienentää alueen vaiheittaisella rakentamisella. Tällöin konseptin tai toimitilan rakentaminen voidaan aloittaa pienemmällä myyntiasteella ja synnyttää tulovirtoja nopeammin. Toisaalta vaiheittainen rakentaminen voi synnyttää

myös uskottavuusriskin,. Mitä jos RealParkin avajaisiin 170 000 m<sup>2</sup>:n alueelle nousee yksi 7 000 m<sup>2</sup>:n toimitilarakennus Ideaparkin 100 000 m<sup>2</sup>:n toimitilarakennuksen viereen? Riski peilautuu siihen, millaisia mielikuvia ja odotuksia ihmisille on alueesta luotu hankkeen aikana.

## 6 TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMINEN

Diplomityön päätavoitteena oli luoda perusteltu BMC -liiketoimintamalli RealParkille. Huomattiin, että RealParkin BMC:sta ei ollut järkevää luoda yksiselitteisen valmista mallia, koska suunnitelmat muuttuvat jatkuvasti. Ilmiötä havainnollistaa tilanne, että RealParkin BMC:ssa on lähes yhtä paljon kysymyksiä kuin vastauksia. Toisaalta tilanne puoltaa osatavoitteiden saavuttamista, joita olivat liiketoiminnan kehittäminen, kommunikoinnin paraneminen sekä ideoinnin ja luovuuden lisääminen. Lisäksi päätavoitteen saavuttaminen on mahdollista tulevaisuudessa.

RealPark -projektissa BMC:n luomisprosessi oli hieman erilainen kuin BMC:n kuvattu luomisprosessi (Osterwalder & Pigneur 2010), mikä synnyttää pienen virhelähteen. Aiemmin työssä mainittiin, että SWOT -analyysin virhelähteitä synnyttävät raportoitujen käyttökokemusten suppeus sekä BMC:n kontekstiriippuvuus. RealPark -projektin kokemuksia ja SWOT -analyysiä sovellettaessa päätelmät -luvun arvioinnissa on huomioitava nämä virhelähteitä synnyttävät seikat.

Osa SWOT -analyysissä listatuista vahvuuksista kääntyi RealPark -projektissa heikkouksiksi ja toisin päin. Esimerkiksi mallin esittelytilanteessa BMC:sta ei pidetty RealPark -projektissa ymmärrettävänä vaan jopa sekavana. Diplomityön laajuinen BMC puolestaan lisäsi mallin syvyyttä sekä riskitarkastelun lisääminen vähensi mallin puutteita. Suurin osa aiemmista käyttökokemuksista oli yhtäläisiä RealPark -projektin kokemusten kanssa.

Diplomityön merkitys on sekä käytännöllinen että tieteellinen. Käytännöllisyys ilmenee siinä, että BMC luotiin UM Yhtiöt Oy:n käyttöön työkaluksi kehittää liiketoimintaa. Tieteellisyys puolestaan korostuu SWOT -analyysi, jonka kaltaista yhteenvetävää tarkastelua BMC:sta ei ole aiemmin tehty. Seuraavan luvun soveltuvuusarvioinnissa tutkimuksen tieteellisyyttä on lisätty ottamalla objektiivinen näkökulma mallin konteksti- ja tilanneriippuvaisuus huomioiden.

## 7 PÄÄTELMÄT

Toimeksiantona oli luoda RealParkin liiketoimintamalli. Tutkija päätti käyttää BMC -työkalua ja samalla tutkia sen soveltuvuutta suunnitteluvaiheessa olevan liiketoiminnan tilanteeseen. Tutkimuskysymykseen vastataan aiempien käyttökokemusten sekä RealPark -projektin kokemusten perusteella. RealParkin BMC luotiin kuuden kuukauden aikana osallistumalla hankkeen operatiiviseen toimintaan, kuten palavereihin ja tiimityöskentelyyn. Huomionarvoinen seikka on, että lopullinen malli on luotu itsenäisesti, eikä esimerkiksi yhdessä tietyn tiimin tai johtoryhmän kanssa. Hankkeen henkilöiden ideat, ajatukset ja keskustelut olivat kuitenkin tiedonlähde, josta RealParkin BMC jalostettiin. Diplomityön lähtötilanne ja toimintaympäristö oli varsin otollinen tutkimaan BMC:n soveltuvuutta suunnitteluvaiheessa olevalle liiketoimintamallille, koska kohdeyrityksessä ei ollut aiempaa kokemusta työkalun käytöstä ja liiketoiminnan vaihe oli otollinen. Soveltuvuusarvioinnin kriteereiksi valittiin kaksi tekijää: mallin ominaisuudet sekä mallin vuorovaikutus käytännön kanssa. Soveltuvuusarvioinnissa viitataan usein johdanto -luvussa esitettyyn kuvaajaan, jossa kuvataan liiketoiminnan painopisteiden muuttumista ajan suhteen. Kuvaaja lisää soveltuvuusarvioinnin argumentaation ymmärrystä.

BMC:n SWOT -analyysissä kokonaisuutena nousi esiin kymmenen mallin ominaispiirrettä. Vahvuuksia olivat kokonaisvaltaisuus, arvolupauskeskeisyys, havainnollisuus, innovatiivisuuden lisääntyminen ja kommunikoinnin paraneminen. Heikkouksia puolestaan olivat mallin staattisuus, yksinkertaisuus, pinnallisuus, puutteellisuus ja ongelmat jalkautusvaiheessa. Analyysissä esiintyi myös sisäisiä ristiriitoja. Esimerkiksi mallin vahvuutena pidettiin ydinseikkojen listausta, mutta heikkoutena yksinkertaisuutta tai vahvuutena pidettiin kokonaisvaltaisuutta, mutta heikkoutena näkökulmien puuttumista. Ristiriidat syntyvät osaltaan erilaisista käyttötilanteista, -tarpeista ja -tavoista. BMC:n tarkoitus on olla yksinkertaistettu kokonaisuutta havainnollistava työkalu, jolloin se ei sovellu kaikkiin tarpeisiin. Ominaisuudet eivät siis ole absoluuttisesti hyviä tai huonoja. Aiemmissa käyttökokemuksissa ilmenneiden ominaisuuksien vahvuuksia ja heikkouksia peilataan seuraavaksi suunnitteilluvaiheessa olevaan liiketoimintaan RealPark -projektin kokemuksi hyödyntäen. RealPark -projektissa heränneitä mallin ominaispiirteitä olivat lisäksi mallin hyvä muokkautuvuus, heikko linkittömyys sekä käyttömotivaation puute. Ominaisuustarkastelun jälkeen siirrytään mallin ja käytännön vuorovaikutussuhteen tarkasteluun ja lopuksi esitetään toimenpide-ehdotuksia mallin käyttöön.

## 7.1 Business Model Canvasin soveltuvuusarviointi

BMC on kokonaisvaltainen esitys liiketoiminnan osa-alueista. Se korostaa, että liiketoiminnan keskeisin osa on arvolupaus ja kaikki ympärillä oleva liiketoiminta perustuu siihen. Soveltuvuusarvioinnille positiivisen lähtökohdan synnytti vierailu New Factory -organisaatiossa, kun tutkija kävi keskustelemassa mahdollisesta Demola -projektista RealPark -projektin tueksi. Ilmeni, että Demola -projekteissa poikkitieteelliset opiskelijaryhmät pyrkivät ratkaisemaan alkuvaiheessa olevan liiketoiminnan keskeisimpiä ongelmia keskittymällä nimenomaan yrityksen arvolupaukseen. Arvolupauksen korostamista pidetään aiemmissa käyttökokemuksissa BMC:n vahvuutena.

Arvolupauksen ymmärtäminen lähtee liikkeelle markkinatuntemuksesta, tarkemmin asiakkaan ongelmista ja tarpeista, joita yritys lähtee ratkaisemaan. BMC:n rakenne pakottaa miettimään arvolupauksen ympärillä olevaa kokonaisuutta. Toisaalta tämä ei ole tae listattujen asioiden välisten vuorovaikutusten ymmärtämisestä. RealPark -projektissa todettiin, että BMC on hyvä listaamaan ja esittämään asioita, mutta asioiden väliset linkit jäävät puutteelliseksi. Samaistuttiin siis Seppäsen (2008) esittämiin liiketoimintamallien ongelmiin. Syy-seuraus -suhteiden ymmärrys nähtiin suunnitteluvaiheessa korostuvan, koska kokemusperäistä oppia liiketoiminnasta ei vielä ollut kertynyt. Yrityksen johdolta saadun ohjeistuksen myötä kokeiltiin käsitekarttaversiota, jossa sisältö pidettiin BMC:n yhdeksässä lohossa, mutta rakenne muutettiin. Uudessa mallista lohkot sijoitettiin kehiksi arvolupauksen ympärille. Rakenne pakotti miettimään, miten lohkot asettuvat toisiinsa nähden. Esimerkiksi kumppaneiden todettiin olevan niitä, joita käytetään kun omia resursseja kyseiseen tehtävään ei ole, joten kumppanit ja resurssit asetettiin samalle kehälle arvolupauksen ympärille. Kumppanit ja resurssit puolestaan mahdollistavat seuraavan kehän eli toiminnot. Toiminnoilla saadaan aikaan lopullinen tuote tai palvelu. Tuote tai palvelu on yhtä kuin arvolupaus, jolloin ymmärrettiin ajatusmallin vääristymä. Arvolupaus ei voi olla keskiössä. Arvolupaus perustuu siihen millä resursseilla ja kumppaneilla se voidaan toteuttaa. Käsitekarttaratkaisu muuttikin mielikuvan lohkojen sisäisestä järjestyksestä ja linkittymisestä. Lisäksi tuloksena oli henkilöstön lisääminen RealParkin resursseihin. Tiedostettiin, että yleisesti tiedossa olevat seikat jätetään esittämistyökalussa helposti huomiotta, koska pyrkimyksenä on havainnollisuuden maksimointi. Kuitenkin liiketoiminnan kehittämisessä, etenkin liiketoiminnan suunnitteluvaiheessa, syy-seuraus -suhteet on syytä ymmärtää paremmin kaikilla tasoilla. Henkilöstö on lisätty RealParkin BMC:iin muistutuksena mallin heikosta linkittymisestä. Kokemus herättää kritiikkiä tutkijoiden näkemyksiin, että BMC linkittää asiakokonaisuudet hyvin toisiinsa (Osterwalder & Pigneurin 2010). Aiemmissa käyttökokemuksissa linkittymisestä ei ole mainittu.

Liiketoiminnan alkuvaiheessa erilaisten vaihtoehtojen määrä on suurempi kuin vakiintuneessa liiketoiminnassa, koska varsinainen toiminta ei vielä sitoua mihinkään ratkaisuihin. BMC on yksinkertaisuutensa vuoksi hyvä työkalu dokumentoimaan ja vertailemaan erilaisia vaihtoehtoja karkealla tasolla. Liiketoimintamallivaihtoehtojen luominen edellyttää kuitenkin paljon käytännön kokemusta, konkretiaa ja tietotaitoa, sillä aiempien käyttökokemusten sekä RealPark -projektin mukaan toteutuskelpoisuus on yksi mallin tärkeimmistä kriteereistä. Toisaalta perustelemattomien vaihtoehtojen luominen lisää myös innovatiivisuutta, joten kaikki vaihtoehdot eivät tarvitse olla täysin argumentoituja. Innovatiivisuus mahdollistaa esimerkiksi kilpailijoita parempien ratkaisujen keksimisen. Suunnitteluvaiheen sitoutumattomuus lisää siis innovatiivisuuden arvoa. RealPark -projektissa BMC ei ollut aivoriihi-toiminnassa mukana, mutta tutkija uskoo BMC:n lisäävän ryhmien luovuutta, koska se synnyttää yhteisen visuaalisen keskustelualustan. Tällöin toisten ideat konkretisoituvat muille, joita voidaan yhteisesti jalostaa. Visuaalisuuden ansiosta BMC:lla voidaan myös helposti jakaa liiketoimintatietoa. Alkuvaiheessa tiedonjakamisen tarve korostuu, koska tieto on yleensä pakkaantuneempaa. Esimerkiksi RealPark -hankkeessa ajankohtaisin tieto kokonaistilanteesta oli vain muutamalla avainhenkilöllä. Tiedon jakaminen parantaa kommunikointia osapuolten välillä, henkilöt ymmärtävät liiketoimintaa paremmin sekä tiedostavat oman roolinsa kokonaisuudessa. Tämä kasvattaa myös yhteistyön potentiaalia.

Liiketoiminta kohtaa suunnitteluvaiheessa paljon muutoksia vallitsevan epävarmuuden vuoksi. Suunnitelmia laaditaan jatkuvasti käytännössä kohdattujen tilanteiden ja ongelmien kautta. RealPark -projektissa todistettiin, että markkinoiden ymmärrys lisääntyy ja suunnitelmamuutosten sekä strategisten linjausten määrä on suuri. BMC:n ongelma on, että se esittää vain sen hetkistä kokonaisuutta, mikä tekee siitä staattisen. Mallista on vaikea luoda eheä kokonaisuus, joka pysyisi muuttuvien tilanteiden perässä. Esimerkiksi alkuvaiheessa mahdollistavat tekijät, kuten resurssit ja kumppanit, ovat enemmän läsnä kuin asiakkaat. Tutkijan näkemyksen mukaan BMC:n sisällöllinen painopiste siirtyykin vasemmalta oikealle liiketoiminnan vanhetessa. Lisäksi RealPark -hankkeen alkuvaiheen kolmesta oleellisimmasta toiminnosta rakennuttaminen, asiakashankinta ja viestintä jää jäljelle vain viestintä, kun RealPark on alueena rakennettu ja UM Yhtiöt Oy on siirtynyt omistajan rooliin. Staattisuus ilmenee myös tulokset -osiossa suurena kysymysten määränä RealParkin BMC:ssa. Olisiko BMC siis hyödyllisempi työkalu vasta siinä vaiheessa, kun myös liiketoiminta on staattisempaa? Yksiselitteistä vastausta ei ole, mutta tutkijan kokemusten mukaan suunnitteluvaiheessa BMC:n käyttö ja liiketoimintamallien dokumentointi lisää ymmärrystä yrityksen sisäisistä ja toimintaympäristön muutoksista. Samoin se on hyvä liiketoiminnan kehittämisen työkalu, koska se herättää kysymyksiä, joita voidaan asettaa loogiseen viitekehykseen.

SWOT -analyysistä voidaan päätellä, että BMC kattavuudestaan huolimatta on puutteellinen tiettyjen kokonaisuuksien osalta. Se ei huomio esimerkiksi arvon yhteistuottamista, palvelunäkökulmia tai riskejä. Toisaalta sen vahvuutena on todettu olevan toimiminen erilaisissa konteksteissa sen vuoksi, että sitä voidaan muokata. Esimerkiksi Zolnowski et al. (2014) loivat SMBC:n eli palveluihin soveltuvan liiketoimintamallin muokkaamalla BMC:n alkuperäistä rakennetta. Samoin diplomityössä lisättiin suunnitteluvaiheessa tärkeäksi koettu riskit -lohko, koska alussa riskien ymmärrys on vähäisintä ja niiden tarkastelu on arvokkainta. Kokonaisuutena BMC:n tarkoitus ei ole olla kaiken kattava työkalu, mutta mallin yksinkertainen rakenne mahdollistaa mallin muokkaamisen suunnitteluvaiheen tarpeita vastaavaksi.

Kaikki liiketoimintamallin hyödyt realisoituvat mallin ja käytännön vuorovaikutussuhteen kautta. Vuorovaikutussuhde voi toimia molempiin suuntiin. Olemassa olevasta liiketoiminnasta voidaan luoda BMC, jolloin nykytilanteesta saadaan havainnollinen näkemys työkaluksi kehittää liiketoimintaa. Suunnitteluvaiheessa olevassa liiketoiminnassa kuitenkin varsinaista liiketoimintaa ei vielä ole, joten vuorovaikutussuhde on vain mallista käytännöksi. Seppänen (2008) esittää, että liiketoimintamallit ovat hyviä työkaluja analysoimaan ja kommunikoidaan yrityksen strategisia valintoja, mutta ongelmana on mallien puutteellinen jalkautuminen käytännön liiketoiminnaksi. SWOT -analyysissä on listattu vahvuuksien puolella uuden liiketoiminnan luominen, mutta heikkouksien puolelle jalkautumisen epäonnistuminen eli ristiriitaisia kokemuksia. Jalkautumisen heikkoutta puoltaa Meertens et al. (2012) tutkimus, missä he yhdistivät BMC:n ja ArchiMate -mallinnusstandardin jalkautumisen tehostamiseksi. Uutta työkalua ei vielä ole käyttöön otettu yrityksissä, joten sen toimivuuteen ei osata ottaa kantaa. Tutkimus kuitenkin kuvastaa tarvetta parantaa BMC:n ja käytännön vuorovaikutusta. Diplomityö rajattiin päättyväksi ennen jalkautusvaihetta, joten kokemuspohja perustuu luomisprosessin kolmessa ensimmäisessä vaiheessa esiintyneisiin tilanteisiin. Ensimmäisten BMC -hahmotelmien jälkeen tutkija piti itsekin työkalua liian teoreettisena. Hankkeen edetessä mallin hyödyt kuitenkin tulivat esiin, kun kaiken liiketoimintaan liittyvän tiedon pystyi sijoittamaan tuttuun viitekehykseen, mikä lisäsi ymmärrystä kokonaisuudesta, muutoksista ja vuorovaikutussuhteista. RealPark -projektissa ongelmaksi kuitenkin koitui työkalun laajempi käyttöön otto. BMC:n käytön alkuperäinen idea tuli tutkijalta, jolloin täytyy onnistua vakuuttamaan päättäjät laajemman käytön mahdollistamiseksi. RealPark -projektin osapuolilla ei ollut työkalusta aiempaa kokemusta, joten mallin konkreettisia hyötyjä oli vaikea osoittaa tai todistaa. Mallin potentiaalia ja käyttömahdollisuuksia tuotiin esiin, mutta käytännön liiketoiminta vei huomiota mallin käytöltä. Liiketoiminta lopulta elää toiminnasta ja tuloksista. Tilanne johti yleisesti käyttömotivaation laskuun, mitä myös Osterwalder & Pigneur (2010) pitävät jalkautusvaiheen suurimpana

vaaratekijänä. Vaikeudet työkalun käyttöönotossa tekee lopullisen liiketoimintamallin jalkautumisen mahdolliseksi.

Yhteenvedona BMC:n ominaisuudet synnyttävät suunnitteluvaiheessa olevalle liiketoiminnalle kolme haastetta ja kolme mahdollisuutta. Mallin sisäisten linkkien puutteellisuus synnyttää haasteen, koska asioiden syy-seuraus -suhteita ei ymmärretä niin hyvin kuin vakiintuneessa liiketoiminnassa. Suunnitteluvaiheen suuri muutosintensiteetti aiheuttaa ongelmia BMC:n staattisuuden vuoksi. Suurin haaste on kuitenkin suunnitelmien jalkautuminen BMC:sta varsinaiseksi liiketoiminnaksi. Mahdollisuuksia puolestaan synnyttää tiedon jakamisen helppous, koska suunnitteluvaiheessa vaihtoehtojen määrä on suurempi ja tieto on pakkautuneempaa. Lisäksi suunnitteluvaiheen sitoutumattomuus kasvattaa potentiaalia ideoinnin ja luovuuden suhteen. Mallin yksinkertaisuuden ja muokkautuvuuden ansiosta malliin voidaan lisätä suunnitteluvaiheeseen tärkeitä näkökulmia, kuten riskitarkastelu.

## 7.2 Toimenpide-ehdotukset

Edellä käydyn keskustelun mukaan BMC soveltuu ominaisuuksiltaan varsin hyvin liiketoiminnan suunnitteluvaiheeseen, mutta ongelmana on mallin jalkautuminen käytännön liiketoiminnaksi. Jalkautumiseen kumuloituu kaikki liiketoiminnalliset hyödyt, joten mallin käyttö suunnitteluvaiheessa ei saa hyviä lähtökohtia. Vuorovaikutusta kasvattamalla BMC:sta voidaan kuitenkin saada hyvä johdon työkalu liiketoiminnan kehittämiseksi. Seuraavaksi esitetään toimenpiteitä ja suosituksia, kuinka BMC soveltuisi paremmin liiketoiminnan suunnitteluvaiheeseen. Toimenpide-ehdotukset kohdistuvat käyttöönottoon ja käyttöön.

Ensimmäisenä seikkana BMC on yksinkertaisesti otettava käyttöön. Mallilta ei tule odottaa välittömiä hyötyjä, koska ne ilmenevät vasta pitkällä aikavälillä. Tutkijan kokemuksen mukaan käyttöönoton kriittisin tilanne on BMC:n esittelytilanne johtoryhmälle. RealParkin tapauksessa esitystilanne oli hektinen ja vuorovaikutteinen, jonka vuoksi tutkija ei kouluympäristön tilanteisiin tottuneena kokenut onnistuvan parhaalla mahdollisella tavalla. Esittelyn jälkeen BMC oli hieman enemmän palaverissa läsnä, mutta suurimmaksi osaksi tutkijan omassa käytössä. Mallia on syytä pitää esimerkiksi toimiston seinällä, jotta sitä voidaan tarvittaessa käyttää kommunikointiyhteyden parantamiseen. BMC:n muodostamalle ylätasolle voidaan esimerkiksi palata, jos keskustelut lähtevät väärään suuntaan, mitä etenkin suunnitteluvaiheen monet vaihtoehdot ja vähäinen sitoutuminen voi aiheuttaa. BMC:n käyttöönottopäätös tulisi lähteä johtoportaasta, jolloin sen potentiaali ja hyödyt pitkällä aikavälillä välittyvät sinne, missä päätökset tehdään.



Jalkauttamisen ongelmia minimoidakseen BMC:n luominen on nähtävä jatkuvana prosessina, jossa malli kehittyy liiketoiminnan mukana. Alkuvaiheessa voidaan listata ajatuksia ja tehdä alustava BMC -versio. Staattisen luonteensa vuoksi BMC:sta ei ole syytä tai edes mahdollista siirtää suoraan käytännön liiketoiminnaksi. Koko ajattelumaailma, että teoreettinen viitekehys jalkautetaan liiketoiminnaksi, on tutkijan mielestä mahdoton. Liiketoiminta perustuu liiketoiminnan edetessä syntyvien ongelmien ratkaisuun, eikä ongelmia kyetä ennalta ratkaisemaan liiketoimintamallilla. Tästä syystä BMC:sta ja liiketoimintaa onkin syytä rakentaa rinnakkain, eli alustavia BMC -versioita muokataan liiketoiminnasta heräävien ajatusten ja näkökulmien myötä. Suunnitteluvaiheen liiketoiminnassakin informaatiota kertyy jatkuvasti ympäristöstä, mitä voidaan siirtää BMC:iin. Esimerkiksi RealParkin tapauksessa lopullinen malli päivittyi kuuden kuukauden aikana merkittävästi alkuperäisestä, vaikka RealParkin rakentamista ei vielä aloitettu. Enemmän siis liiketoiminta tulee jalkauttaa BMC:iin kuin toisin päin. Silloin mallin rakentamisesta ei tule projekti vaan pitkäaikainen prosessi, jolloin myös päästään käsiksi BMC:n vahvuuksiin paremmin. Liiketoiminnasta luotu BMC sisältää konkreettista tietoa yrityksen nykytilasta, mikä tekee siitä liiketoiminnan kehittämisen työkalun. Se esimerkiksi herättää perustellumpia kysymyksiä liiketoiminnasta. On ymmärrettävä, että täysin valmista ja muuttumatonta BMC -mallia ei voi luoda suunnitteluvaiheessa. Näkemys perustuu vahvasti RealPark -projektin kokemuksiin. Täytyy huomioida, että käyttömahdollisuudet ja -tavat riippuvat paljon toimintaympäristöstä.

Kuinka yhtäläisiä tutkijan kokemukset sitten ovat Osterwalder & Pigneurin (2010) objektiivisempiin näkemyksiin käyttöönotosta ja jalkautuksesta? Osterwalder & Pigneurin (2010) mallin luomisprosessi on vaiheistettu viiteen osaan. He kuitenkin korostavat, että vaiheet limittyvät keskenään päällekkäin ja viimeisen vaiheen päämääränä on mukauttaa ja muokata mallia jatkuvasti markkinareaktioihin perustuen. Nämä näkemykset puoltavat tutkijan näkemyksiä BMC:n prosessinomaisesta luonteesta, missä mallia muokataan käytännössä ilmenneiden tilanteiden kautta. Kuten aiemmin todettu, suunnitteluvaiheessa kohdataan paljon muutoksia, joten päivityksen tarve on vieläkin intensiivisempi. Suurin ero Osterwalder & Pigneurin (2010) näkemysten kanssa syntyy siinä, että tutkijan mielestä malli on syytä rakentaa alusta lähtien liiketoiminnasta BMC -malliksi.

Seuraavaksi toimenpide-ehdotuksia mallin vahvuuksien käyttöön. SWOT -analyysissä ilmeni, että BMC:n vahvuudet ja heikkoudet voivat olla samoja ominaisuuksia, kuten yksinkertaisuus. BMC:sta tuleekin käyttää niissä tilanteissa, missä ominaisuus on vahvuus. Esimerkiksi yksinkertaisuutta tulee hyödyntää tilanteissa, joissa liiketoimintakokonaisuutta halutaan viestiä selkeästi eteenpäin. RealParkin tilanteessa näitä todettiin olevan muun muassa asiakashankinnassa, missä potentiaaliselle

asiakkaalle voidaan neuvotteluissa esittää RealParkin kokonaisuus, missä yritys tulisi toimimaan. Esimerkiksi selkeä esitys tulevasta toimitilakumppaneista ja RealParkin tarjoamista resursseista ajateltiin herättävän positiivisia mielikuvia asiakkaissa. Samoin BMC:n yhdeksästä lohkosta luotiin monivalintalomake, mitä asiakashankkijat täyttivät kontaktoidusta yrityksestä raportoidakseen yritysten liiketoimintatietoa johdolle. BMC:lla voidaan myös vakuuttaa kumppaneita ja tiedottaa henkilöstöä. Kumppanit ovat tulevan liiketoiminnan mahdollistavia tekijöitä, joten esimerkiksi rahoituksen tarjoajat tai tulevat omistajakumppanit täytyy vakuuttaa kattavalla liiketoimintatiedolla. Lisäksi sisäisellä tiedonjaolla henkilöstö ymmärtää liiketoiminnan tavoitteet ja sisäistää oman roolinsa kokonaisuudessa. RealParkin tapauksessa henkilöstön potentiaalia voidaan hyödyntää esimerkiksi alueelle soveltuvia yrityksiä miettiessä, jos arvolupaus rakennetaan edullisten tuotteiden ympärille. Malli on siis hyvin käyttökelpoinen erilaisissa tilanteissa kattavan sisältönsä ansiosta. Yrityksen on vaan itse löydettävä nämä mahdollisuudet.

Muokkautuvuus ja monikäyttöisyys on tutkijan mielestä yksi mallin merkittävien vahvuus, mitä aiemmissa käyttökokemuksissa ei esiintynyt. Alkuperäinen rakenne toimii hyvin esimerkiksi aivoriihitoiminnassa. Ryhmissä on syytä olla eri alojen osaajia, jolloin näkökulmien määrä lisää luovuutta. Syy-seuraus -suhteita puolestaan voidaan parantaa käsitekarttamaisella ratkaisulla, jolloin se on tarkoituksenmukaisempi liiketoiminnan kehittämisessä. Malli soveltuu entistä paremmin liiketoiminnan kehittämiseen, jos luotu data voidaan sähköisesti taltioida, koska historiatiedon avulla muutokset ymmärretään paremmin. Rakenteen muuttamisen lisäksi mallin syvyyttä voidaan muuttaa tarpeita vastaavaksi. Syvyys voi olla ranskalaisten viivojen tai esimerkiksi tämän diplomityön tasolla. Ranskalaisin viivoin voidaan esittää kokonaisuus, herättää keskustelua tai kerätä palautetta. Syvemmillä tarkastelulla mallin rooli muuttuu strategiseksi työkaluksi. Mallin heikkouksista staattisuutta voidaan vähentää luomalla useita aikaan sidottuja malleja sekä puutteellisuutta voidaan parantaa lisäämällä tarvittavia osa-alueita, kuten riskitarkastelu RealParkin tapauksessa. Riskien pintapuolista tarkastelua voidaan syventää riskianalyysillä ja luoda erilaisia tulevaisuuden skenaarioita liiketoiminnan haasteiden ja potentiaalain ymmärtämiseksi.

Yhteenvedona BMC on hyvin soveltuva työkalu liiketoiminnan suunnitteluvaiheessa, jos sen käyttöön sitoudutaan ja etsitään parhaat tavat käyttää sitä. Mallia on syytä rakentaa varsinaisen liiketoiminnan kanssa rinnakkain, koska silloin siitä tulee perustellumpi liiketoiminnan kehittämisen työkalu. Käyttöönotto tulee lähteä johdon päätöksestä, missä on tiedostettava, että mallin hyödyt realisoituvat pitkällä aikavälillä. BMC:n on käytettävä sen vahvuuksien mukaan, joita suunnitteluvaiheessa ovat muun muassa luovuuden esiin saaminen, tiedon jakaminen, kommunikoinnin paraneminen sekä

muokkautuvuus eri tarpeisiin. On syytä ymmärtää, että malli ei ole avain onneen vaan yksi johdon työkalupakin välineistä.

UM Yhtiöt Oy:lle ehdotetaan seuraavaa. Tutkija halusi tuoda omia näkemyksiä esiin keskustelun herättämiseksi, joten RealParkin BMC:ssa esiintyvät kysymykset ovat syytä ottaa keskustelun aiheeksi. Jatkossakin tulee kehittää erilaisia BMC:n käyttömahdollisuuksia, mitä asiakashankinnassa on jo testattu. RealParkin alueelle kaavailuista konsepteista voisi kustakin luoda oman BMC:n, jolloin näkökulma siirtyy enemmän alueen loppukäyttäjiin. Lisäksi RealParkin BMC -lohkoista etenkin tulovirta-analyysejä ja riskitarkastelua tulisi syventää sekä ottaa käyttöön liitteenä lähetetty rakennusten elinkaarilaskuri.

### **7.3 Tutkimuksen onnistumisen arviointi**

Teoreettisista käyttökokemuksista siirtyminen konkreettiseen käyttöön oli tehokas kokonaisuus syventyä BMC:n luonteeseen ja käyttömahdollisuuksiin. Kuuden kuukauden aikana ilmeni teorian, aiempien käyttökokemusten ja RealPark -projektin välillä ristiriitoja, jonka vuoksi soveltuvuusarviointiin oli otettava kriittinen lähestymiskulma. Tutkimuskysymyksen kyettiin vastaamaan varsin perustellusti. Sen sijaan alkuperäisistä tavoitteista hieman jäätettiin, koska ei tiedostettu liiketoiminnan suunnitteluvaiheen jatkuvia muutoksia ja BMC -mallin staattista luonnetta. Toisaalta osatavoitteista etenkin liiketoiminnan kehittäminen kasvatti rooliaan, koska projektin aikana heräsi uusia ajatuksia ja näkökulmia BMC:n avulla. Suunnitteluvaiheen jatkuvien muutosten sekä BMC:n staattisuuden lisäksi suuri yllätys oli mallin ja käytännön välinen etäisyys.

Tutkimus on tuottanut uutta tietoa BMC:n ominaisuuksista ja käyttömahdollisuuksista. Yleisesti tuloksia voidaan hyödyntää BMC:n käyttöönottoilanteissa sekä käytössä riippumatta liiketoiminnan vaiheesta.

Tieteellistä näkökulmaa olisi voitu lisätä esimerkiksi vertailemalla BMC:sta muihin liiketoimintamallien viitekehyksiin. Tällöin olisi ymmärretty BMC:n profiilia ja vahvuuksia laajemmassa kentässä. RealPark -projektissa vahvempi panostus työkalun käyttöönottoon olisi ollut tarpeen. Se olisi antanut kokonaisvaltaisemman näkökulman työkalun mahdollisuuksista ja tuonut lisäarvoa tutkimuksen tuloksiin ja päätelmiin, koska ryhmäkäyttö on mallin lähtökohtainen käyttötapa.

Tutkimusprojekti herätti ajatuksia, kuinka mallin hyötyjä voitaisiin maksimoida. Tässä tutkimuksessa selkeästi heikoimmat kohdat olivat mallin jalkatuminen sekä yritykseen että liiketoiminnaksi. Tutkimuksen jatkokysymyksinä ovatkin:

- Kuinka BMC:n käyttö saadaan mukaan organisaatiokulttuuriin?
- Kuinka BMC:n ja käytännön liiketoiminnan vuorovaikutusta voidaan lisätä?

## LÄHTEET

Abraham, S. (2013). Will business model innovation replace strategic analysis? *Strategy & Leadership*. Vol. 41(2), s.31-38.

Al -Debei, M. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*. Vol.19(3), s.359-376.

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. *Oxford Journals: Industrial and Corporate Change*. Vol.11(3), s.529-555.

Ureña, F. (2013). The Spanish food distribution: Canvas business models. *Laureate International Universities*. s.1-9.

Gordjin, T. Akkermans, H. Van Vliet, H. (2000). Business modelling is not process modelling. *Conceptual Modeling fo E-Business and the Web Lecture Notes in Computer Science*. Vol.1921. s.40-51.

Graves, T. (2011). Why business-model to enterprise-architecture? *Tetradian*. Available: <http://weblog.tetradian.com/2011/07/27/why-bizmodel-to-ea/>

Hacklin, F. Wallnöfer, M. (2012). The business model in practice of strategic decision making: Insights from a case study. *Management Decision*. Vol.50(2), s.166-188.

Heljo, J. (2014). Elinkaari, elinkaarikustannukset, tekninen arvo, korjausvelka, hoitovastike, pääomastike -luento. *Kiinteistön hoito ja hallinta*. Tampereen Teknillinen Yliopisto. s.32.

Kaleva, H. (2014). Rakennetun ympäristön kansantaloudellinen ja yhteiskunnallinen merkitys. *KTI Kiinteistötieto Oy*.  
Saataavissa: <http://www.kirafoorumi.fi/attachements/2014-02-05T11-11-0960.pdf>

Kervinen, E. (2013). Huonot ajat lihottavat halpakauppoja. *Helsingin Sanomat*.  
Saataavissa: <http://www.hs.fi/talous/a1371011969128>

KTI Kiinteistötieto Oy. (2014). KTI Markkinakatsaus kevät 2014. Saatavissa: [http://www.kti.fi/kti/doc/markkinakatsaukset/Markkinakatsaus\\_K14\\_net.pdf](http://www.kti.fi/kti/doc/markkinakatsaukset/Markkinakatsaus_K14_net.pdf)

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*. Vol.80(5), s.86.

Meerteens, L. Iacob, M. Nieuwenhuis, L. Van Sinderen, M. Jonkers, H. Quartal, D. (2012). Mapping the business model canvas to ArchiMate. *Applied Computing: Proceedings of the 27<sup>th</sup> Annual ACM Symposium*. s.1694-1701.

Morris, M. Schindehutte, M. Allen, J. (2005) The entrepreneur's business model: Towards a unified perspective. *Journal of Business Research*. Vol.58(6). s.726-735.

Muhtaroglu, F. Demir, S. Obali, M. (2013). Business model canvas perspective on big data applications. *IEEE International Conference on Big Data*. s.32-37.

Osterwalder, A. Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons. s.1-288.

Osterwalder, A. Pigneur, Y. Tucci, C. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communication of the Association for Information Systems*. Vol.16(1). s.1-25.

Seppänen, M. (2008). *Business model concept: Building on resource components*. Tampere University of Technology, Doctoral dissertation. Publication 745. s.1-40

Shafer, S. Smith, H. Linder, J. (2005) The power of business models. *Business Horizons*. Vol.48(3). s.199-207.

Solaimani, S. Bouwman, H. (2012). A framework for the alignment of business model and business processes: A generic model for trans-sector innovation. *Business Process Management Journal*. Vol.18(4), s.655-679.

Wallin, J. Chirumalla, K. Thompson, A. (2013). Developing PSS concepts from traditional product sales situation: The use of business model canvas. *Luleå University of Technology*. s.1-12.

Zolnowski, A. (2014). Representing service business models with the service business model canvas: The case of a mobile payment service in the retail industry. *Hawaii International Conference on System Sciences*. s.718-727.

Zott, C. (2009). Business model innovation: Creating value in times of change. *Universia Business Review*. s.108-121.

Zott, C. Amit, R. Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*. Vol.37(4), s.1019-1042.