



Käytännön esimerkkejä ApuaDigiin.fi -palvelun sisällöstä ja työkaluista

Alakko nää digiä -seminaari
31.10.2019
Marko Juntunen



POHJOIS-POHJANMAA
Council of Oulu Region



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020





Käytännön esimerkkejä **ApuaDigiin.fi** - palvelun sisällöstä ja työkaluista

1. Business Wheel liiketoimintamalli?

2. Liiketoimintamallin muutosprosessi?

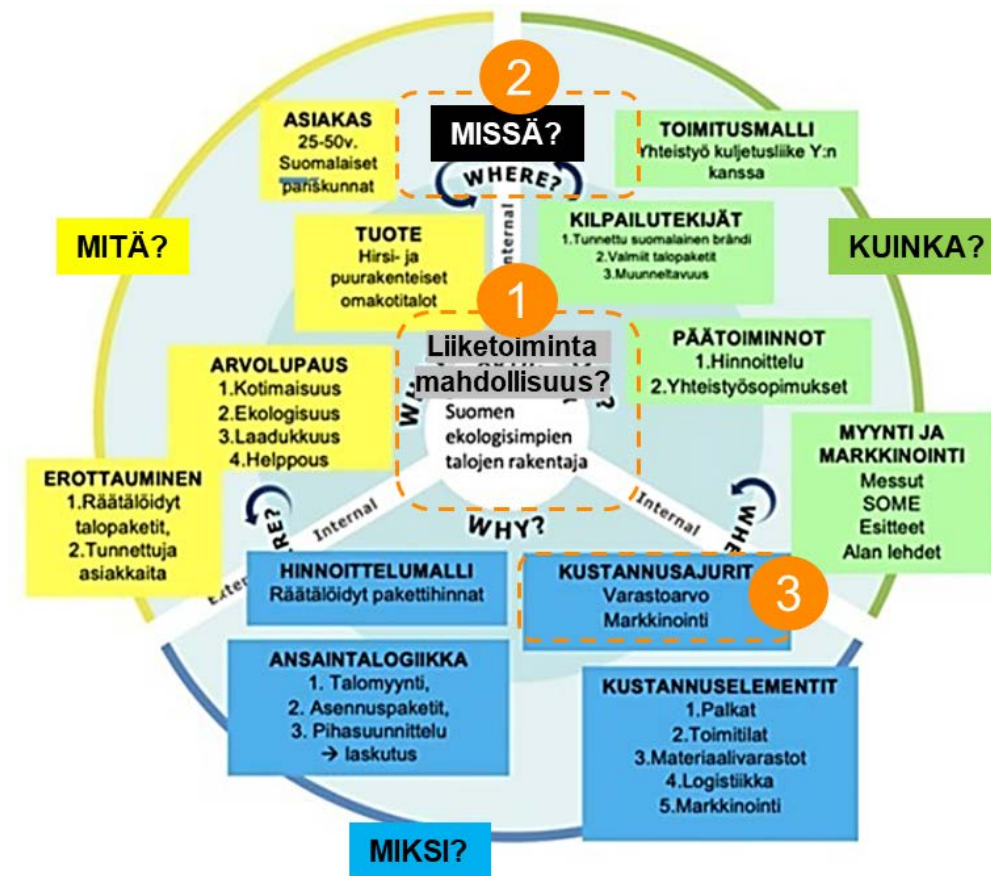
3. Liiketoiminnan muutoskykyanalyysi?



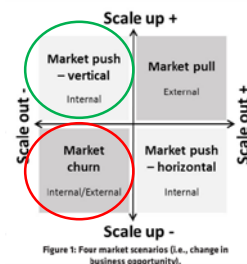


LIIKETOIMINTAMALLI

- ✓ **Liiketoimintamalli** on läpileikkaus yrityksen liiketoiminnasta, ja jokaisella liiketoimintaa harjoittavalla yrityksellä on vähintään yksi liiketoimintamalli.
- ✓ Yrityksellä voi olla **useita eri liiketoimintamalleja (BU,PL)**, tai se voi toteuttaa **yhtä** liiketoimintamallia usean eri tuotteen tai palvelun kautta.
- ✓ Liiketoimintamallia voi hyödyntää strategisena työkaluna esimerkiksi;
 - ❑ **Liikeidean** kiteyttämisessä (1), uusi tai toimiva yritys.
 - ❑ Liiketoiminta**ekosysteemin** määrittelyssä (2).
 - ❑ Liiketoiminta**skaalautuvuuden** suunnittelussa (3, *).
 - ❑ **Tulevaisuuden** suunnittelussa, jolloin tutkitaan eri visioiden vaikutuksia olemassa olevaan liiketoimintaan (kuten positiointivaiheessa luodut digivisiot).
 - ❑ Liiketoiminta**muutoksen** suunnittelussa, jolloin kuvataan liiketoimintamallin vaihtoehdot ja tavoite (sivu 3).



* Business Model Scalability in the Cloud Business Context (Juntunen et al. 2018)
<https://www.apuadigiin.fi/tietopankki/>



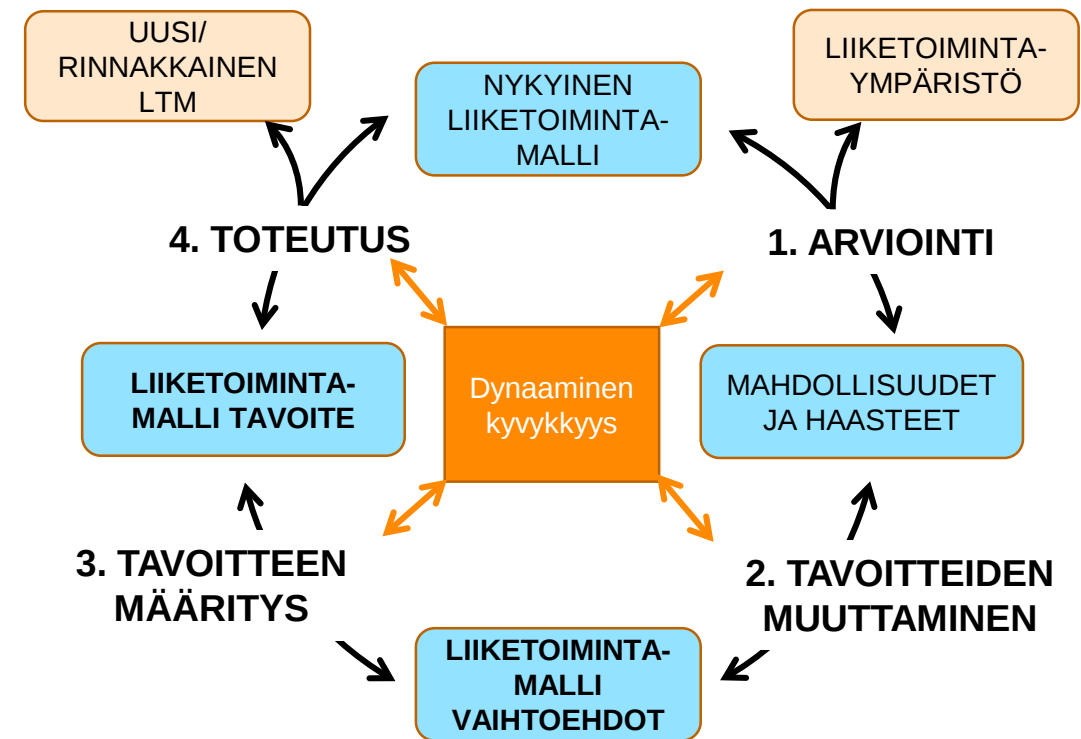
Business Wheel liiketoimintamalli (Ahokangas, Juntunen, Myllykoski 2014)

<https://www.apuadigiin.fi/tyokalut/nykytila-analyysi-nykytila-ja-ratkaisumaarittely/liiketoimintamalli/>



LIIKETOIMINTAMALLIN MUUTOSPROSESSI

- ✓ Esimerkiksi **digitalisaatio muuttaa maailmaa** kiihtyvällä tahdilla, ja nämä **muutokset** aiheuttavat lisää liiketoimintamahdollisuuksia ja –uhkia myös toimiville yrityksille.
- ✓ DigiLeap-kyselyistä* ilmenee, että 125 yrityksestä **yli 70% suunnittelee digitalisaatioon** liittyvää täysin **uutta** liiketoimintamallia tai **nykyisen** liiketoimintamallin muuttamista.
- ✓ **Liiketoimintamallimuutos** sisältää **neljä muutosvaihetta**; arviointi, tavoitteiden muuttaminen, tavoitteen määrittäminen, ja toteutus.
- ✓ **Dynaaminen kyvykkyys** edistää kilpailukykyä ja se syntyy siitä, että muutosvaiheita voidaan tehdä **saman aikaisesti** ja tarvittavat prosessivaiheet ovat **muutoskohtaisia** (suppea vs. laaja -muutos).



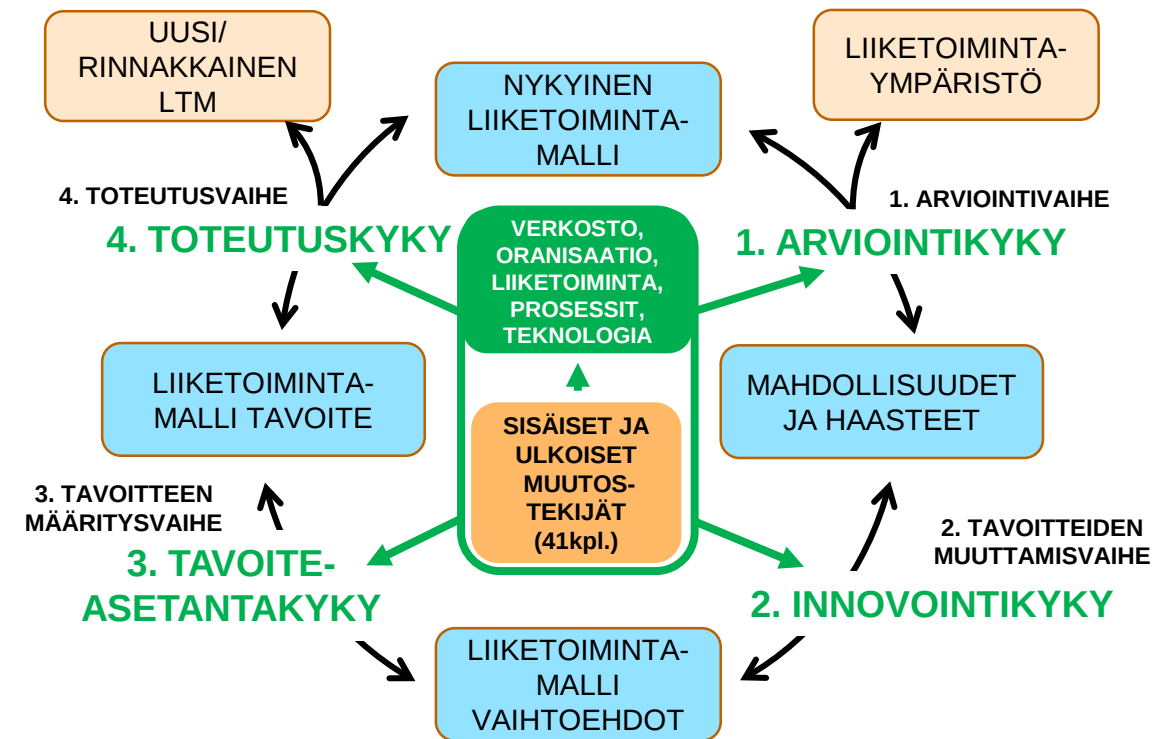
* Digikysely 2019 tuloksia & Digikysely 2018 tuloksia
<https://www.apuadigiin.fi/tietopankki/>

Liiketoimintamallimuutos dynaamisena kyvykkyytensä (Juntunen 2017)
<https://www.apuadigiin.fi/tietopankki/>



LIIKETOIMINNAN MUUTOSKYKYANALYYSI

- ✓ Liiketoiminnan muutoskykyanalyysi* **mittaa liiketoiminnan muutoskykyä**, joka koostuu 4. muutosprosessivaiheen kyvystä.
- ✓ Liiketoiminnan muutoskykyanalyysi hyödyntää **41 ulkoista tai sisäistä muutostekijää** (Juntunen 2017) viidestä eri liiketoiminnan osa-alueesta (Verkosto, Organisaatio, Liiketoiminta, Prosessit, Teknologia), jotka **edesauttavat tai rajoittavat** liiketoiminnan dynaamista muutoskyvykkyyttä.
- ✓ Hyvä liiketoiminnan dynaaminen **muutoskyvykkyys** takaa **kilpailukyvn** erityisesti nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä (=digiaikakausi?).



Liiketoimintamallin muutosprosessiin liittyvä muutoskykyanalyysi

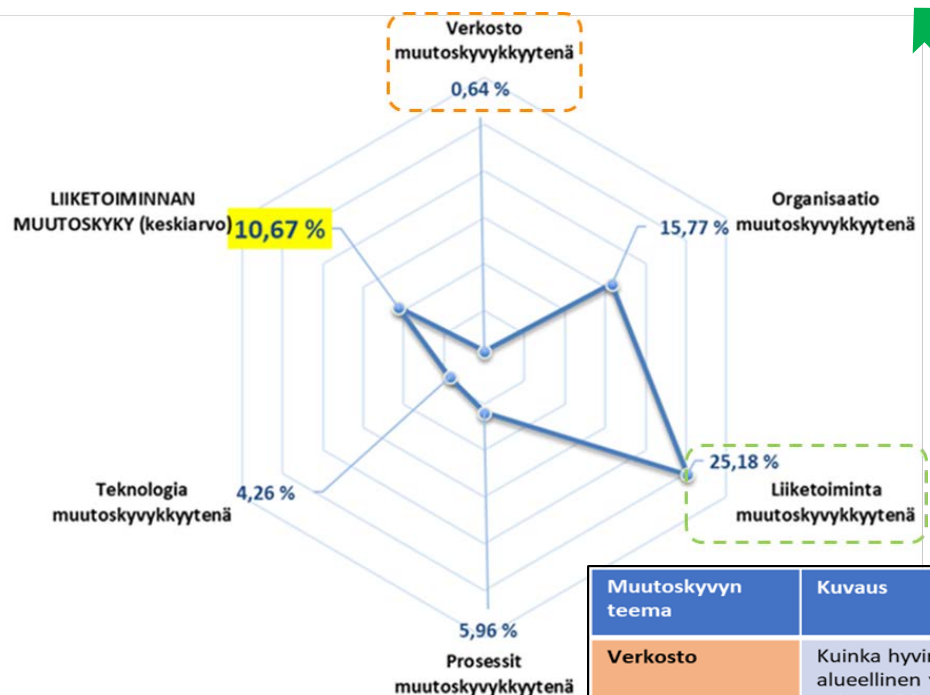
* <https://www.apuadigiin.fi/tyokalut/positiointi-liiketoiminnan-muutoskykyanalyysi/liiketoiminnan-muutoskyky-tyokalu/>



ESIMERKKI: LIIKETOIMINNAN MUUTOSKYKYANALYYSI (1/2)

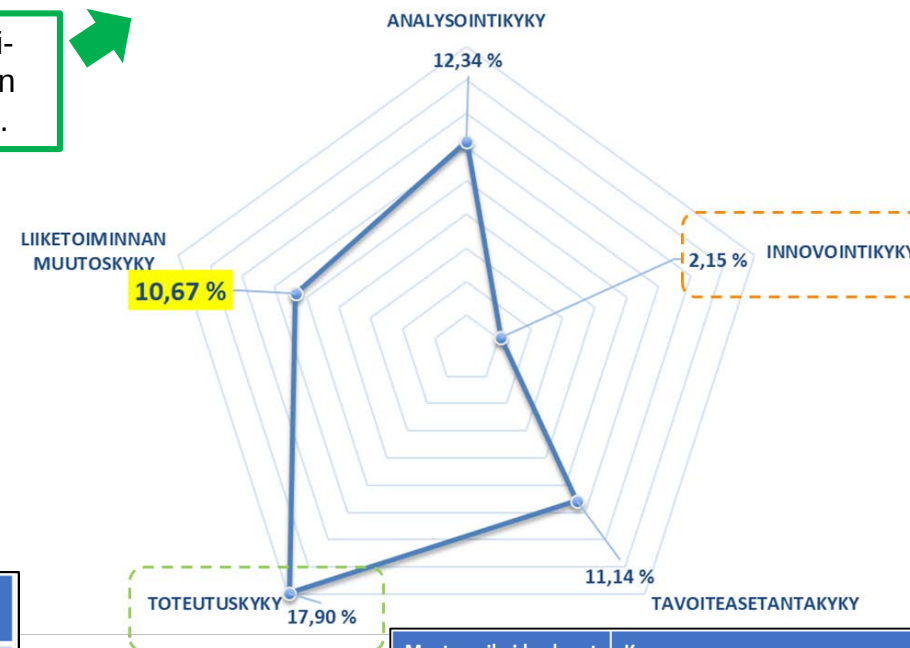
0. YRITYS ON VASTANNUT 41 KYSYMYKSEEN (noin 15min)

1. MUUTOSKYVYKKYYDET LIIKETOIMINNAN OSA-ALUEINA



Analysoitavaa esimerkki-yritystä **verrataan** muihin yritysvastauksiin (n=40).

2. MUUTOSPROSESSIN KYVYT



Muutoskyvyn teema	Kuvaus
Verkosto	Kuinka hyvin/tehokkaasti yhteistyöverkostot, alueellinen yritysekosysteemi, sekä yhteistyökumppanit tukevat liiketoiminnan muutosta.
Organisaatio	Kuinka hyvin/tehokkaasti yrityksen rakenne, kulttuuri, ja resurssit tukevat liiketoiminnan muutosta.
Liiketoiminta	Kuinka hyvin/tehokkaasti yrityksen liiketoimintamalli, käytännöt, osaaminen ja tietotaito tukevat liiketoiminnan muutosta.
Prosessit	Kuinka hyvin/tehokkaasti yrityksen prosessit, mittarit, sekä operatiivinen toiminta tukevat liiketoiminnan muutosta.
Teknologia	Kuinka hyvin/tehokkaasti tietotekniikka ja teknologia tukevat liiketoiminnan muutosta.

Muutosvaiheiden kyvyt	Kuvaus
Analysointikyky	Mittari kuvaa yrityksen/ liiketoimintayksikön kykyä löytää ja analysoida sisäisiä ja ulkoisia mahdollisuuksia sekä uhkia.
Innovointikyky	Mittari kuvaa yrityksen/ liiketoimintayksikön kykyä innovoida olemassa olevaa liiketoimintaa.
Tavoiteasetantakyky	Mittari kuvaa yrityksen/liiketoimintayksikön kykyä asettaa uusia tavoitteita olemassa olevalle liiketoiminnalle
Toteutuskkyky	Mittari kuvaa yrityksen/liiketoimintayksikön kykyä toteuttaa suunniteltuja liiketoimintamuutoksia tai käynnistää uusi liiketoiminta.

Analysiesimerkki:

<https://www.apuadigiin.fi/tyokalut/positiointi-liiketoiminnan-muutoskykyanalyysi/>



ESIMERKKI: LIIKETOIMINNAN MUUTOSKYKYANALYYSI (2/2)



3. YRITYSKOHTAINEN LAUSUNTO

Lähtökohta

Analyyksitulokset perustuvat suppeaan vastausmäärään (**1 yritys**), jonka vuoksi yritysanalyysin luotettavuus voi olla mahdollisesti puutteellinen. Näin ollen tulokset kuvaavat pikemminkin yhden henkilön mielipiteitä kuin yrityksen laajempaa tilannetta. Tämän vuoksi on hyvä huomioda, että etenkin ison yrityksen tapauksessa eri osa-alueiden (organisaatiot) muutoskyvykkyudet voivat vaihdella merkittävästi. *Mikäli yritys* vastauksen määrä olisi suurempi, osa-alueiden mielipide-erot oltaisiin voitu analysoida myös vastausten keskihajonnan avulla.

Muutoskyvykkyysanalyysi

Analysoidun liiketoiminnan muutoskyky on selvästi keskimääräistä tasoa ylempänä (**10,67%**) verrattuna muihin pohjoispohjanmaalaisiin yrityksiin. Liiketoiminta on merkittävästi korkeammalla tasolla (**n.25%**) ja organisaatiokin on selkeästi (**n.16%**) korkeammalla tasolla, mutta prosessit ja teknologia muutoskyvykkyutenä ovat ainoastaan hieman keskimäärästä yritystä korkeammalla tasolla (**n.5%**) ja verkosto on samalla tasolla muiden yritysten kanssa (**0,64%**).

Verkosto: Yrityksellä ei ole ulkopuolisia rahoittajia ja/tai potentiaalisia pääomasijoittajia, alueellinen ekosysteemi ei tue nykyistä liiketoimintaa, eikä yritys seuraa kuinka yhteistyökumppanit hyötyvät nykyisestä liiketoiminnasta. Tästä huolimatta ulkopuoliset sidosryhmä luovat arvoa ja yhteistyökumppaneita hyödynnetään liiketoiminnan skaalautumisessa. **Organisaatio:** Yrityksessä ei ole laajaa tietoa/taitoa radikaalin liiketoimintamallin muuttamisesta. Vaikka yrityksessä on nimetty muutosjohtaja, se ei ole nimittänyt muutostimiä, jonka vastuulla on liiketoimintamuutos. **Liiketoiminta & muutos:** Nykyinen liiketoimintamalli ei skaalaudu hyvin, mutta liiketoimintamallin sekä teknologian skaalautumisen pohdiskelu on aktiivista. Tämän lisäksi liiketoimintamallin muutokselle on laadittu tiekartta ja vaihtoehtoisia liiketoimintamalleja pohditaan aktiivisesti. **Prosessit:** Yrityksessä ei ole määritelty liiketoimintamallin muutosprosessia tai liiketoimintamallin muutosta avustavia työkaluja. **Teknologia:** Yritys hyödyntää tietotekniikkaa asiakasarvon luonnissa, mutta reaaliaikaista asiakastietoa ei hyödynnetä paljon, eikä pilvipalvelut tue liiketoimintamallin skaalautumista.

Muutoskykyanalyysi

Analysoidun liiketoiminnan muutoskyky on selvästi keskimääräistä tasoa ylempänä (**10,67%**) verrattuna muihin pohjoispohjanmaalaisiin yrityksiin. Analysointi-, Tavoiteasetanta, sekä Toteutuskkyky ovat huomattavasti keskimääräistä yritystä korkeammalla tasolla (**n.11-18%**), mutta Innovointikyky on selkeästi näitä alemmalla tasolla ja noin keskimääräisen yrityksen tasolla (**n.2%**). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yritys kykenee muuttamaan liiketoimintaa erittäin hyvin, mutta innovointikyky rajoittaa "todellisten" innovaatioiden syntymistä (=suurin potentiaali mahdolliseen kilpailuun?).

Analyyshavaintojen avulla kiinnittäisimme huomiota seuraaviin liiketoimintamuutoskyvyn kehityskohteisiin:

- 1) **Tulisiko yrityksen kartoittaa mahdollisia ulkopuolisia rahoituslähteitä ja/tai potentiaalisia pääomasijoittajia?** Tämä parantaisi tosi merkittävästi liiketoiminnan **innovointi**kykyä.
- 2) **Kuinka yritys kykenisi hyödyntämään laajasti reaaliaikaista asiakastietoa?** Tämä parantaisi merkittävästi liiketoiminnan **analysointikykyä**.
- 3) **Kuinka nykyisessä liiketoiminnassa käytettävien yhteistyökumppanien liiketoimintahyötyjä voidaan mitata?** Parantaisi huomattavasti **innovointi** ja tavoiteasetantakykyä.
- 4) **Kuinka alueellinen ekosysteemi saadaan tukemaan paremmin nykyistä liiketoimintaa?** Tämä parantaisi huomattavasti liiketoiminnan **toteutuskkykyä**.
- 5) **Mitä nykyinen liiketoimintamalli vaatii, jotta siitä tulisi skaalautuvampi?** Tämä parantaisi paljon liiketoiminnan **innovointi**-, tavoiteasetanta-, sekä toteutuskkykyä.
- 6) **Kuinka radikaalia liiketoimintamallimuutosta koskevaa tietoa/taitoa voidaan lisätä?** Tämä parantaisi **kaikkia** liiketoiminnan muutosvaihekykyjä.

31.10.19: Yrityskohtainen lausunto ei ole saatavilla enää DigiLeap hankkeen päätyttyä (*vaatisi resursseja*).



ESIMERKKI: ANALYYSITULOKSIEN HYÖDYNTÄMINEN



POHJOIS-POHJANMAA
Council of Oulu Region

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



YRITYSKOHTAINEN
TILANNE

ALUEELLINEN
TILANNE
(KOOSTE)

ANALYYSITULOKSET

NYKYINEN
MUUTOSKYKY

1. YRITYS

2. RAHOITTAJAT

3. SEUTUTOIMIJA

TOIMENPITEET

KEHITYS TIEKARTAN AVULLA

MUUTOS-
KYVYKKYYS I

MUUTOS-
KYVYKKYYS II

MUUTOS-
KYVYKKYYS III

TOIMENPIDE I

TOIMENPIDE II

TOIMENPIDE III

TOIMENPIDE I

TOIMENPIDE II

TOIMENPIDE III

TOIMENPIDE I

TOIMENPIDE II

TOIMENPIDE III

TIEKARTTA

LOPPUTULOS

KEHITTYNYT
MUUTOSKYKY

KASVANUT
KILPAILUKYKY

MATALAMPI RISKI

KOHDENNETTU
YRITYSPALVELU

<https://www.apuadigiin.fi/tyokalut/tiekartta/tiekartta-tyokalu/>



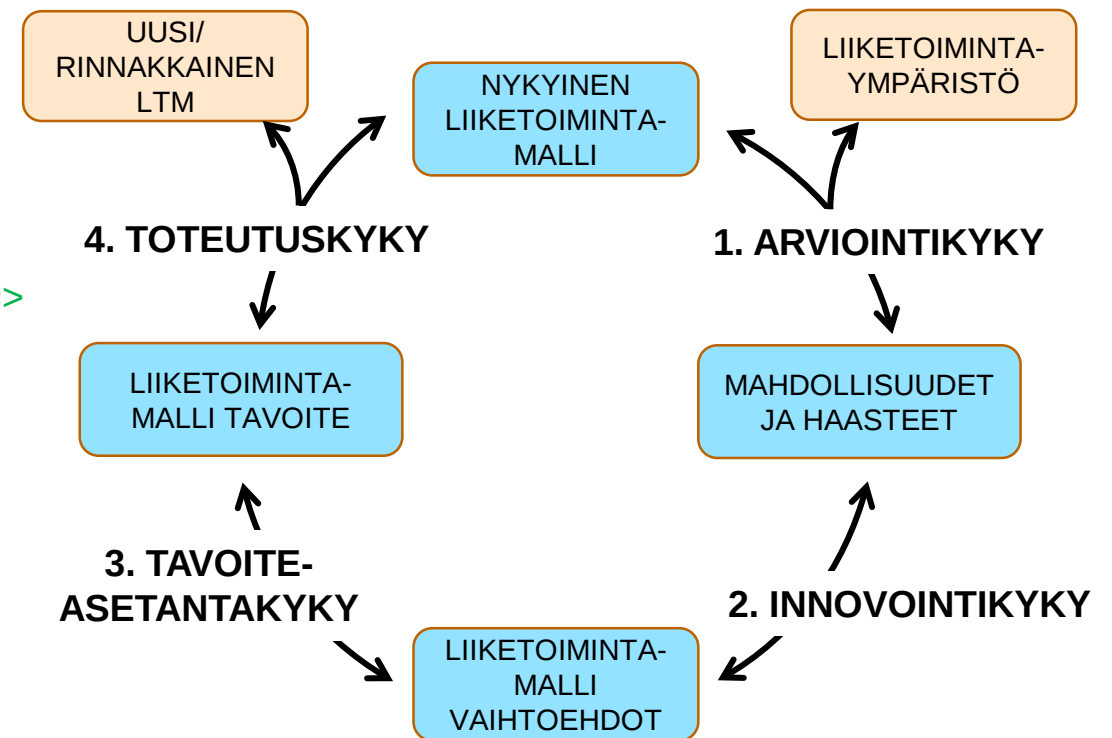
LIIKETOIMINNAN MUUTOSKYKY P-POHJANMAALLA

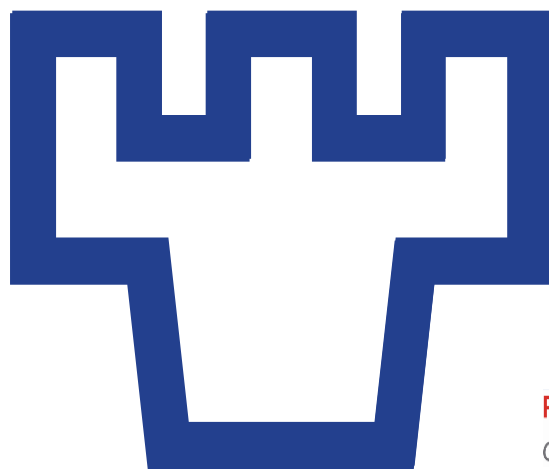
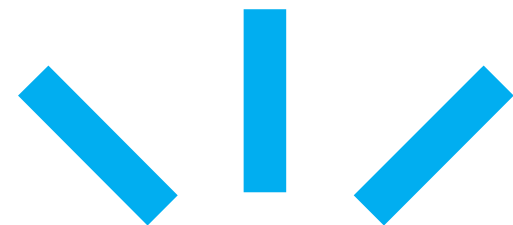
- ✓ Muutoskykyanalyyseista ilmenee, että yritys vastausten **keskiarvo on 2,52 (1-4)** ja kolme **edesauttavinta muutostekijää** ovat

- ☐ Sisäinen Liiketoimintajohtajan/omistajan valta tehdä liiketoimintamallimuutoksia (ka. +35%) => Suurin vaikutus vaiheet 2, 3 & 4
- ☐ Ulkoinen Ulkopuolisen neuvonantajan tai konsultin käyttö muutostilanteessa (ka. +34%) => Suurin vaikutus vaiheet 2 & 3
- ☐ Ulkoinen Yritysjohdon sitoutuminen liiketoiminnan muuttamiseen (ka. +31%) => Vaikutus kaikkiin vaiheisiin

- ✓ ja kolme **rajoittavinta muutostekijää** ovat

- ☐ Sisäinen Yrityksen tieto ja taito koskien radikaalia liiketoimintamallimuutosta (ka. -41% keskiarvosta) => Vaikutus kaikkiin vaiheisiin
- ☐ Sisäinen Nimetty muutostiimi (ka. -41%) => Suurin vaikutus vaiheet 2 & 3
- ☐ Sisäinen Liiketoimintamallimuutoksessa käytettävä tiekartta (ka. -36%) => Suurin vaikutus vaiheeseen 4





POHJOIS-POHJANMAA
Council of Oulu Region

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto

OULUN
YLIOPISTO