



TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

Tuotannollisen pk-yrityksen liiketoimintamallit ja niiden kehittäminen

Pekka Okkonen

TUOTANTOTALOUS

Kandidaatintyö

Joulukuu 2018



TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

Tuotannollisen pk-yrityksen liiketoimintamallit ja niiden kehittäminen

Pekka Okkonen

Ohjaaja(t): Jukka Majava

TUOTANTOTALOUS

Kandidaatintyö

Joulukuu 2018

TIIVISTELMÄ

OPINNÄYTETYÖSTÄ Oulun yliopisto Teknillinen tiedekunta

Koulutusohjelma (kandidaatintyö, diplomityö) Tuotantotalouden koulutusohjelma		Pääaineopinnojen ala (lisensiaatintyö)	
Tekijä Okkonen, Pekka		Työn ohjaaja yliopistolla Majava J, yliopistonlehtori	
Työn nimi Tuotannollisen pk-yrityksen liiketoimintamallit ja niiden kehittäminen			
Opintosuunta	Työn laji Kandidaatintyö	Aika Joulukuu 2018	Sivumäärä 31 s.
Tiivistelmä			
<p>Jatkuva yhteiskunnan kehitys muokkaa yritysten liiketoimintaa ja tässä kehityksessä on tärkeää pysyä mukana pärjätäkseen markkinoilla. Tuotannolliset yritykset ovat perinteisesti olleet hyvin yksinkertaisia yrityksiä toiminnaltaan. Pk-yritykset puolestaan muodostavat taloudellisen ja työllisyyden kasvun selkärangan yhteiskunnassa kattamalla valtaosan maailman yrityksistä. Yhteiskunnan kehitys ja globaali kilpailu pakottavat perinteiset tuotannolliset pk-yritykset kehittämään liiketoimintaansa, mikä on tämän tutkimuksen lähtökohtana.</p> <p>Tämän kandidaatintyön on tarkoitus tarkastella tuotannollisten pk-yritysten liiketoimintamalleja ja niiden kehittämistä. Tutkimusmenetelmänä on kirjallisuuskatsaus, jolla selvitetään mitä tarkoitetaan liiketoimintamallilla ja sen kehittämällä. Lisäksi perehdytään tuotannollisten- ja pk-yritysten ominaispiirteisiin sekä siihen miten ne vaikuttavat liiketoimintamallien kehitykseen.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että liiketoimintamalli on tutkijoiden keskuudessa eri tavoin ymmärretty käsite. Yhteinen sanoma on kuitenkin se, että liiketoimintamalli selittää kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaa, missä keskiössä on arvon tuotanto yritykselle ja asiakkaille. Tuotannollisten pk-yritysten ominaispiirteisiin kuuluu joustavuus ja innovatiivisuus, jotka mahdollistavat sopeutumisen erilaisiin markkinatilanteisiin. Vastaavasti haasteina tuotannollisilla pk-yrityksillä on resurssien vähäisyys ja laajan osaamisen puute. Liiketoimintamallien kehittämistä käsitellään aluksi liiketoimintamalli-innovaation näkökulmasta, joka tarkoittaa uuden liiketoimintamallin käyttöönottoa yrityksessä. Liiketoimintamalli-innovaation taustalla on idea, että liiketoimintaa muutetaan siten, että samoilla resursseilla pystytään tuottamaan enemmän arvoa itselleen ja asiakkailleen. Liiketoimintamallien kehitykseen liittyy vahvasti meneillään olevan teknologian nopea kehitys eli digitalisaatio. Digitalisaatio tarjoaa tuotannollisille pk-yrityksille keinoja kehittää liiketoimintamalliaan esimerkiksi hyödyntämällä älykkyyttä ja nopeaa tiedon siirtoa tuotannossa. Tuotannollisiin pk-yrityksiin liittyy myös palvelullistaminen, joka tarjoaa keinon kehittää liiketoimintaa lisäämällä palveluita tuotteiden tueksi. Palvelullistaminen on kannattavaa tuotannollisille yrityksille, sillä se tuo kilpailuetua ja monipuolistaa yrityksen liiketoimintaa asiakkaiden näkökulmasta.</p> <p>Työ tarjoaa tiiviin kokonaiskuvan liiketoimintamalleista ja niiden kehittämisestä, tuotannollisten pk-yritysten näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset ovat hyvin yleistettäviä, sillä aihetta on käsitelty yleisesti kaikkien tuotannollisten pk-yritysten näkökulmasta. Tuloksia voisi hyödyntää yleistietona aiheesta sekä pohjatietona jonkun tietyn yrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi tai laajemmalle tutkimukselle.</p>			
Muita tietoja			

ABSTRACT FOR THESIS

University of Oulu Faculty of Technology

Degree Programme (Bachelor's Thesis, Master's Thesis) Industrial Engineering and Management		Major Subject (Licentiate Thesis)	
Author Okkonen, Pekka		Thesis Supervisor Majava J, university lecturer	
Title of Thesis Manufacturing SME's business models and their development			
Major Subject	Type of Thesis Bachelor's Thesis	Submission Date December 2018	Number of Pages 31 p.
<p>Abstract</p> <p>Continuous development of society shapes business' and it is important to keep up with the development to survive in the market. Manufacturing companies have traditionally been quite simple companies regarding their functions. SME's in turn form the backbone of financial and employment growth by covering the majority of existing companies. Society's development and global competition are forcing manufacturing SME's to improve their business model which is the premise of this research.</p> <p>The purpose of this bachelor's thesis is to study manufacturing SME's business models and their development. The used research method is literature review which will explain what means the term business model and its development. Furthermore, the research will orient into manufacturing and SME's characteristics and how they affect the development of business models.</p> <p>The research indicated that business model is quite diversely understood topic among researchers. Common message is however that business model explains comprehensively business' functions where at the center is value production for the company itself and for the customer. Manufacturing SME's characteristics include flexibility and innovativity that enable adjustments for different kind of situations in the market. Respectively, challenges for manufacturing SME's are scarcity of resources and lack of comprehensive knowledge. Business model development is first approached from a perspective of business model innovation which means implementation of a new business model in a company. Behind business model innovation is an idea that with same resources company could produce more value to itself and to its customers. Technology's rapid development or digitalization is strictly affiliated in business model development. Digitalization offers means for manufacturing SME's to develop their business model using intelligence and rapid data transfer in production, for instance. Also, servitization is affiliated in manufacturing SME's which provides a way to improve business by adding services to support products. Servitization is profitable for manufacturing companies because it brings competitive edge and diversifies company's business from customer's perspective.</p> <p>This thesis provides a compact overall picture of business models and their development from manufacturing SME's perspective. Research's results are quite generalized since subject is viewed generally from all manufacturing SME's perspective. Results could be used as a general knowledge and basis for developing some specific company's business or further research.</p>			
Additional Information			

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	6
2 LIIKETOIMINTAMALLI.....	7
2.1 Määritelmät	7
2.2 Liiketoimintamallin osa-alueet.....	8
2.3 Liiketoimintamalli osana yrityksen toimintaa.....	11
3 TUOTANNOLLISET PK-YRITYKSET	13
3.1 Tuotannollisten pk-yritysten ominaispiirteitä	13
3.2 Tuotannollisten pk-yritysten liiketoimintamallit.....	15
4 TUOTANNOLLISTEN PK-YRITYSTEN LIIKETOIMINTAMALLIEN KEHITTÄMINEN	16
4.1 Liiketoimintamalli-innovaatio.....	17
4.2 Digitalisaatio	19
4.3 Palvelullistaminen	21
4.4 Liiketoimintamallien kehittämisen haasteet.....	23
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	25
LÄHDELUETTELO.....	27

1 JOHDANTO

Liiketoimintamalli löytyy jokaiselta yritykseltä, mutta silti se on usein väärin ymmärretty aihe. Jopa tutkijoiden piirissä liiketoimintamallista on hyvin erilaisia käsityksiä eikä yhtä selkeää selitystä ole muodostunut. Tämä kertoo käsitteen moninaisuudesta, vaikka tavoitteena on selittää hyvin yksinkertaisesti yrityksen liiketoiminta. Liiketoimintamallikäsitteen ymmärtäminen on lähtökohtana yrityksen liiketoimintamallin ymmärtämiselle, joka taas on vaatimuksena liiketoimintamallin kehittämiseksi.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitä liiketoimintamalli erityisesti tuotannollisten pk-yritysten näkökulmasta ja miten näiden yritysten liiketoimintamalleja voisi kehittää. Tutkimus tehdään Digiajan Tuotantopuisto -hankkeen teemaan liittyen. Hankkeen tavoitteena on yritysten, korkeakoulujen ja yrityskehittäjien yhteistyöllä edistää tuotannollisen yritystoiminnan kasvua ja parantaa tuottavuutta. Hankkeen yksi osa-alueista on tuotannollisten yritysten liiketoimintamallien kehittäminen, mihin tämä tutkimus liittyy. Tutkimuksen tavoitteiden pohjalta olen muodostanut seuraavanlaiset tutkimuskysymykset:

1. Mikä on liiketoimintamalli?
2. Minkälaisia liiketoimintamalleja tuotannollisilla pk-yrityksillä yleensä on?
3. Miten tuotannollisten pk-yritysten liiketoimintamalleja voisi kehittää?

Tutkimus suoritetaan kirjallisuuskatsauksena, jolla pyritään saamaan laaja ymmärrys liiketoimintamalleista ja pohtimaan niiden kehittämistä erilaisista näkökulmista. Aihe on hyvin rajattu ja osittain siitä johtuen, aiempaa tutkimusta juuri kyseisestä aiheesta ei ole paljoa. Tutkimukseni siis pyrkii täyttämään aukkoa tuotannollisten pk-yritysten liiketoimintamalleista sekä muodostamaan selkeän kokonaisuuden liiketoimintamallin erilaisista näkemyksistä.

2 LIKETOIMINTAMALLI

Liiketoimintamalli-käsitteen käyttö on yleistynyt huomattavasti viimeisen kahden vuosikymmenen aikana. Liiketoimintamalli mainittiin ensimmäistä kertaa tieteellisessä artikkelissa vuonna 1957 (DaSilva ja Trkman 2014, s. 3). Käsitteen käyttö kuitenkin alkoi yleistyä vasta 1990-luvun puolivälin jälkeen Internet-aikakauden myötä (Zott ym. 2011, s. 6). IT-yritysten ja digitaalisen kaupankäynnin nousu muutti käsitystä liiketoiminnasta, mikä lisäsi kiinnostusta liiketoimintamalleja kohtaan (Osterwalder 2004, s. 12). Liiketoimintamallilla pyrittiin selittämään uusien innovatiivisten teknologiayritysten konsepteja ja perustelemaan tuotto-odotuksia. Malli oli kuitenkin enemmän muotisana siihen aikaan kuin toimiva liiketoiminnan kuvaus. (DaSilva ja Trkman 2014, s. 7) Epätäydellisyydestä huolimatta liiketoimintamalli-termi jäi yritysmaailmaan ja on nyt suuremmassa suosiossa kuin koskaan (Foss ja Saebi 2017, s. 201; Massa ym. 2017, s. 73).

2.1 Määritelmät

Käsite liiketoimintamalli on tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta suhteellisen tuore, mikä voi olla syynä sille, että kirjallisuus on tähän mennessä esittänyt poikkeavia selityksiä liiketoimintamallille.

Amit ja Zott (2001, s. 493-495) käsittävät liiketoimintamallin kokonaisuutena, joka kuvaa kaikkien liiketoimintaan liittyvien tekijöiden arvon tuotantoa. Heidän ajatuksena on, että liiketoimintamalli pystyy eri liiketoiminnan osa-alueiden analysoinnin kautta tuottamaan arvoa liiketoimintamahdollisuuksien muodossa.

Magretta (2002, s. 4-5) kuvaa liiketoimintamallia tarinana, joka kertoo kuinka yritys toimii. Yksinkertainen selitys kelle tuotetaan arvoa ja miten sille tienataan rahaa. Kuten tarinoita, liiketoimintamalleja voidaan kirjoittaa uudelleen, joskin ne aina pohjautuvat johonkin aikaisemmin kirjoitettuun.

Stewartin ja Zhaon (2000, s. 287-290) mukaan liiketoimintamalli on kuvaus siitä, miten yritys tekee rahaa. Samalla liiketoimintamalli kuvaa ne tekijät, millä yritys ylläpitää voitollisuutta myös tulevaisuudessa.

Chesbrough (2007, s. 12) määrittelee liiketoimintamallin arvon tuotannon ja arvon talteenoton tasapainottamisella. Hänen mukaansa liiketoimintamalli määrittää toiminnot, joilla raaka-aineista saadaan tuotettua arvoa tuottava tuote tai palvelu asiakkaalle. Erityisesti liiketoimintamallin luomisessa pitää keskittyä suhteeseen kuinka paljon asiakkaalle tuotetaan arvoa ja kuinka paljon yritys itse haluaa arvoa eli voittoa.

Osterwalder (2004, s. 39-43) tutkii liiketoimintamallia syvällisemmin kehittämällä siitä ontologian, jonka tarkoituksena on tarjota selkeä määritelmä liiketoimintamallille. Liiketoimintaontologia jakautuu neljään osa-alueeseen: tuote, asiakasrajapinta, infrastruktuurin hallinta ja talous. Nämä neljä osa-aluetta voidaan vielä jakaa tarkemmin yhdeksään lohkoon, joita käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Petrovic ym. (2001, s. 1-2) näkevät liiketoimintamallin olevan looginen kuvaus liiketoiminnan prosesseista. Heidän mukaansa liiketoimintamalli toimii yksinkertaisena kuvauksena liiketoiminnasta, mutta ei pysty kattavasti esittämään kaikkia liiketoiminnan osa-alueita.

Liiketoimintamalli siis on monipuolinen kuvaus liiketoiminnasta ja siihen kuuluvista prosesseista, sidosryhmistä ja menestystekijöistä sekä näiden välisistä riippuvuussuhteista. Liiketoimintamallin määritelmässä toistuu asiakkaille arvon tuottaminen ja yritykselle voiton tuottaminen. Liiketoimintamalli ei kuitenkaan anna keinoja edellä mainittujen maksimointiin vaan määrittää niihin vaikuttavat tekijät. Eli liiketoimintamalli tarjoaa keinon jäsenellä liiketoimintaa pieniin osa-alueisiin ja sitä kautta luoda ymmärrystä liiketoiminnan kokonaiskuvasta.

2.2 Liiketoimintamallin osa-alueet

”Jokaisella yrityksellä on liiketoimintamalli, määrittivät he sitä tai eivät”, (Chesbrough 2007, s. 12). Liiketoimintamalleja on ollut olemassa niin kauan kuin liiketoimintaakin, mutta kiinnostus liiketoimintamallien määrittelyyn on syntynyt globalisaation ja digitaalisen vallankumouksen myötä. Kasvaneen kilpailun myötä yrityksillä on tarve kehittää liiketoimintaansa jatkuvasti. (Massa ym. 2017, s. 73-74) Liiketoimintaa kehittääkseen yrityksen täytyy ensin ymmärtää, miten liiketoiminta tarkalleen toimii.

Tällöin ratkaisuna on liiketoimintamallin määrittelemisen, joka analysoi liiketoiminnan eri tekijöitä ja niiden rooleja kokonaiskuvassa. (Chesborough 2007, s. 12)

Liiketoimintamallin rakentamisessa voidaan lähteä liikkeelle Johnsonin ym. (2008, s. 3) mukaan arvolupauksesta asiakkaalle (customer value proposition). Menestyäkseen, yrityksen täytyy löytää keino tuottaa arvoa asiakkaille eli tuottaa ratkaisu johonkin asiakkaan ongelmaan tai tarpeeseen. Arvolupauksessa täytyy ensinnäkin tunnistaa ja määrittellä asiakaskunta. Tämän jälkeen täytyy miettiä miten tuote tai palvelu tuottaa arvoa asiakkaalle ja miten juuri yrityksen tuote olisi paras vaihtoehto asiakkaalle. (Morris ym. 2005, s. 729-730)

Arvolupauksen määrittelyn jälkeen tulee yrityksen toiminnan kannalta tärkein osa eli miten yritys tekee rahaa (Johnson ym. 2008, s. 3). Voiton määrittämiseen liittyy oleellisesti arvon määrittäminen asiakkaalle, koska asiakas maksaa tuotteesta kokemansa arvon mukaan. Asiakkaan maksama hinta taas on lähtökohta voiton suuruudelle, koska mitä arvokkaampi tuote on asiakkaalle, sitä enemmän asiakas on valmis maksamaan. Tulovirran (revenue stream) kerryttämiseen on yrityksellä useita eri keinoja. Kiinteä, tilauspohjainen tai lisensointimaksu sopivat eri tyyppisiin tuotteisiin ja hinnoittelumekanismien valinta voi vaikuttaa huomattavasti tulovirran suuruuteen. (Osterwalder ja Pigneur 2010, s. 30-33) Voiton suuruuteen vaikuttaa merkittävästi myös kustannukset, jotka tulee huomioida liiketoimintamallia rakennettaessa. Kustannukset kannattaa jakaa suoriin ja epäsuoriin kustannuksiin ja arvioida niiden suuruutta tuotantomäärien mukaan. (Johnson ym. 2008, s. 3-4)

Kolmantena liiketoimintamallin määrittelyssä Johnson ym. (2008, s. 4) puhuvat keskeisten resurssien (key resources) roolista. Resursseilla tarkoitetaan muun muassa ihmisiä, asiantuntemusta, teknologiaa, tiloja ja laitteita, joilla arvo tuotetaan asiakkaalle. Oleellista on miettiä, miten resursseja saadaan hyödynnettyä siten, että ne tuottaisivat eniten arvoa asiakkaalle. Arvon tuotto saadaan maksimoitua, kun optimoidaan resurssien vuorovaikutus keskenään. (Johnson ym. 2008, s.4) Keskeisten resurssien rinnalla kulkee yrityksen keskeiset toiminnot (key activities), joita ovat yrityksen tärkeimmät toiminnot arvon tuotannon kannalta. Toiminnot voivat liittyä tuotantoon tai yrityksen tarjoamiin palveluihin. Keskeiset toiminnot vaihtelevat toimialan ja liiketoimintamallin mukaan,

mutta jokaisella menestyvällä yrityksellä on ominaiset selkeästi eriteltävissä olevat keskeiset toiminnot. (Osterwalder ja Pigneur 2010, s.36-37)

Liiketoimintamallien luomiseen on lukuisia eri keinoja ja työkaluja, joista todennäköisesti tunnetuin on Osterwalderin (2004) liiketoimintaontologiaan perustuva business model canvas (BMC). BMC:n on tarkoitus tarjota selkeää ymmärrystä yrityksen liiketoiminnan osista ja erityisesti arvon luomisesta. BMC:ta pidetään myös erinomaisena työkaluna yrittäjän ja mahdollisten sijoittajien väliseen kommunikaatioon, työkalun selkeyden ja yleisen tunnettavuuden ansiosta. (Sort ja Nielsen 2018, s. 14)

BMC koostuu yhdeksästä eri lohkoksta (kuva 1), jotka kuvaavat liiketoimintamallin eri osa-alueet: tärkeimmät kumppanit, ydintoiminnot, ydinresurssit, arvolupaus, asiakassuhteet, kanavat, asiakassegmentit, kustannusrakenne ja tulovirrat. BMC voidaan lisäksi jakaa kahteen osaan, jossa vasen puoli keskittyy liiketoimintapuoleen ja oikea puoli asiakkaaseen. Puolet kohtaavat keskellä arvolupauksen kohdalla, joka kuvastaa arvon vaihtumista liiketoiminnan ja asiakkaiden välillä. Pohjalla kuvataan taloudelliset lohkot, joista kulurakenne kuvaa liiketoiminnan kuluja ja tulovirta taas asiakkaalta saatavia tuloja. Yhdessä nämä lohkot muodostavat liiketoimintapuolen ja asiakaspuolen ja lopulta kokonaiskuvan yrityksen liiketoimintamallista.

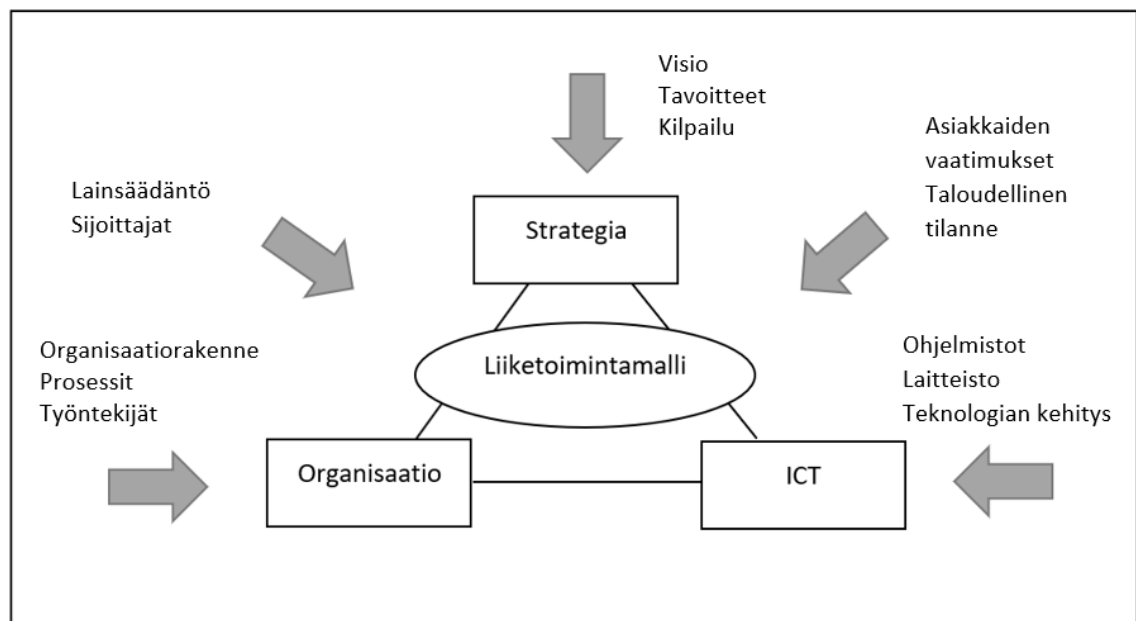
Tärkeimmät kumppanit Alihankkijat Jakelijat	Ydintoiminnot Tuotanto Tuotekehitys	Arvolupaus Keskeisin asia Miten asiakkaat hyötyvät tuotteesta tai palvelusta	Asiakassuhteet Asiakashankinta Kommunikointi	Asiakassegmentit Massamarkkinat Asiakkaiden jaottelu
	Ydinresurssit Työntekijät Raha Tietotaito		Kanavat Verkkokauppa Tiedotusvälineet	
Kustannusrakenne Raaka-aineet Markkinointi			Tulovirrat Myyntitulot Lisensointi	

Kuva 1. Business Model Canvas (mukaillen Osterwalder ja Pigneur 2010, s. 44).

Työkalun ideana on aluksi täyttää kukin lohko tärkeimmillä asioilla ja tämän jälkeen analysoida miten ja miksi lohkot toimivat yhdessä (Lund ja Nielsen 2014, s. 109-110). Osterwalder ja Pigneur (2009) suosittelevat BMC:ta kuvaamaan aluksi yrityksen nykyistä tilannetta ja tämän jälkeen keskittymään vahvuuksiin ja heikkouksiin. Lopuksi voisi tarkastella mahdollisia kehityksen kohteita ja niiden avulla lähteä kehittämään liiketoimintamallia (Lund ja Nielsen 2014, s. 109).

2.3 Liiketoimintamalli osana yrityksen toimintaa

Liiketoimintamalli käsitetään yleisesti yrityksen johdon työkaluna (Shafer ym. 2005, s. 199-200). Työkalun käyttöä on kuitenkin tutkittu paljon, mihin kohtaan se soveltuu yrityksen päätöksenteossa. (Osterwalder ym. 2005; Shafer ym. 2005; DaSilva ja Trkman 2014) Tunnetuimpia malleja, joka kuvaa liiketoimintamallia yrityksessä, on Osterwalderin (2004) esittämä liiketoimintakolmio (kuva 2). Liiketoimintakolmio kuvaa strategian, organisaation ja ICT-järjestelmien (Information and Communication Technology) suhdetta, johon vaikuttavat jatkuvasti ulkoiset tekijät kuten kilpailu, asiakkaiden vaatimukset, teknologian muutokset, sosiaalinen ympäristö ja lainsäädäntö.



Kuva 2. Liiketoimintakolmio (mukaillen Osterwalder 2004, s. 16).

Osterwalderin (2004) mukaan liiketoimintamalli toimii yhdistävänä tekijänä strategian, organisaation ja ICT:n välillä. Strategian ollessa kuvaus yrityksen visiosta ja tavoitteista,

liiketoimintamalli on ikään kuin käytännön suunnitelma miten strategia toteutetaan. Organisaatiolla tarkoitetaan työntekijöitä, prosesseja ja osastoja, joita liiketoimintamalli pyrkii yhdistelemään parhaalla mahdollisella tavalla. ICT:llä tarkoitetaan kaikkea yrityksen fyysistä tietotekniikkaa ja ohjelmistoja. Liiketoimintamalli ja ICT toimivat vuorovaikutuksessa keskenään, millä pyritään jatkuvasti kehittämään liiketoimintamallia ICT:n avulla. (Osterwalder 2004, s. 16-18)

Liiketoimintamallia ja strategiaa käytetään toisinaan synonyymeinä, joskin ne ovat kaksi eri asiaa. Liiketoimintamalli kuvastaa miten liiketoiminnan palaset sopivat yhteen, kun taas strategia huomioi myös kilpailun. (Magretta 2002, s. 6) Strategian voidaan myös ajatella olevan enemmän keskittynyt tulevaisuuteen, suunnitelma mitä toimia tehdään, jotta saavutetaan tietty päämäärä (Shafer ym. 2005, s. 203). Liiketoimintamalli puolestaan keskittyy enemmän yrityksen nykytilan kuvaamiseen ja ymmärtämiseen.

Liiketoimintalogiikan kuvaamiseen löytyy suhteelliseen vähän työkaluja, joten liiketoimintamalli on epätäydellisyydestä huolimatta pätevä työkalu siihen. Yleisen liiketoiminnan ymmärryksen lisäksi liiketoimintamalli auttaa visualisoimaan ja jakamaan liiketoimintalogiikkaa sekä yrityksen sisällä että ulkoisille sidosryhmille. Jaettaessa liiketoiminta palasiin pystytään myös helpommin analysoimaan eri toimintojen heikkouksia ja vahvuuksia. Lisäksi liiketoiminnan johtaminen yksinkertaistuu ja yrityksen tulevaisuutta on helpompi suunnitella, kun kaikki liiketoiminnan palaset ja niiden vuorovaikutukset ovat tiedossa. (Osterwalder 2004, s. 19-22)

Liiketoimintamallin suurimpia heikkouksia on sen väärin ymmärtäminen ja sen johdosta vääränlainen käyttö. Erityisesti 2000-luvulla liiketoimintamalli peitti suosiollaan muuten ilmeisiä puutteita yrityksen toiminnassa. (DaSilva & Trkman 2014, s. 379-380) Liiketoimintamallin määrittelyssä on ensiarvoisen tärkeää, että siinä huomioidaan koko yrityksen liiketoiminta. Suppealla määrittelyllä luodaan vääränlainen mielikuva yrityksen toiminnasta, joka taas saattaa johtaa heikkoihin liiketoiminnallisiin päätöksiin. Ongelmana voi myös olla, jos keskitytään liikaa arvon luomiseen asiakkaalle, jolloin yrityksen taloudelliset tuotot eivät ole yhtä suuria kuin asiakkaalle luoto arvo. (Shafer ym. 2005, s. 204-206)

3 TUOTANNOLLISET PK-YRITYKSET

3.1 Tuotannollisten pk-yritysten ominaispiirteitä

Pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritysten) merkitys taloudelle ja työllisyydelle on kasvanut samalla, kun suurten yritys kasvu on alkanut hidastua. Tästä syystä on tärkeää tukea pk-yritysten kasvua ja innovaatioita, jotta kehitys jatkuu tulevaisuudessakin. (Lee ym. 2012, s. 832) Suomessa toimi 357 000 yritystä vuonna 2016, joista 98 prosenttia oli pk-yrityksiä (SVT 2017). Pk-yritys määritellään yleisesti alle 250 henkilöä työllistäväksi yritykseksi. Suomalaisten yritysten liikevaihdosta 59% syntyy pk-yrityksissä ja 2000-luvulla ainoastaan pk-yritykset ovat luoneet uusia työpaikkoja. (Yrittäjät 2018)

Taloudellisen kasvun ja työllistämisen lisäksi pk-yritykset toimivat tukipilareina tuotantosektorilla. Tuotannolliset pk-yritykset tuottavat komponentteja ja osia suuremmille yrityksille, joiden olisi kallista valmistaa kaikkia osia itse. Pienemmät yritykset pystyvät erikoistumaan tiettyjen osien tuottamiseen ja sitä kautta tarjoamaan osia kustannustehokkaasti. (Singh ym. 2008, s. 525-526) Pk-yritykset voidaan nähdä talouden selkärankana, jonka päälle maan talous rakentuu. Lisäksi pk-yritykset eroavat monella tavalla suuremmista yrityksistä ja kehittääkseen niitä täytyy ensin ymmärtää mitä nämä eroavaisuudet ovat (Antony ym. 2005, s. 860-862).

Pk-yritykset ovat tyypillisesti joustavia toiminnan ja prosessien suhteen. Pienemmissä yrityksissä töitä voidaan tehdä kotoa käsin, mikä on sekä yritykselle, että työntekijälle etu. Yritys voi säästää työtilojen vuokrakustannuksissa ja työntekijä saa puolestaan vapaamman ympäristön työntekoon ja voivat täten olla jopa tehokkaampia töissään. (Floyd ja McManus 2005, s. 144-145) Pienyritykset pystyvät ja monesti joutuvatkin muuttamaan prosessejaan jonkin ulkoisen tekijän vaikutuksesta (Rymaszewska 2014, s. 992). Yrityksille ei ole vakiintunut tiettyä markkinarakoa suuryritysten tapaan vaan pienemmät yritykset joutuvat muokkaamaan tuotantoprosessejaan löytääkseen sopivan markkinasegmentin. Toisaalta tämä on myös etu, sillä pk-yritykset pystyvät reagoimaan nopeasti markkinan tai asiakkaan tarpeen muutoksiin. Täten pienyritykset saavat kilpailuetua suuria yrityksiä vastaan. (Rymaszewska 2014, s. 992)

Kilpailuedun saavuttaminen on noussut merkittäväksi tekijäksi globaalin kilpailun myötä. Globaali kilpailu voidaan nähdä erityisesti paikallisesti toimivien pk-yritysten haasteena. (Ahmad ja Qiu 2009, s. 79) Ulkomailta tuotettujen samankaltaisten tuotteiden hinnat ovat tyypillisesti halvempia ja siten houkuttelevampia. Verkkokaupankäynnin voi nähdä myös haasteena, sillä pienyritysten tulisi tarjota yhtä laadukas verkkokauppa ja kilpailukykyiset toimituskustannukset verrattuna suuriin globaaleihin yrityksiin. Kilpailun kasvu luo Singhin ym. (2008, s. 527) mukaan useita haasteita kuten teknologian ja henkilöstöresurssien kehittäminen, tuotekehitys ja sidosryhmien tehokas hyödyntäminen. Yhtenä syynä näihin on pk-yritysten vähäiset resurssit. Pienillä yrityksillä ei ole varaa kehittää teknologiaa samassa tahdissa kuin suuremmilla yrityksillä. Myöskään osaamista ei välttämättä ole tarpeeksi alhaisesta työntekijä määrästä johtuen. (Ahmad ja Qiu 2009, s. 80) Osaltaan syynä voi myös olla pienyritysten johdon heikko strateginen osaaminen. Yrityksen johdon keskittyminen menee päivittäisten töiden hoitamiseen eikä toiminnan kehittämistä nähdä prioriteettina. (Vos 2005, s. 989-999)

Floyd ja McManus (2005, s. 145-147) näkevät pk-yritykset innovatiivisempina verrattuna suurempiin yrityksiin. Syynä tähän on rohkeus ottaa riskejä ja sekä yrityksen, että työntekijöiden nuori ikä. Nuori yritys hakee vielä paikkaansa markkinoilla, jolloin on helppo etsiä paremman kasvupotentiaalin markkinarakoa. Työntekijät puolestaan pääsevät pienissä yrityksissä käyttämään laajemmin taitojaan, mikä voi edesauttaa innovaatiota. Damanpourin (1992) tutkimus esittää päinvastoin suurempien yritysten olevan innovatiivisempia kuin pk-yritykset tuotannollisella sektorilla (Terziovski 2010, s. 899). Väitettä tukee Terziovskin (2010, s. 892-902) oma tutkimus, jonka mukaan tuotannolliset pk-yritykset eivät hyödynnä innovaatiota strategisen toiminnan tukemiseen. Innovaatiokulttuuria ei osata hyödyntää systemaattisesti strategian tukena, jolloin innovaatiota ei nähdä tarpeelliseksi. Erityisesti perhey yrityksissä, missä yritys toimii vanhojen toimivaksi todettujen oppien mukaisesti, innovaatio ja siitä seuraava kehitys jää vähäiseksi (Rymaszewska 2014, s. 987). Huolimatta siitä, kuinka suurta innovaatio pk-yrityksissä on, voidaan todeta, että innovaatiolla on suuret edellytykset kehittää yrityksen toimintaa (Terziovski 2010, s. 892-902).

3.2 Tuotannollisten pk-yritysten liiketoimintamallit

Perinteisesti tuotannollisissa yrityksissä liiketoimintamalli on ollut hyvin yksinkertainen. On tuotettu tavaraa mitä kuluttajat tarvitsevat ja pyritty myymään tuotetta mahdollisimman laajasti kuluttajille. Keskiössä on ollut esimerkiksi kustannusten minimointi, tilaus-toimitusketjun hallinta ja tuotannon tehostaminen. Liiketoimintamallista puhuttaessa nämä ovat edelleen keskeisiä asioita, mutta niitä tarkastellaan eri näkökulmasta (Leitao ym. 2013, s. 383-384). Avaintekijänä on asiakkaan kokemaa arvoa tuotteesta. Kustannukset, toimitusketju ja laadukas tuote nähdään kokonaisuutena, jonka tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle mahdollisimman paljon arvoa. Tuotannollisten yritysten täytyy suunnitella tuotteet ja niitä tukevat toiminnot siten, että ne toisivat kilpailuetua globaaleilla markkinoilla. (Leitao ym. 2013, s. 384)

Tuotannollisten pk-yrityksen liiketoimintamallin muita tärkeitä kohtia on kumppanien ja rahoituksen hallinta. Pienillä yrityksillä, joilla ei ole esimerkiksi laajaa osaamista yrityksen sisällä tai omia jakelukanavia, täytyy solmia hyviä yhteistyösuhteita. Tehokkaalla yhteistyöllä pystyy täydentämään oman yrityksen toimintoja ja erityisesti tuotannollisten yritysten kohdalla hyvien toimittajien ja jakelijoiden löytäminen on kriittistä. Rahoituksen puute on yleinen ongelma pk-yritysten keskuudessa. Rahoitus voi auttaa aloittelevaa yritystä pääsemään vauhtiin ja kehittää jo toimivia yrityksiä rahoittamalla tuotekehitystä. Pk-yritysten kohdalla suuressa roolissa ovat valtion, EU:n ja tukiorganisaatioiden rahoituspaketit. (Lee ym. 2012, s. 832-833)

Lee ym. (2012, s. 834-835) jaottelee tuotannollisten pk-yritysten liiketoimintamallit kahteen ryhmään. Ensimmäinen, globaalien pk-yritysten uudenlainen liiketoimintamalli, tähtää yksittäisten tuotteiden sijaan kokonaisvaltaisiin ratkaisuihin. Perinteisempi liiketoimintamalli on keskittynyt yleensä kotimaan kapeisiin markkinoihin, jossa tuotetaan yksittäistä tuotetta tai komponenttia. Perinteisen mallin kustannuslähtöisen ajattelun sijaan nykyään mietitään miten saadaan tuotettua lisäarvoa asiakkaille. Lisäarvoa tuotetaan esimerkiksi asiakaskeskeisillä tuotteilla, palveluiden ja tuotteiden yhdistämisellä ja yksilöllisesti suunnitelluilla ratkaisuilla. (Leitao ym. 2013, s. 384) Arvokeskeiseen liiketoimintaan päästäkseen tuotannollisten pk-yritysten täytyy kehittää tai kokonaan uudistaa nykyisiä liiketoimintamalleja.

4 TUOTANNOLLISTEN PK-YRITYSTEN LIIKETOIMINTAMALLIEN KEHITTÄMINEN

Liiketoiminnan kehittäminen on aikaisemmin nähty erityisesti teknologian ja uusien tuotteiden kehityksenä. Nykyään kuitenkin pelkkä teknologian kehitys ei ole riittävää vaan kehittyäkseen yrityksen tulee aina miettiä liiketoiminnan kokonaiskuvaa. (Chesborough 2007, s. 12) Liiketoimintamallin kehittämällä tarkoitetaan yrityksen jo olemassa olevan liiketoimintamallin uudelleen määrittelyä tai kokonaan uuden liiketoimintamallin tuomista yritykseen (Björkdahl ja Holmén 2013, s. 213-214).

Liiketoiminnalle on ominaista se, että mikään liiketoiminta ei voi pysyä muuttumattomana ikuisesti (Chesborough 2007, s. 12). Jossain vaiheessa jokin kilpaileva yritys pystyy tarjoamaan samanlaista tai jopa parempaa arvoa asiakkaille. Erityisesti tuotannollisten yritysten kohdalla samankaltaisten tuotteiden valmistaminen on yleistä. Samalla pk-yrityksillä ei ole isompien yritysten kaltaisia kilpailuetuja kuten mittakaavaetua (economies of scale) tai laajaa tuotekehitystä. Näistä syistä yrityksen liiketoimintamallia on jossain vaiheessa kehitettävä tai uudistettava pärjätäkseen markkinoilla. Leitao ym. (2013, s. 383-384) korostavat muutoksen, tuotteista palveluihin, muokkaavan markkinoita ja pakottamaan tuotannollisten yritysten uudistamaan liiketoimintamallejaan. Martin-Peña ym. (2018, s. 91) näkevät palvelullistamisen ohella erittäin merkittäväksi tekijäksi meneillään olevan teollisen vallankumouksen eli digitalisaation. Digitalisaatio mahdollistaa täysin uudenlaisten liiketoimintamallien syntymisen, mutta samalla luo haasteita miten nykyisiin liiketoimintamalleihin saadaan integroitua digitalisaation muutokset ja hyödynnettyä niitä tehokkaasti. (Martin-Peña ym. 2018, s. 91)

Liiketoimintamallin kehittäminen vaatii yleensä koko organisaation sitouttamista muutokseen. Muutoksen aloittaminen on yleensä toimitusjohtajan vastuulla, sillä hänellä on kokonaiskuva yrityksen toiminnasta ja suunnasta. Kehitykseen täytyy kuitenkin osallistaa taloudellisen, teknisen ja oikeudellisen puolen johtajat, jotka tuovat oman asiantuntemuksensa kokonaisuuteen. Lisäksi liiketoimintamallin kehittäminen vaatii

kaikkien yrityksen työntekijöiden osallistamista ja motivointia, jotta kehitys toteutuu tehokkaasti. (Chesborough 2007, s. 15-16)

4.1 Liiketoimintamalli-innovaatio

Liiketoimintamallien kehittämistä puhuttaessa törmää usein termiin liiketoimintamalli-innovaatio (business model innovation), jolla tarkoitetaan yritykselle uudenlaisen liiketoimintamallin käyttöönottoa. Kiinnostus liiketoimintamallien innovointia kohtaan on viime vuosina noussut liiketoimintamallien ohella. Syinä ovat edellä mainitut markkinoita muokkaavat trendit kuten digitalisaatio ja palvelullistaminen, joista johtuu yritysten tarve luoda uudenlaisia liiketoimintamalleja. (Björkdahl ja Holmén 2013, s. 214) Erityisesti tuotannollisten yritysten kohdalla globalisaatio on johtanut valmistuksen tuotteistamiseen, jolloin yksittäiset yritykset eivät pysty enää kilpailemaan valmistuskyvykkyydellä. Näin ollen liiketoimintamallin innovoinnin avulla täytyy löytää uusi keino millä saada kilpailuetua markkinoilla. (Björkdahl ja Holmén 2013, s. 216)

Liiketoimintamalli-innovaatiota kuvaa hyvin Amitin ja Zottin (2010, s. 2) pohdinta aiheesta. Miten yritys voi tuottaa lisäarvoa nykyisillä tuotteilla ja markkinoilla käyttäen olemassa olevia resursseja ja valmiuksia? Voiko yritys tehostaa arvon tuotantoa tekemättä suuria sijoituksia yrityksen omaisuuteen tai tuotekehitykseen? Liiketoimintamalli-innovaatio siis pyrkii muuttamaan liiketoimintaa siten, että sama yritys, samoilla resursseilla pystyisi tuottamaan enemmän lisäarvoa itselle ja asiakkailleen. (Amit ja Zott 2010, s. 2) Vastaavasti Björkdahl ja Holmén (2013, s. 215) selittää liiketoimintamalli-innovaation olevan uusi yhtenäinen logiikka arvon tuottamisen ja arvon talteenoton välillä. Tämän logiikan ideana on yhdistellä nykyisiä tuotteita, prosesseja ja resursseja muodostaen paremmin arvoa tuottavan liiketoimintamallin. (Björkdahl ja Holmén 2013, s. 215)

Johnson ym. (2008, s. 7-8) näkevät viisi erilaista strategista tilannetta, milloin liiketoimintamallin innovointi on kannattavaa. Ensimmäisenä on tilanne, missä on mahdollisuus lähestyä suurempia määriä asiakkaita, joille aikaisemmat tuotteet ovat olleet liian kalliita tai monimutkaisia. Tällöin on kannattavaa tuottaa yksinkertaisempia tuotteita, jotta saadaan kasvatettua asiakaskuntaa. Toinen mahdollisuus on liittää jokin uusi tuote tai teknologia palvelun ympärille, jolloin saadaan luotua monipuolisempi

liiketoimintamalli tai pystytään siirtymään täysin uudelle markkinalle. (Johnson ym. 2008, s. 7-8) Hyvänä esimerkkinä tästä on Applen tekemä liiketoimintamallin muutos 2000-luvun alkupuolella. Apple liitti musiikinlatauspalvelu iTunesin kehittämänsä musiikkisoittimeen iPodiin. Liiketoimintamalli muuttui pelkästä laitteiston tarjoajasta, palvelun ja laitteiston tarjoajaksi. Muutos toi kuluttajille täysin uudenlaista lisäarvoa laitteen ja palvelun kombinaatiolla, mikä näkyi myös Applen myynissä, koska laite ja palvelu olivat sidoksissa toisiinsa. (Amit ja Zott 2010, s. 4) Kolmantena Johnson ym. (2008, s. 8) esittävät tilaisuuden missä markkinoilla olevat tuotteet tai palvelut eivät olet loppuun asti hiottuja tai kilpailevat kukin esimerkiksi hinnalla. Tällöin markkinalla on tilaa uudentilaiselle liiketoimintamallille, joka pyrkii tarjoamaan erilaista arvoa, mitä aikaisemmat yritykset eivät ole tajunneet tarjota. Viimeiset kaksi tilannetta liittyvät kilpailun kiristymiseen, milloin esimerkiksi jokin uusi toimija kehittää teknologiaa, jolla voi tuottaa samaa tuotetta pienemmällä kustannuksella. Toinen tilanne on, että kilpailijat tuottavat lähes yhtä hyviä tuotteita, jotka kelpaavat asiakkaille. Tällöin omaa liiketoimintamallia on muokattava kohti alemmaa hintaa tai pyrittävä tarjoamaan asiakkaille enemmän arvoa. (Johnson ym. 2008, s. 8)

Liiketoimintamalli-innovaatio voi olla erittäin kannattavaa yrityksen näkökulmasta, sillä se usein paljastaa kehitystä vaativia liiketoiminnan osa-alueita ja täten auttaa yritystä kehittymään tulevaisuudessa. Lisäksi liiketoimintamalli-innovaation avulla voidaan luoda huomattavaa kilpailuetua, jos sen kautta saadaan uudenlainen liiketoimintamalli, jota on hankala kopioida. (Amit ja Zott 2010, s. 5) Kilpailuetua voidaan saada myös yksinkertaisemmilla keinoilla kuten tuotantoprosessin tehostamisella ja hinnan alentamisella, jonka ansioista voidaan pyrkiä laajentamaan markkinaosuutta. Tämä ei vaadi liiketoimintamallin uudistamista, mutta kuitenkin lisää yrityksen saamaa arvoa. Tällaiset pienemmät arvoa lisäävät muutokset ovat kuitenkin yleensä lyhyen aikavälin parannuksia. Pidemmällä aikavälillä ja enemmän arvoa tuottava ratkaisu on liiketoimintamallin innovointi. Esimerkiksi kiristyneen kilpailun myötä voidaan muokata liiketoimintamallia uusille markkinoille, jossa tuotto-odotukset ovat huomattavasti isommat kuin nykyisillä markkinoilla. (Teece 2010, s. 186-187)

4.2 Digitalisaatio

Teollinen vallankumous 4.0 ja siihen liittyvä digitalisaatio on jo pitkään ollut käynnissä ja jatkaa edelleen maailman muokkaamista. Digitalisaatio voidaan nähdä alkaneen teknologian ja erityisesti internetin kehittymisen myötä. Digitalisaation ensimmäiset juuret ovat 1900-luvun loppupuolella tietokoneiden ja niiden laskentatehon kasvun myötä. Tämä mahdollisti digitaalisten palveluiden kuten verkkokauppojen, välittömän tiedon jakamisen ja verkkopankkien synnyn, joita tänä päivänä pidämme itsestään selvyyksinä. (Drath ja Horch 2014, s. 56-57)

Digitalisaation taustalla on tiedon digitalisointi, jolla tarkoitetaan analogisen tiedon muuttamista digitaalseksi dataksi. Tämä tiedon digitalisointi on käytännössä mahdollistanut yhteiskunnan muutoksen nykytilanteeseen ja toimii myös pohjana jatkuvasti kiihtyvälle digitaaliselle kehitykselle. (Rachinger ym. 2018, s. 2) Jatkuvan tiedon siirron kasvun ja nopeutumisen sekä teknologian kehittymisen myötä digitalisaation suurimmat mullistukset ovat todennäköisesti vasta tulevaisuudessa. Digitalisaatio muokkaa lähes kaikkea yritystoimintaa, joko tällä hetkellä tai tulevaisuudessa. (Drath ja Horch 2014, s. 58) Onkin siis tärkeää huomioida digitalisaation vaikutukset liiketoiminnassa ja mahdollisuuksien mukaan hyödyntää niitä.

Tuotannollisten yritysten kohdalla on jo kauan tapahtunut tuotannon automatisointia, joka on johtanut vähäisempään työntekijöiden tarpeeseen ja tuotannon tehostumiseen. Digitalisaation myötä teollisuus jatkaa muokkautumista yhä enemmän automatisoidummaksi. Älykkäät laitteet varustettuna tehokkailla tietokoneilla ja näiden laitteiden keskinäinen tiedon vaihto mahdollistaa yhä monimutkaisemman tuotannon automatisoinnin. Tuotannosta tulee joustavampaa ja se pystyy mukautumaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Tämä nostaa yrityksen kilpailukykyä ja tulee jossain määrin muokkaamaan yrityksen liiketoimintamallia. (Sommer 2015, s. 1513) Tieteellinen tutkimus digitalisaatiosta keskittyy pitkälti suuriin yrityksiin. Pk-yritysten roolia ei tule kuitenkaan unohtaa, sillä ne toimivat toimittajina suuremmille yrityksille ja päinvastoin. Joten vaikka ensisijaisesti digitalisaation innovaatiot näkyisivät suuremmissa yrityksissä, siirtyvät ne jossain vaiheessa myös pk-yrityksiin. (Müller ym. 2018, s. 2-3)

Tuotannollisille pk-yrityksille digitalisaatio luo paljon mahdollisuuksia kehitykselle. Müllerin ym. (2018, s. 4-11) suorittamassa tutkimuksessa digitalisaation vaikutuksesta tuotannollisiin pk-yrityksiin nousee esille potentiaalisia hyötyjä mitä digitalisaatio mahdollistaa. Tuotantoprosessien digitalisointi nostaa prosesseista saatavan datan määrää mitä voidaan hyödyntää nopeampaan päätöksen tekoon. Nopeampi päätöksen teko näkyy sekä konkreettisesti tuotannon tehokkuudessa, että suuremmissa kuvassa organisaation sisällä. Älykkäät tuotantojärjestelmät pystyvät itsenäisesti analysoimaan tarvittavan datan ja tekemään päätöksiä ilman ihmistä, jolloin päätöksenteko prosessi on merkittävästi nopeampi. Samoin tieto liikkuu nopeasti organisaatiotasolla esimerkiksi raporttien muodossa, jolloin päättäjät saavat nopeasti tarvittavan tiedon tuotannon tilasta. (Müller ym. 2018, s. 4-11) Datan liikkumista edistää myös digitalisaation ohella tapahtuvaa internet-verkon laajentumista laitteisiin ja koneisiin, mitä kutsutaan esineiden internetiksi (Internet of Things). Internet laitteissa mahdollistaa tuotannon reaaliaikaisen seurannan ja ohjaamisen. Internetin välityksellä tapahtuvalla kommunikaatiolla voidaan helpottaa seurantaprosessia ja mahdollistaa etäohjaus, jotka nostavat tehokkuutta ja luovat säästöjä. (Kiel ym. 2017, s. 4-5)

Digitalisaation vaikutukset liiketoimintamalliin vaihtelevat olennaisesti digitalisoinnin asteesta yrityksen sisällä. Pienet digitaaliset uudistukset muokkaavat vain yksittäisiä liiketoiminnan osa-alueita, kun taas suurempi digitalisointi voi johtaa kokonaan uuden digitaalisen liiketoimintamallin luomiseen (Martín-Peña ym. 2018, s. 91-92). Digitaalisen liiketoimintamallin luominen vaatii kuitenkin merkittäviä uudistuksia liiketoiminnan suorittamiseen ja arvon tuottamiseen. Monet liiketoimintamalleista ovatkin jo digitaalisia esimerkiksi media- ja jälleenmyyntialalla. Tuotannollisten yritysten kohdalla taas digitaalisuuden ja fyysisen tuotteen yhdistäminen voi olla haastavaa ja vaatii kattavampaa osaamista digitalisaatiosta. (Veit ym. 2014, s. 48)

Oleellista digitalisaation hyödyntämisessä tuotannollisessa yrityksessä on ensinnäkin ymmärtää perinpohjaisesti mitä digitalisaatio tarkoittaa ja minkälaista hyötyä se voi tuottaa suhteessa kustannuksiin ja työmäärään. Digitalisoinnin kustannukset saattavat nousta hyvinkin korkeiksi, mikä erityisesti pk-yritysten tulee ottaa huomioon. Liiketoimintamallin muutokset ja esimerkiksi tuotannon digitalisointi vaatii myös kattavaa osaamista, jolloin yleensä on kannattavaa hyödyntää ulkoista apua. Toisaalta tällaista apua tulisi myös olla tarjolla valtiolta tai työyhteisöiltä, jotta pienemmät yritykset

pystyvät toteuttamaan tällaisia uudistuksia. Yksi tärkeimpiä seikkoja digitalisaation hyödyntämisessä on myös se, että uudistusta ei tehdä digitalisaatio edellä vaan mietitään miten halutaan lisätä asiakkaan tai yrityksen kokemaa arvoa ja lähdetään rakentamaan uudistuksia arvokokemuksen ympärille. (Müller ym. 2018, s. 6-7)

4.3 Palvelullistaminen

Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana tuotannolliset yritykset ovat kokeneet haasteita kiristyneen kilpailun myötä (Martinez ym. 2010, s. 451; Neely 2008, s. 105). Erityisesti halvempien tuotteiden valmistajat ovat pakottaneet muita valmistajia leikkaamaan kustannuksista ja pienentämään katteita. Toisena vaihtoehtona on ollut ulkoistaa tuotantoa ulkomaille, missä kustannukset ovat kilpailukykyisempiä. Tämä on kuitenkin johtanut työllisyyden vähentymiseen kotimaassa ja luonut omat haasteensa esimerkiksi laadun hallintaan. (Neely 2008, s. 105-106) Puhtaan hinnalla kilpailun sijaan erityisesti länsimaiset tuotannolliset yritykset ovat siirtyneet kilpailemaan asiakkaalle tuotetun arvon perusteella. Hinnan ollessa vain yksi tekijä arvokokemuksessa, yritykset ovat siirtyneet luomaan lisäarvoa lisäämällä palveluita tuotteiden tueksi, mitä kutsutaan palvelullistamiseksi. (Martinez ym. 2010, s. 451)

Palvelullistamisella tarkoitetaan joko palveluiden lisäämistä yrityksen tarjontaan tai liittämällä palveluita tuotteiden yhteyteen. Nykypäivänä asiakkaat lähes olettavat palveluiden tarjoamista tuotteiden tueksi, koska samankaltaisia tuotteita on laajasti saatavilla. Toisaalta monimutkaisten laitteiden valmistajilta voidaan olettaa palveluita tukemaan tuotteiden myyntiä. Tällaisia palveluita voivat esimerkiksi olla huolto, asennus, ylläpito tai seurantapalvelut. Edeltävillä ratkaisuilla yritykset pyrkivät pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen, joka toisi molemminpuolista arvoa ostotapahtuman jälkeenkin. (Neely ym. 2011, s. 2-3)

Yksi palvelullistamisen muodoista, erityisesti suurten ja kalliiden tuotteiden kohdalla, on nykyään vuokraaminen tai pitkäaikainen vuokraus (leasing). Monesti yrityksillä ei ole pysyvää tarvetta tuotteelle, jolloin on edullista vuokrata tuote vain tarvittavaksi ajaksi. Tämä lisää jälleen molemminpuolisesti arvoa. Asiakas saa tarvitsemansa tuotteen maksamatta siitä turhaan ylimääräistä ja asiakkaan ei tarvitse sitoutua tuotteen ylläpitoon tai varastointiin pitkäksi aikaa. Yritys taas saa lisätuloja vuokraamalla tuotetta erityisesti,

jos kyseessä on kallis, harvoin myytävä tuote. (Neely 2008, s. 107-108) Tuotteiden vuokraamista on harjoitettu yritysmaailmassa pitkään, mutta se on laajentunut yhä uudenlaisiin tuotteisiin kuten älypuhelimien tai kannettavien tietokoneiden vuokraamiseen. Tämänkaltaiset uudet innovaatiot tuotteiden palvelullistamisessa tarjoavat yrityksille mahdollisuuden menestyä uudella markkinasegmentillä.

Liiketoimintamallin kehittäminen palvelullistamisen kautta on erityisesti tuotannollisille pk-yrityksille hyvä keino kilpailla suurempia yrityksiä vastaan. Pk-yritykset eivät pysty kilpailemaan kustannuksilla, joten erottautumalla sopivalla tuote-palvelu -yhdistelmällä voi tarjota tarvittavan kilpailuedun. (Confente ym. 2015, s. 316) Erottautumisen lisäksi palvelullistamisella voidaan luoda liiketoimintamalli, jota on huomattavasti hankalampi kopioida kuin pelkkiin tuotteisiin keskittynyttä liiketoimintamallia (Martinez ym. 2010, s. 451). Confenten ym. (2015, s. 315) mukaan pk-yritysten kohdalla resurssien tehokas käyttö on yksi ydinasioista, johon palvelullistaminen voi olla pätevä apukeino. Liiketoimintamallin palvelullistamisella voidaan keskittää yrityksen liiketoimintaa tuottavimpaan osa-alueeseen, jolloin resursseja ei kulu esimerkiksi laajan tuoteportfolion ylläpitämiseen. Sen sijaan yritys pystyy keskittää resurssit johonkin tiettyyn asiakkaan tarpeeseen, johon yritys tarjoaa markkinoiden parhaan tuote-palvelu ratkaisun. (Confente ym. 2015, s. 315)

Lähtökohtana palvelullistamisessa on asiakkaalle lisäarvon luominen, jolloin täytyy perehtyä asiakkaiden tarpeisiin kattavasti. Sopivan ratkaisun löydyttyä se täytyy myös osata myydä asiakkaalle vakuuttavasti, jos kyseessä on esimerkiksi jokin uudenlainen tuote tai palvelu. Kuten liiketoimintamallin digitalisointi niin myös palvelullistaminen voi vaatii huomattavia resursseja. Organisaation kulttuurin muuttaminen palvelulähtöiseksi voi olla aikaa vievää ja kouluttaminen kallista. (Confente ym. 2015, s. 316-318) Resurssien lisäksi Confente ym. (2015, s. 323-324) arvioi palvelullistamisen vaativan myös kattavaa osaamista ja halua kehittää omaa toimintaansa sekä pk-yritysten kohdalla useasti yhteistyötä muiden yritysten ja organisaatioiden kanssa. Martinez ym. (2010, s. 451) arvioivatkin koko liiketoimintamallin palvelullistamisen olevan ensisijaisesti pitkän aikavälin ratkaisu, johtuen sen suurista muutoskustannuksista ja haasteellisesta käyttöönottoprosessista.

4.4 Liiketoimintamallien kehittämisen haasteet

Liiketoimintamallien kehittäminen on muuttuvan maailman ja kasvavan kilpailun myötä erittäin kannattavaa, joskus jopa välttämätöntä. Kehittäminen voi luoda huomattavia kilpailuetuja tai muuten parantaa yrityksen liiketoimintaa kannattavammaksi. (Giesen 2010, s. 17) Liiketoimintamallien kehittäminen on kuitenkin yleensä monimutkainen ja vaativa prosessi, jossa eteen voi tulla monenlaisia haasteita (Martinez ym. 2010, s. 456-461). Haasteiden ennakoiminen ja niihin oikein reagoiminen on äärimmäisen tärkeää, jotta kehitysprosessi ei vie liikaa resursseja tai vie yrityksen liiketoimintaa huonompaan suuntaan. Yleisten haasteiden lisäksi tuotannollisilla pk-yrityksillä haasteita luovat tuotannollisen toiminnan ominaispiirteet verrattuna esimerkiksi puhtaasti palveluita tuottavaan yritykseen sekä pienemmän yrityksen rajoitteet.

Ensimmäisiä haasteita liiketoimintamallin kehitysprosessissa on uuden innovaation keksiminen ja prosessin käynnistäminen. Uuden idean keksiminen on vaikeaa, varsinkin, jos yrityksellä menee sillä hetkellä hyvin. Yrityksellä ei ole halua muuttaa toimivaa mallia eikä välttämättä osata päättää kehitettäviä osa-alueita. Monesti liiketoimintamallia lähdetäänkin uudistamaan vasta kun koetaan taloudellisia tai muita vaikeuksia. Prosessin aloittamista helpottaa, jos yritys nimeää tietyn henkilön vastaamaan ideoiden kehittämisestä. Kyseiselle henkilölle täytyy myös antaa valtuudet luoda uusia ideoita ja resursseja testata niitä. Kattavalla erilaisten ideoiden testauksella pystytään haravoimaan parhaat ideat ja ylipäätään nähdään, onko perusteita lähteä muuttamaan nykyistä liiketoimintamallia. (Chesbrough 2007, s. 16-17)

Haasteena liiketoimintamallien kehityksessä voi myös olla yleinen tiedon puute aiheesta. Yritys ei välttämättä tiedä mitä liiketoimintamallin kehittäminen tarkoittaa ja minkälaisia haasteita sillä on tarkoitus ratkaista. Samaten täydellisen ymmärryksen puute omasta liiketoimintamallista voi johtaa vääränlaiseen kehitysprosessiin. Yritys saattaa lähteä ratkaisemaan jotain yksinkertaista ongelmaa tai puutteita omassa toiminnassa liiketoimintamallin kehittämisellä, jolloin ongelmat säilyvät resurssien käytöstä huolimatta. Edeltävien haasteiden välttämiseksi onkin tärkeää tietää mitä liiketoimintamallin kehittäminen tarkoittaa ja minkälaisiin olosuhteisiin se soveltuu. (Johnson ym. 2008 s. 7-8)

Pk-yritysten kohdalla tyypillinen haaste on yrityksen koosta johtuva resurssien ja tietotaidon vähäisyys. Pienempien yritysten resurssien rajallisuus rajoittaa aiemmin mainittua ideoiden kehitys- ja testausprosessia. Toisaalta pienillä yrityksillä, joilla ylimääräisiä resursseja ei ole, liiketoimintamallin kehittäminen ei ole välttämättä edes mahdollista. Erityisesti teknologisten uudistusten tekeminen vaatii huomattavia rahallisia resursseja. Rahallisten resurssien lisäksi pk-yritysten haasteena on yleisesti kattavan osaamisen puute. Liiketoiminnalliset uudistukset ovat laajoja kokonaisuuksia ja vaativat monipuolista osaamista, johon pk-yrityksillä ei ole aina mahdollisuutta vastata. (Ahmad ja Qiu 2009, s. 80) Vaikka pk-yrityksiä Rymaszewskan (2014, s. 992) mukaan yleisesti pidetään joustavina ja innovatiivisina niin liiketoimintamallin uudistaminen voidaan kokea joskus liian haastavaksi. Pk-yritykset eivät aina uskalla uudistaa liiketoimintaansa, varsinkaan jos nykyinen toiminta tuottaa tulosta, vaan tyydytään mieluummin pienempään markkinakoon (Lee ym. 2012, s. 840-841).

Tuotannollisten yritysten haasteena on monesti Martinezin ym. (2010, s. 456-457) mukaan yrityksen kulttuurin muuttaminen. Toimintatavan muuttaminen esimerkiksi pelkkiä tuotteita valmistavasta yrityksestä tuote-palvelu ratkaisua tarjoavaksi moniosaajaksi luo haasteita ja yleensäkin ihmisten tottumuksen ja vanhojen toimintatapojen uudistaminen on hankalaa. Toimintatavan muutos luo myös omat haasteensa yrityksen strategian, toimittajien ja asiakkaiden kanssa. Strategian täytyy olla sidottuna uuden päämäärän ympärille ja huomioida esimerkiksi asiakkaiden näkökulma palveluita suunniteltaessa. Palveluiden yhdistäminen tuotteisiin vaikuttaa myös suhteisiin toimittajien kanssa, jolloin yhteistyön tulee olla entistä tiiviimpää. Lisäksi, ehkä tärkeimpänä huomion kohteena, on oltava asiakkuussuhteet. Vuorovaikutuksen tärkeys kasvaa palvelullistamisen myötä ja yrityksen täytyy kehittää kanavat asiakkaiden kanssa kommunikointia varten. Asiakkaiden osallistaminen muutosprosessiin ja myöhempään jatkuvaan kehitykseen ovat perustana onnistuneelle liiketoimintamallin kehittämiselle. (Martinez 2010, s. 456-461)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Työn tarkoituksena oli tutkia kirjallisuuskatsauksena mitä liiketoimintamalli tarkoittaa, minkälaisia ovat tuotannollisten pk-yritysten liiketoimintamallit ja miten niitä voisi kehittää. Työn alussa käytiin läpi erilaisia tutkijoiden näkemyksiä liiketoimintamallista ja sen merkityksestä yritykselle. Lisäksi avattiin tarkemmin liiketoimintamallin osa-alueita ja hyödyntämistä yrityksen toiminnassa, joilla pyrittiin rakentamaan kattava ymmärrys aiheesta. Tämän jälkeen siirryttiin käsittelemään tuotannollisia pk-yrityksiä, näiden ominaispiirteitä ja liiketoimintamalleja. Viimeisenä tutkittiin tuotannollisten pk-yritysten liiketoimintamallien kehittämistä useista eri näkökulmista. Aluksi käsiteltiin syitä ja keinoja liiketoimintamallin kehittämiseksi business model innovationin näkökulmasta. Seuraavaksi käytiin läpi mitä tarkoittavat digitalisaatio ja palvelullistaminen sekä miten ne vaikuttavat tuotannollisten pk-yritysten liiketoimintamallien kehitykseen. Lopuksi pohdittiin yleisiä liiketoimintamallien kehittämisen haasteita ja osaltaan keinoja näiden ehkäisemiseen.

Liiketoimintamalli on hyvin eri tavoin ymmärretty käsite, mutta yksinkertaisuudessaan se pyrkii selittämään yrityksen liiketoiminnan kokonaiskuvaa ja sitä, miten yritys tuottaa arvoa itselleen ja asiakkailleen. Liiketoimintamalli on laaja kokonaisuus, jonka avulla voi selkeästi viestiä yrityksen liiketoiminnan sekä yritykselle itselleen, että ulkopuolisille kuten sijoittajille. Samalla on tärkeää ymmärtää liiketoimintamallin rajoitteet sitä käytettäessä. Liiketoimintamalli ei esimerkiksi huomio kilpailua mitenkään ja liian suppeasti käytettynä liiketoimintamalli saattaa vääristää yrityksen todellista liiketoiminnan kuvaa.

Tuotannolliset pk-yritykset luokitellaan yleisesti joustaviksi ja innovatiiviksi pienestä koosta johtuen. Pk-yritykset pystyvät muokkaamaan toimintaansa markkinoiden muuttuessa helpommin kuin suuryritykset, mikä tuo niille kilpailuetua. Tuotannollisiin pk-yrityksiin liittyy myös erilaisia haasteita kuten resurssien vähäisyys, joka heikentää globaalia kilpailukykyä ja asettaa rajoitteita kehitykselle.

Tuotannollisten pk-yritysten liiketoimintamallien kehittäminen on tärkeää, johtuen siitä että suurin osa maailman yrityksistä ovat pk-yrityksiä ja täten pk-yritykset ovat

merkittäviä yhteiskunnalle taloudellisesti sekä työllisyyden kannalta. Motivaatio kehitykselle ja ymmärrys omasta liiketoiminnasta ovat ensimmäisiä askelia kohti kehitystä. Näitä tukevat ymmärrys siitä, että liiketoimintaa on jatkuvasti kehitettävä pysyäkseen kilpailussa mukana sekä tieto markkinoita muokkaavista trendeistä. Yksi näistä trendeistä on digitalisaatio, joka tarjoaa mahdollisuuden tuotannollisten yritysten kehitykselle esimerkiksi älykkään tuotannon ja reaaliaikaisen tiedon siirron myötä. Toinen tuotannollisiin pk-yrityksiin vaikuttava kehityksen suunta on palvelullistaminen, joka tarkoittaa palveluiden lisäämistä tuotteiden rinnalle tai niihin integroituna. Tuotannollisten yritysten palvelullistaminen tarjoaa mahdollisuuden kehittää liiketoimintamallia hakemalla kasvua uudelta markkinalta palveluiden avulla tai tarjoamalla lisäarvoa asiakkaille palveluiden integroinnilla tuotteisiin. Liiketoimintamallien kehittämiseen liittyy useita haasteita ja pk-yrityksillä haasteet ovat huomattavasti suurempia, mutta jossain vaiheessa nämä haasteet on kohdattava pysyäkseen kilpailukykyisenä markkinoilla.

Tutkimuksen suorittaminen kirjallisuuskatsauksena oli toimiva tutkimuskeino, sillä tarkoituksena oli koota hyvin laajoista tutkimusalueista tiivis ja selkeä kokonaisuus. Samalla tämä toi tutkimukseen omat haasteet, koska aiheen rajallisuuden takia jouduin käyttämään monenlaisia lähteitä ja yhdistelemään niistä järkevän kokonaisuuden. Pyrin tutkimuksessani käyttämään pääasiassa viitetietokantojen journal artikkeleita lähteinä. Lisäksi pyrin hyödyntämään laajasti lähdemateriaalia ja vertailemaan eri tutkijoiden näkemyksiä parantaakseni tutkimukseni luotettavuutta. Yksipuolinen aineistonkeruumenetelmä voidaan kuitenkin nähdä tutkimuksen luotettavuutta heikentävänä tekijänä.

Työ tarjoaa yleisluontoisen katsauksen tuotannollisten pk-yritysten liiketoimintamallien kehitykselle. Työssä on käsitelty laajoja aihealueita kuten digitalisaatio ja palvelullistaminen, joita ei pystynyt tämän laajuisessa työssä käsittelemään tarpeeksi syvällisesti. Jatkotutkimukselle on mielestäni aihetta, johtuen aikaisemman tutkimuksen niukkuudesta ja pk-yritysten suuresta merkityksestä yhteiskunnalle. Jatkotutkimuksessa voitaisiin syventyä entistä tarkemmin digitalisaation, palvelullistamisen ja muihin samankaltaisiin kehityssuuntiin. Jatkotutkimusta voisi tehdä myös keskittyen tuotannollisten pk-yritysten nykytilanteeseen ja tutkia konkreettisia keinoja liiketoimintamallien kehittämiseksi.

LÄHDELUETTELO

Ahmad N. & Qiu R. G., 2009. Integrated model of operations effectiveness of small to medium-sized manufacturing enterprises. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 20(1), S. 79-89.

Amit R. & Zott C., 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), S. 493-520.

Amit R. & Zott C., 2010. Business Model Innovation: Creating value in times of change. IESE Business School Working Paper, 870, S. 1-15.

Antony J., Kumar M. & Madu C. N., 2005. Six sigma in small- and medium-sized UK manufacturing enterprises. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(8), S. 860-874.

Björkdahl J. & Holmén M., 2013. Editorial: Business model innovation – the challenges ahead. *International Journal of Product Development*, 18(3), S. 213-225.

Chesborough H., 2007. Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), S. 12-17.

Confente I., Buratti A. & Russo I., 2015. The role of servitization for small firms: drivers versus barriers. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 26(3), S. 312-331.

DaSilva C. M. & Trkman P., 2014. Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 47(6), S. 379-389.

Drath R. & Horch A., 2014. Industrie 4.0: Hit or Hype? *IEEE Industrial Electronics Magazine*, 8(2), S. 56-58.

Floyd D. & McManus J., 2005. The role of SMEs in improving the competitive position of the European Union. *European Business Review*, 17(2), S. 144-150.

Foss J. F. & Saebi T., 2017. Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come and Where Should We Go? *Journal of Management*, 43(1), S. 200-227.

Giesen E., Riddleberger E., Christner. & Bell R., 2010. When and how to innovate your business model. *Strategy & Leadership*, 38(4), S. 17-26.

Johnson M. W., Christensen C. M. & Kagermann H., 2008. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12), S. 1-11.

Kiel D., Arnold. & Voigt K., 2017. The influence of the Industrial Internet of Things on business models of established manufacturing companies – A business level perspective. *Technovation*, 68(C), S. 4-19.

Lee Y., Shin J. & Park Y., 2012. The changing pattern of SME's innovativeness through business model globalization. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(5), S. 832-842.

Leitao A., Cunha P., Valente F. & Marques P., 2013. Roadmap for business models definition in manufacturing companies. *Procedia CIRP*, 7, S. 383-388.

Lund M. & Nielsen C., 2014. The Evolution of Network-based Business Models Illustrated Through the Case Study of an Entrepreneurship Project. *Journal of Business Models*, 2(1), S. 105-121.

Martín-Peña M. L., Díaz-Garrido E. & Sánchez-López J. M., 2018. The digitalization and servitization of manufacturing: A review on digital business models. *Strategic change*, 27(2), S. 91-99.

Martinez V., Bastl M., Kingston. & Evans S., 2010. Challenges in transforming manufacturing organizations into product-service providers. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(4), S. 449-469.

Massa L., Tucci C. L. & Afuah A., 2017. A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), S. 73-104.

Müller J. M., Buliga O. & Voigt K., 2018. Fortune favors the prepared: How SMEs approach business model innovations in industry 4.0. *Technological Forecasting & Social Change*, 132(C), S. 2-17.

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

Neely A., 2008. Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research*, 1(2), S. 103-118.

Neely A., Benedetinni O. & Visnjic I., 2011. The servitization of manufacturing: Further evidence. Cambridge: 18th European Operations Management Association Conference, S. 1-10.

Osterwalder A., 2004. The business model ontology – A proposition in a design science approach. Sveitsi: University of Lausanne, 169 s.

Osterwalder A. & Pigneur Y., 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 288 s. ISBN 978-0470-87641-1.

Osterwalder A., Pigneur Y. & Tucci C. L., 2005. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of AIS*, 16(1), S. 1-25.

Petrovic O., Kittl C. & Teksten R. D., 2001. Developing Business Models for eBusiness. SSRN Electronic Journal [verkkodokumentti]. Saatavissa: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1658505 [viitattu 9.11.2018].

Rachinger M., Rauter R., Müller C., Vorraber W. & Schirgi E., 2018. Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, S. 1-18.

Rymaszewska A. D., 2014. The challenges of lean manufacturing implementation in SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 21(6), S. 987-1002.

Shafer S. M., Smith H. J. & Linder J. C., 2005. The Power of Business Models. *Business Horizons*, 48(3), S. 199-207.

Singh R. K., Garg S. K. & Deshmukh S. G., 2008. Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. *Benchmarking: An International Journal*, 15(5), S. 525-547.

Sommer L., 2015. Industrial Revolution – Industry 4.0: Are German Manufacturing SMEs the First Victims of this Revolution? *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(5), S. 1512-1532.

Sort J. C. & Nielsen C., 2018. Using the business model canvas to improve investment processes. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), S. 10-33.

Stewart D. W. & Zhao Q., 2000. Internet Marketing, Business Models, and Public Policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, 19(2), S. 287-296.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Alueellinen yritystoimintatilasto [verkkajulkaisu]. ISSN=2342-6241. 2016. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/alyr/2016/alyr_2016_2017-12-21_tie_001_fi.html [viitattu 15.11.2018].

Teece D. J., 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), S. 172-194.

Terziovski M., 2010. Innovation practice and its performance implications in small to medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based review. *Strategic Management Journal*, 31(8), S. 892-902.

Veit D., Clemons E., Hess T., Benlian A., Buxmann P., Spann M., Kundisch D., Leimeister J. M. & Loos P., 2014. Business Models – An Information Systems Research Agenda. *Business & Information Systems Engineering*, 6(1), S. 45-53.

Vos J., 2005. Developing strategic self-descriptions of SMEs. *Technovation*, 25(9), S. 989-999.

Yrittäjät, 2018. Suomen Yrittäjät, Yrittäjyys Suomessa [verkkodokumentti]. Helsinki: Suomen yrittäjät. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363> [viitattu 15.11.2018].

Zott C., Amit R. H. & Massa L., 2011. The Business Model Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), S. 1019-1042.