

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutus

Henry Penttinen

DRAFT-OHJELMAN UUDISTUNUT PALVELUMALLI UUDEN
LIIKEIDEAN KEHITTÄMISTYÖN TUKENA

Opinnäytetyö
Elokuu 2021



OPINNÄYTETYÖ
Elokuu 2021
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Henry Penttinen

Nimeke
Draft-ohjelman uudistunut palvelumalli uuden liikeidean kehittämistyön tukena

Toimeksiantaja
Draft-ohjelma

Tiivistelmä

Draft-ohjelma on Joensuun seudulla toimiva yrittäjyyttä tukeva ja edistävä yrittäjyysohjelma. Syksyllä 2019 Draft-ohjelma päätti kehittää palveluaan tukemaan tiimien kehittämistyötä entistäkin paremmin. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten Draft-ohjelma on muuttunut tukemaan paremmin tiimien kehittämistyötä, sekä miten Draft-ohjelmaan osallistuneet tiimit ovat kokeneet ohjelman tarjoaman tuen uuden liikeidean kehittämiseen.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin laadullista tapaustutkimusta, koska tutkittavana ilmiönä oli Draft-ohjelmassa tapahtunut muutos ja ohjelmaan osallistuneiden tiimien kokemus. Kohderyhmä muodostui viidestä Draft-ohjelmassa mukana olleista tiimeistä. Aineistoa kerättiin teemahaastattelulla, jotka toteutettiin puhelimitse vallitsevan pandemiatilanteen takia. Puhelinhaastattelut äänitettiin myöhempää litterointia varten, jotta haastattelija pystyi keskittymään paremmin haastattelutilanteeseen. Aineisto analysoitiin hyödyntämällä sisällysanalyysia.

Tulosten perusteella Draft-ohjelman uudistunut palvelumalli tukee aikaisempaa mallia paremmin tiimien kehittämistyötä. Uudistuneessa palvelumallissa Draft-ohjelman tarjoama tuki tiimille on aikaisempaan malliin verrattuna vuorovaikutteisempaa sekä aktiivisempaa. Ammattilaisen avustamana idean potentiaalın arvioiminen ja kehittämistyöhön sopivien työkalujen hyödyntäminen kasvattaa tiimien osaamista löytää todisteita idean toteutavuudesta.

Kieli
suomi

Sivuja 45
Liitteet 2
Liitesivumäärä 2

Asiasanat
liiketoiminta, liikeidean kehittäminen, yrittäjyysohjelma, Draft-ohjelma



THESIS
August 2021
Degree Program in Business Economics

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Henry Penttinen

Title
The Renewed Service Model of the Draft Program in Support of the Development of a New Business Idea

Commissioned by
Draft Program

Abstract

DRAFT is a program for entrepreneurs to develop their business ideas. The aim of this thesis was to provide insights for the Draft Program on how the program have developed during the past few years. Changes were made in order to give better support for the teams in the development of their business ideas. The thesis also tries to answer the question on how students have experienced the Draft Program and how well the program has supported their development process.

The empirical part was conducted by utilizing qualitative research, more precisely a case study method. For the data collection, five students were interviewed. The selected method was theme interviews which were conducted on the phone because of the current Covid19 situation. All the interviews were recorded to ensure good quality transcription and to make sure that the interviewer could focus on the interview. The Data were analyzed using qualitative content analysis.

The thesis suggest that the updated Draft Program supports participants better and ensures the quality of the development process. The results suggest that the renewed Draft Program has more active communication with the participants. One of the major findings was that the active support of the professionals makes it easier to evaluate the potential of the business idea and to identify suitable tools to improve the idea further.

Language
Finnish

Pages 45
Appendices 2
Pages of Appendices 2

Keywords
business, business idea, development, Draft, venture creation program

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Opinnäytetyön rakenne, tavoite ja rajaukset	6
2.1	Aihe	6
2.2	Tavoite ja rajaukset	6
2.3	Muut opinnäytetyöt	7
2.4	Opinnäytetyön rakenne	8
3	Ideasta liiketoiminnaksi	9
3.1	Liiketoiminta	9
3.2	Liikeidean innovatiivisuus	10
3.3	Liikeidean kehittäminen ja testaaminen	12
3.3.1	Idean potentiaalin kartoittaminen ja arvioiminen	12
3.3.2	Idean testaaminen ja siitä oppiminen.....	15
4	Draft-ohjelma uuden liikeidean kehittämistyön tukena	17
4.1	Draft-ohjelma.....	17
4.2	Muutokset Draft-ohjelmassa	18
4.2.1	Draft-ohjelman vanha palvelu- ja rahoitusmalli	20
4.2.2	Draft-ohjelman uudistunut palvelu- ja rahoitusmalli.....	22
5	Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu	27
5.1	Tutkimusmenetelmä	27
5.2	Aineiston keruu ja analysointi	28
6	Tulokset	31
6.1	Teema 1: Draft-ohjelman tarjoama tuki.....	31
6.2	Teema 2: Draft-ohjelman vaikutus idean kehittymiseen.....	32
6.3	Teema 3: Lisätuen tarve kehittämistyön tueksi	34
6.4	Teema 4: Draft-ohjelman merkitys kehittämistyön jatkamiseen	35
7	Johtopäätökset.....	37
7.1	Tulosten pohdinta.....	37
7.2	Opinnäytetyön luotettavuus	40
8	Pohdinta.....	41
8.1	Opinnäytetyöprosessi.....	41
8.2	Oppimisprosessi.....	42
8.3	Jatkotutkimuksen aiheita	42
	Lähteet	44

Liitteet

Liite 1	Demotarjouspohja
Liite 2	Haastattelurunko ja teemat

1 Johdanto

Liikeidea on liiketoiminnan ensimmäinen askel. Kehittämistyö idean muuntamiseksi liikeideaksi ja siitä liiketoiminnaksi voi useimmista tuntua haasteelliselta tehtävältä. Menestyvän liiketoiminnan taustalla on paljon työtä, eikä menestys siltikään ole aina taattua. Idea voi vaikuttaa omasta mielestä hyvältä, mutta etukäteen on vaikea ennustaa, ovatko mahdolliset asiakkaat samaa mieltä asiasta. Kaikenlainen liiketoiminta sisältää riskejä, mutta keskittyminen kriittisimpiin epävarmuustekijöihin kehittämistyön aikana voi pienentää mahdollisten tappioiden suuruutta, jos liikeidea osoittautuu lopulta toimimattomaksi. Jotta liiketoiminnan aloittaminen olisi mahdollisimman riskitöntä ja sen todennäköisyydet onnistumiseen olisivat suuremmat, on ideaa tärkeää kehittää ja sen potentiaalia selvittää perusteellisesti.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään liikeidean kehittämistä liiketoiminnaksi teoreettisesti, sekä Draft-ohjelman tarjoamaa palvelua liikeidean kehittämistyön tueksi laadullisen tutkimuksen menetelmiä hyödyntäen, aineisto koostuu viidestä teemahaastattelusta. Toimivan ratkaisun löytäminen on kokeilemista ja kokeiluista oppimista. Ideaa tulee testata, jotta saadaan selville, mikä siinä toimii ja mikä ei. Sama pätee palveluihin; jotta voidaan löytää voittava lähestymistapa, tulee kokeilla erilaisia keinoja ja toisinaan todeta, ettei tämä ollut se toimivin ratkaisu. Lisäksi tässä opinnäytetyössä käsitellään Draft-ohjelman kehitystä ja muutosta. Draft-ohjelma teki syksyllä 2019 päätöksen kehittää palveluaan tukemaan paremmin ohjelmaan osallistuvien tiimien kehittämistyötä, jotta ohjelmasta syntyisi vuosittain enemmän uusia aloittavia yrityksiä. (Immonen 2020).

Joensuun seudulla toimivan Draft-ohjelman tavoitteena on auttaa uusien liikeideoiden kehittämistyössä. Ohjelma on toiminut vuodesta 2012 saakka tarjoamalla ohjelmaan haakeutuville tiimeille, sekä rahallista, että ammattilista tukea. Tähän mennessä ohjelmasta on saanut apua ja rahoitusta 124 eri tiimiä, ja osa näistä tiimeistä on kerännyt yksityistä rahoitusta yhteensä yli 1,5 miljoonaa euroa. (Draftprogram 2020).

2 Opinnäytetyön rakenne, tavoite ja rajaukset

2.1 Aihe

Toimin Draft-ohjelmassa tiimiassistentin tehtävässä vuosien 2018 ja 2019 aikana, jolloin pääsin osalliseksi tiimien kehittämistyötä. Tänä aikana ohjelmassa tapahtui muutoksia palvelun kehittämisen osalta. Yhtenä keinona edistää ja tukea tiimien kehittämistyötä oli tiimiassistenttipalvelu, jonka Draft-ohjelma osti ulkoistettuna palveluna Osuuskunta Bisionionilta. Silloinen haaste tiimien kanssa oli se, etteivät tiimit hyödyntäneet ohjelmasta saatavaa rahoitusta niin hyvin kuin olisi toivottu. Yleisin syy rahoituksen hyödyntämättä jättämiseen oli kehittämistyön hidas eteneminen tai sen keskeyttäminen. Tiimiassistentin tehtävänä oli auttaa tiimiä kehittämistyön eteenpäin viemisessä siihen pisteeseen, että tiimi oli oikeutettu saamaan rahoitusta. Tänä aikana pääsin tutustumaan tiimeihin paremmin ja auttamaan heitä omalla osaamisellani liiketalouteen, koska usein ohjelmaan osallistuneilla tiimeillä ei ollut taustaa liiketalouden opinnoista.

Toiminnassa mukana olemisen myötä huomasin palvelumallissa haasteita, jotka osaltaan vaikuttavat tiimin kehittämistyön etenemiseen. Heräsi ajatus siitä, että opinnäytetyöni voisi käsitellä tätä haastetta, jotta ohjelma voisi kehittää palveluaan tukemaan paremmin tiimien kehittämistyötä. Syksyllä 2019 Draft-ohjelma uudisti palvelumalliaan asiakaslähtöisemmäksi muuttaen rahoitusmalliaan sekä kehittämistyötä tukevaa toimintaansa. Immosen (2020) mukaan ohjelma teki päätöksen kehittää palvelumalliaan voimakkaammin, jotta ohjelmasta vuosittain syntyvien ja aidosti menestyvien yritysten lukumäärä kasvaisi. Näin ollen päädyimme Draft-ohjelman kanssa selvittämään opinnäytetyössäni sitä, miten ohjelma on muuttunut tukemaan paremmin tiimien liikeidean kehittämistä ja miten tiimit ovat kokeneet ohjelmasta saadun tuen vaikutuksen kehittämistyöhön.

2.2 Tavoite ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten Draft-ohjelma on muuttunut tukemaan paremmin ohjelmaan osallistuvien tiimien liikeidean kehittämistyötä, sekä miten tiimit ovat kokeneet ohjelman tarjoaman tuen vuosien 2018 ja 2019 aikana. Opinnäytetyö käsittelee samalla uuden idean kehittämistä ja minkälaisia asioita siinä on hyvä ottaa huomioon. Produktina tuotetaan kuvaus ohjelman nykyisestä palvelumallista. Produkti

tuo esille, mitä uudistunut palvelumalli sisältää ja tätä voidaan edelleen peilata aikaisempaan palvelumalliin. Asiakaskokemus on palvelun kehittämisen näkökulmasta tärkeä osa, koska silloin voidaan saada tietoa siitä, mitkä elementit ovat toimineet hyvin ja missä mahdollisesti tarvitaan kehittämistyötä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten Draft-ohjelma on muuttunut tukemaan paremmin tiimien kehittämistyötä?
2. Miten ohjelmassa mukana olleet tiimit ovat kokeneet uuden idean kehittämisen?

Tavoitteen saavuttamiseksi keskitytään tässä opinnäytetyössä käsittelemään Joensuun seudulla toimivan Draft-ohjelman toimintaa ja ohjelmassa mukana olleiden tiimien kokemuksia. Opinnäytetyön teoria on rajattu käsittelemään uuden liikeidean kehittämistyön alkuvaiheita ja mahdollisia haasteita. Draft-ohjelma tarjoaa palveluaan Joensuun seudun lisäksi Kuopiossa, mutta tekijän omakohtaisen kokemuksen rajoituessa Joensuun seudun toimintaan, ei Kuopion toimintaa oteta huomioon tässä opinnäytetyössä.

2.3 Muut opinnäytetyöt

Draft-ohjelmasta ei ole aikaisemmin tehty opinnäytetyötä eli suoraan vastaavanlaisia opinnäytetöitä ei näin ollen löydy, mikä tekeekin tutkimusaiheesta uutuusarvoa luovan. Erilaisista muista yrittäjyyttä tukevista ohjelmista ja Kiihdyttämö-palveluista on kuitenkin löydettävissä jonkin verran aikaisempia opinnäytetöitä. Samankaltaista aihepiiriä käsittelevien opinnäytetöiden etsimisessä hyödynnettiin Theseus verkkopalvelua. Hakusanoina käytettiin muun muassa yrittäjyysohjelma, kiihdyttämö-palvelu, liikeidean kehittäminen ja liiketoiminta. Liiketoiminta, liikeidea ja kehittämistyö ovat hakusanoina hyvin laajoja käsitteitä ja niitä voidaan tutkia useista eri näkökulmista, joten hakutulosten määrä oli tuhansia, jopa kymmeniätuhansia erilaisia opinnäytetöitä. Sen sijaan yrittäjyysohjelma hakusanalla tulosten määrä tippui kymmeniin, joista itsessään yrittäjyysohjelmaa tutkivia opinnäytetöitä oli muutamia. Kaiken kaikkiaan kotimainen tutkimus yrittäjyyttä tukevista ohjelmista, varsinkin yksittäisten toimijoiden näkökulmasta on melko vähäistä, ja siksi aiheetta onkin tärkeää tutkia lisää.

Anni Koistinen (2015) on selvittänyt opinnäytetyössään kyselytutkimusta hyödyntäen NY Start Up -ohjelman hyötyä työelämässä ja työnhaussa. Opinnäytetyössä on esitelty, minkälaisia työelämäntaitoja työmarkkinoilla tarvitaan ja kuinka Ny Start Up -ohjelma on onnistunut tukemaan taitojen kehittämisessä.

Krista Tuomi (2018) puolestaan on tehnyt opinnäytetyön laadullista tutkimusta hyödyntäen LAMK Startup Accelerator -hankkeen palveluiden tarpeista opiskelijayrittäjyyden tukemiseen. Opinnäytetyö käsittelee opiskelijayrittäjyyttä ja sitä, minkälaisia palveluita yrityskiihdyttämön tulisi tarjota, jotta se tutkisi mahdollisimman hyvin opiskelijayrittäjien tarpeita.

Lähimpänä tämän opinnäytetyön aihetta on Ella Ylösen (2018) opinnäytetyö Tampereen Mediapoliksessa toimivan media-alan yrityskiihdyttämön Mediapolis Acceleratorin asiakaskokemuksia. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä aineistoa asiakaskokemuksesta, jotta vasta aloittanut yrityskiihdyttämö voisi palautteen perusteella kehittää palveluaan tuottamaan parempaa asiakaskokemusta ja todellista lisäarvoa.

2.4 Opinnäytetyön rakenne

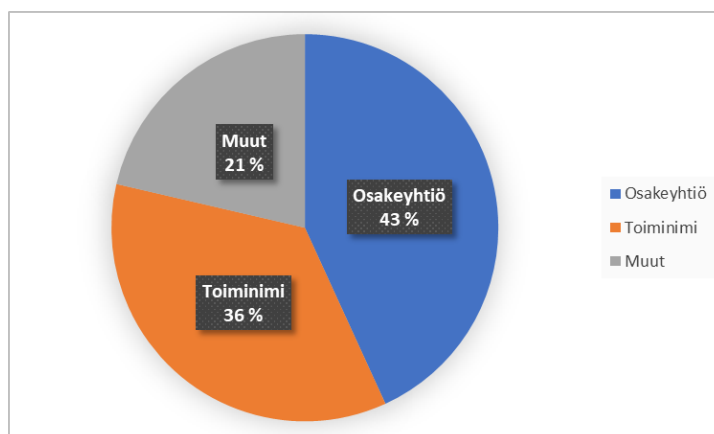
Tämä opinnäytetyön rakentuu kahdeksasta osasta. Luku 1 johdattelee lukijan aiheeseen, jonka jälkeen seuraa luku 2, jossa opinnäytetyön rakenne, tavoitteet ja rajaukset esitetään. Teoriaosuutta käydään läpi luvussa 3. Teoriaosuus avaa lukijalle liiketoimintaa ja liikeidean kehittämistä sekä sitä, millaisia asioita kehittämistyön alkuvaiheessa on hyvä ottaa huomioon ja miten prosessia on hyvä viedä eteenpäin. Luku 4 esittää Draft-ohjelman palvelumallissa tapahtuneita muutoksia. Draft-ohjelman palvelumalli on esitetty ennen ja jälkeen uudistuksen. Luku 5 käsittelee tutkimusmenetelmää, aineiston keruuta ja sen analysointia. Luvussa 6 kuvataan tutkimuksen tuloksia eli tiimien kokemuksia liikeidean kehittämisestä Draft-ohjelmassa. Luvussa 7 esitetään johtopäätökset, jossa arvioidaan tiimien kokemuksia, sekä opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta. Luku 8 sisältää pohdintaa opinnäytetyöprosessista sekä ehdotuksia jatkotutkimukselle.

3 Ideasta liiketoiminnaksi

3.1 Liiketoiminta

Liiketoiminta voi olla organisaation tai yrityksen harjoittamaa kaupallista, teollista tai ammatinharjoittamaa toimintaa, joka on voittoa tavoittelevaa tai voittoa tavoittelematonta liiketoiminnan luonteesta riippuen. Kun käytetään sanaa liiketoiminta, viitataan sillä usein yksilöiden järjestäytyneeseen pyrkimykseen tuottaa ja myydä hyödykkeitä, sekä palveluita, tavoitellen niillä voittoa. Liiketoiminta itsessään voi vaihdella yksinyrittäjän harjoittamasta toiminnasta kansainväliseen liiketoimintaan sekä kaikkeen sillä välillä. (Hayes 2020.)

Liiketoiminnan harjoittamiseen on olemassa erilaisia vaihtoehtoja. Suomessa kaksi yleisintä liiketoiminnan harjoittamisen muotoa ovat yksityinen elinkeinonharjoittaja eli toiminimiyrittäjä sekä osakeyhtiö. Vuonna 2020 Suomessa oli kaiken kaikkiaan 616 551 rekisteröityä yritystä, joista toiminimiyrittäjiä eli yksityisiä elinkeinonharjoittajia oli 218 656 kappaletta ja osakeyhtiöitä 266 134 kappaletta. (Patentti- ja rekisterihallitus 2021.) Kuviossa 1 voidaan nähdä toiminimiyrittäjyyden ja osakeyhtiön olevan Suomen kaksi yleisintä liiketoiminnan harjoittamisen muotoa vuonna 2020.



Kuvio 1. Liiketoiminnan harjoittamisen muotojen jakautuminen Suomessa vuonna 2020 (Patentti- ja rekisterihallitus 2021).

Ennen liiketoiminnan aloittamista ja yritysmuodon valitsemista, liikeidea tulee olla selkeänä ja sille laadittu suunnitelma. Tätä varten liiketoiminnasta on laadittava liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelma on kokonaisvaltainen dokumentti, mikä määrittelee ydinliiketoiminnan, sen tavoitteet ja kuinka näihin tavoitteisiin päästään. (Hayes

2021.) Liiketoimintasuunnitelman on kyettävä osoittamaan liikeidean kykyä pärjätä markkinoilla ennen markkinoille astumista, mikä edellyttää sen, että idean potentiaalia on tarkasteltu useista eri näkökulmista suunnitteluvaiheen aikana (McKinsey & Company 1999, 25). Hayesin (2021) mukaan ei ole olemassa kahta samanlaista liiketoimintasuunnitelmaa mutta jokainen liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään samanlaisia elementtejä, kuten tiivistelmän, tuotteet/palvelut, markkina-analyysin, markkinointistrategian, taloussuunnittelun sekä talousarvion.

Liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan liiketoiminnan raamittamisen lisäksi myös rahoituksen hakemisesta varten. Rahoitusta hyödynnetään liiketoiminnan alkuvaiheessa käyttöpääomana, jonka avulla voidaan kattaa yritystoiminnan aloittamisesta syntyviä kustannuksia ennen kuin, toiminta alkaa tuottamaan tarvittavaa kassavirtaa sen ylläpitämiseksi. (Finnvera 2014.) Kannattavan liiketoiminnan perustana on näin ollen positiivinen kassavirta, mikä muodostuu siitä, kun kassaan tulee enemmän rahaa kuin sieltä lähtee kustannusten muodossa pois. Kassavirran tarkoituksena on kattaa liiketoiminnasta aiheutuvat kulut ja tuottaa yritykselle viivan alle jäävää voittoa. Voitto-osuus mahdollistaa liiketoiminnan kehittämisen, sekä arvon tuottamisen yrittäjälle ja sidosryhmille (Kinkki & Isokangas 2003, 7.)

3.2 Liikeidean innovatiivisuus

Kakki menestyvät yritys- ja liiketoiminnat ovat saaneet joskus alkunsa ideasta ja rohkeudesta kehittää idea siihen pisteeseen, että se on voitu viedä markkinoille ihmisten saataville. Usein innovatiivisen liikeidean taustalla on ajatus siitä, miten jonkin asian voisi tehdä paremmin tai aivan uudella tavalla. Ajan saatossa ihminen on keksinyt erilaisia keinoja ratkaista erilaisia ongelmia tai kehittää olemassa olevia ratkaisuja, joiden avulla on pystytty helpottamaan yritysten, sekä kuluttajien arkipäiväistä elämää. Nämä ratkaisut ovat voineet olla hyvinkin yksinkertaisia tai vastaisesti todella monimutkaisia teknologisia ratkaisuja. (McKinsey & Company 2000, 31.)



Kuvio 2. Liikeidean innovatiivisuus (McKinsey & Company 2000, 32).

Liikeidean innovatiivisuutta voidaan tarkastella sen mukaan, uudistetaanko olemassa olevaa tuotetta, palvelua, liiketoimintamallia vai luodaanko jotain aivan uutta (kuvio 2). Tuotteet ja palvelut ovat yrityksen tarjoamia hyödykkeitä kuluttajille tai toisille yrityksille, kun taas liiketoimintamalli on tapa tuottaa, kehittää, valmistaa, markkinoida tai jakaa näitä hyödykkeitä. (McKinsey & Company 2000, 32.)

McKinsey ja Company (2000, 33) mukaan uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämisen lähtökohdaksi on asiakkaan saama hyöty, kun taas liiketoimintamalleja koskevat innovaatiot tavoittelevat kustannusten alentamista ja toiminnan tehostamista. Vanhat toimialat ovat kilpailun kannalta todella kilpailtuja, mutta niitä tarvitaan tarjoamaan tuotteita ja palveluita, jotka ylläpitävät yhteiskuntamme hyvinvointia. Uudet toimialat puolestaan uudistavat vanhoja malleja ja rakenteita, luoden uusia mahdollisuuksia yritystoiminnan kasvamiseen.

Riippumatta liikeidean innovatiivisuudesta, toimii se aina pohjana ja perustana liiketoiminnalle. Liikeidea antaa yrittäjälle, sidosryhmille ja sijoittajille selkeän kuvan siitä, mistä liiketoiminnassa on kyse ja miten sillä tehdään rahaa. (Patentti- ja rekisterihallitus 2016). Hyväkään liikeidea ei takaa kannattavaa liiketoimintaa ennen kuin sitä on kehitetty ja koeponnistettu markkinoilla.

3.3 Liikeidean kehittäminen ja testaaminen

Uudet liikeideat ja yritystoiminnot sisältävät aina paljon tekijöitä, jotka ovat kilpailun kannalta epävarmoja ja tuntemattomia, toisin kuin toiminnassa olevissa ja toimivaksi todetuissa liiketoiminnoissa. Tämä johtuu siitä, ettei liiketoiminnasta ole muodostunut vielä luotettavaa tietoa, jota hyödyntämällä tulevaisuuden näkymiä olisi mahdollista ennakoita. Tästä syystä on huomioitava se tosiasia, että uuden liikeidean kehittäminen ja liiketoiminnan suunnitteleminen pitää sisällään huomattavasti enemmän oletettua tietoa suhteessa todennettuun tietoon. On siis tärkeä tunnistaa ideaan kohdistuvia oletuksia ja muuttaa niitä systemaattisesti todennetuksi tiedoksi. (McGrath & MacMillan 1995.)

Anthony (2014, 7) mukaan menestyvän liiketoiminnan ongelmana ei useinkaan ole itse idea, josta liiketoimintaa aloitetaan rakentamaan, vaan ennemminkin prosessi, miten idea siirretään ajatuksen tasolta käytäntöön. McGrath ja MacMillan (1995) mukaan epäonnistuneen liiketoiminnan taustalla piilee monesti vääränlainen lähestymistapa suunnitella käytännön toteuttamista, mikä aiheuttaa sen, ettei liikeidean kannalta olennaisesti vaikuttavia ja haitallisia oletuksia olla osattu ottaa tarpeeksi hyvin huomioon tai kyseenalaistaa niiden paikkansapitävyyttä. Voidaan ajatella, että kehittämistyö ideasta menestyväksi liiketoiminnaksi on matka, jonka tavoitteena on selvittää, kyseenalaistaa ja löytää vastauksia idean kyvystä selviytyä markkinoilla.

Ennen kuin idea on valmis kaupallistamiseen, on sen todellinen markkinatarve oltava selvillä ja testattuna. Useimpien yritysten ongelmana piilee sinä, että uuden liikeidean hiomiseen käytetään liikaa aikaa ja rahaa, ilman, että sen todellista tarvetta mahdollisten asiakkaiden keskuudessa olisi selvitetty. (The Lean Startup 2021.) Jos asiakas ei ole valmis hankkimaan yrityksen tarjoamaa tuotetta tai palvelua, ei yritykseen synny tarvittavaa kassavirtaa ylläpitämään sen toimintaan ja lopputulos on todennäköisimmin yritystoiminnan loppuminen.

3.3.1 Idean potentiaalın kartoittaminen ja arvioiminen

Ajatuksen tasolla olevasta ideasta ei synny liikeideaa ennen kuin sen ympärille alkaa muodostettu jonkinlaista konkreettista rakennetta. Ensimmäinen vaihe idean kehittämistyössä on selvittää asiakkaan todellinen tarve, johon ratkaisua ollaan tuottamassa ja idean ympärillä vaikuttavat muut tekijät. Toimintaympäristön ymmärtäminen ja potentiaalisten asiakkaiden hahmottaminen auttavat selkeyttämään kokonaiskuvaa siitä, mihin

ollaan ryhtymässä. (Eisenmann 2021.) Dokumentoimalla ideasta asioita, saadaan arvokasta tietoa siitä, mitä tällä hetkellä tiedetään ja mitkä asiat pohjautuvat oletukseen. Dokumentoidun tiedon perusteella on helpompi tarkastella rakentuvaa suunnitelmaa ja tehdä tarvittavia muutoksia kehittämistyön edetessä, jos idean taustalla olevat perusolelut sen potentiaalista ja toimintaympäristöstä muuttuvat. (Anthony 2014, 27–32.)

On tärkeää pystyä osoittamaan haaste tai tarve selkeästi, johon ratkaisua ollaan tuottamassa. Idean toteutettavuuden määrittäminen edellyttää näin ollen ymmärrystä siitä kuka todellinen asiakas on, miksi ja miten asiakas käyttää ratkaisua. Yhtä tärkeää on pystyä osoittamaan myös, miten ja minkälaista arvoa liikeidea tuottaa yritykseen sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Yritystoiminta on suuri kokonaisuus eikä pelkän idean tarkasteleminen yksinään ole kuitenkaan riittävä. Idean ympärillä on paljon muita tekijöitä, jotka vaikuttavat sen onnistumiseen. Jotta voidaan saada kokonaisvaltainen ymmärrys liikeideasta ja siihen olennaisesti vaikuttavista muista tekijöistä, on hyvä pohtia kohderyhmää, sidosryhmiä, idean tarkoitusta, taloutta, markkinaa, tärkeimpiä toimenpiteitä, tiimiä, sekä rahoituksen tarvetta. (Anthony 2014, 27–32.)

Kohderyhmä: Kuka potentiaalinen asiakas on ja miksi asiakas maksaisi ratkaisusta, jota ollaan tuottamassa. Kohderyhmää selvittäessä on tärkeä miettiä, mikä asiakkaan haaste on ja mihin hän todellisuudessa tarvitsee ratkaisua. Mikä tekee ratkaisusta tarpeeksi houkutteleva täyttämään tämän tarpeen ja miksi. (Anthony 2014, 30.)

Sidosryhmät: Sidosryhmillä tarkoitetaan kaikkia niitä tahoja, joihin toiminta vaikuttaa tai jotka vaikuttavat toimintaan. On tärkeä selvittää, mikä sidosryhmän/sidosryhmien rooli tai tehtävä on ja miksi he tukisivat idean kehittymistä. (Anthony 2014, 30.)

Idean tarkoitus: Idean ydinajatus tulee olla selkeä itselle sekä sidosryhmille. Miten kehitteillä oleva ratkaisu auttaa ratkaisemaan kohderyhmän, sekä keskeisten sidosryhmien haasteita niin uniikilla tavalla, että he valitsevat mieluummin sen kuin kilpailevan tai vaihtoehtoisen ratkaisun. Toisin sanoen, mikä tekee ideasta erilaisen ja paremman. (Anthony 2014, 31.)

Talous: Mistä tulonlähteet muodostuvat todennäköisimmin ja mitä kustannuksia tulonlähteiden ansaitsemin aiheuttaa. Minkälaista infrastruktuuria idean toteuttaminen vaatii ja minkälaisia taloudellisia investointeja tarvitaan. (Anthony 2014, 31.)

Markkinat: Mihin markkinakoon liiketoiminnalla tähdätään ja minkälaiset mahdollisuudet liiketoiminnan kasvattamiselle on tulevaisuudessa. Mitkä kilpailevat ratkaisut aiheuttavat eniten huolta ja miten oma ratkaisu eroaa kilpailevista ratkaisusta. (Anthony 2014, 31.)

Tärkeimmät toimenpiteet: Mitkä ovat idean toteuttamisen kannalta tärkeimmät toimenpiteet. Kuka tekee mitäkin ja mikä oma rooli on näiden toimenpiteiden toteuttamisessa. Minkälaiset yhteytyöt ovat idean toteuttamisen kannalta välttämättömiä. (Anthony 2014, 32.)

Tiimi: Ketä tiimissä on ja miten tiimin jäsenten kokemus, sekä taidot osaltaan mahdollistavat idean siirtämisen suunnitelmasta onnistuneesti käytäntöön. (Anthony 2014, 32.)

Rahoitus: Paljonko liikeidean kehittäminen ja liiketoiminnan käynnistäminen vaativat pääoman sitomista ja kuinka kauan kuluu aikaa hankkia tämä alkupääoma takaisin. (Anthony 2014, 32.)

Kun ideasta on dokumentoitu alustavaa tietoa, on aika siirtyä selvittämään tiedon paikansapitävyyttä ja arvioimaan idean kykyä selviytyä markkinoilla. Ideaa tulee arvioida ja tarkastella useista eri näkökulmista, jotta voidaan hahmottaa sen vahvuuksia sekä heikkouksia. (McKinsey & Company, 30). Näin saadaan ymmärrys siitä, mitkä asiat onnistumisen kannalta ovat epävarmoja ja mahdollisesti oletuksien varassa. Mitä enemmän asioita on oletusten varassa, sitä tärkeämpää niihin on saada varmennettua tietoa. Liikeideaan kohdistuvista oletuksista ja epävarmuutta aiheuttavista tekijöistä on hyvä muodostaa konkreettinen tarkistuslista. Tarkistuslistaa hyödyntäen selvittämistyö on järjestelmällistä, jolloin minimoidaan riskiä sivuuttaa jokin listan oletuksista tai epävarmuuksista. (McGrath & MacMillan 1995.)

Talouden arvioiminen ja mallintaminen on osa kehittämistyötä. Talouden mallintaminen pakottaa miettimään asioita, jotka kertovat idean kannattavuudesta ja auttavat tarkastelemaan sitä taloudellisesta näkökulmasta (Anthony 2014, 51). Taloudellisten tavoitteiden asettaminen määrittää liiketoiminnalle mittarit, joita seuraamalla voidaan tarkkailla liiketoiminnan onnistumista numeroiden perusteella (Gallo, 2017). Uuden liiketoiminnan kohdalla aikaisempaa dataa ei ole hyödynnettäväksi ennustamaan esim. myynnin kehittymistä, joten taloudenmallintaminen pohjautuu ensisijaisesti arvioihin ja suuntaa antavaan tietoon.

Liikeidean taloudellisten näkymien helppoon mallintamiseen alkuvaiheen kehittämissä Rita McGrath ja Ian MacMillan ovat luoneet käänteisen tuloslaskelman. Käänteisen tuloslaskelman (reverse income statement) ydin ajatuksena on se, että laskelman tekeminen aloitetaan tavoitellusta tuloksesta, mitä yritykselle jää verojen jälkeen. Laskelmaa työstetään näin ollen alhaalta ylöspäin, jonka lopputuloksena saadaan tarvittava liikevaihto kattamaan liiketoiminnan ylläpitämisestä aiheutuvat kustannukset ja tavoiteltu voitto-osuus. Yksinkertaisuudessaan laskelman tekeminen vaatii sen tekijältä hieman taustatutkimusta ja ymmärrystä markkinasta, potentiaalisten asiakkaiden lukumäärästä sekä tuotteen tai palvelun tuottamisesta syntyvistä kustannuksista. (McGrath & MacMillan 1995.)

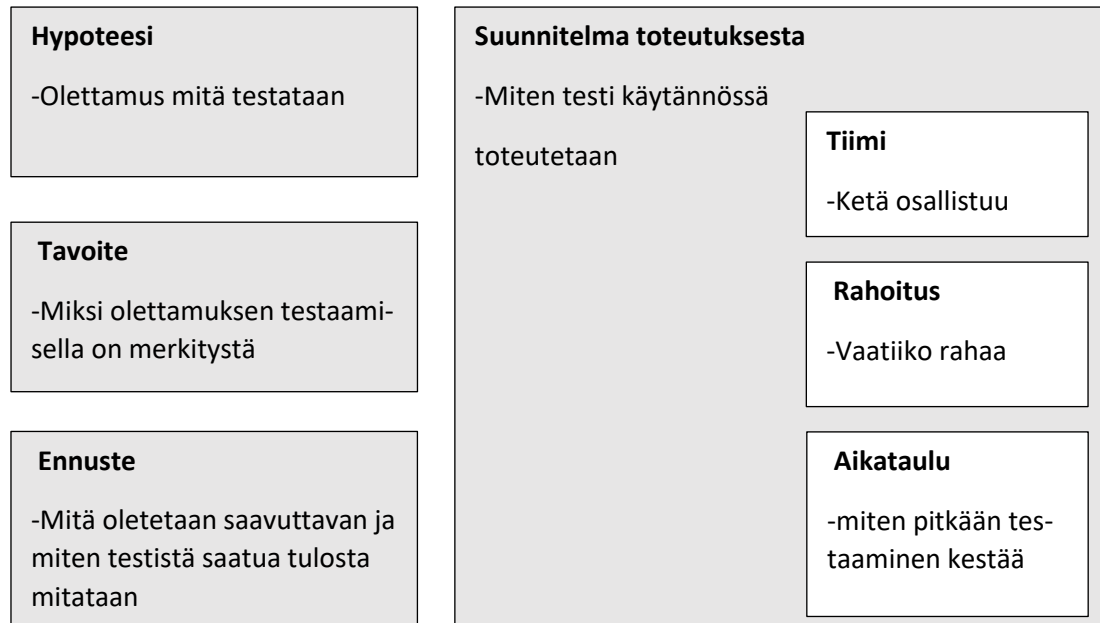
3.3.2 Idean testaaminen ja siitä oppiminen

Idean testaamisen tarkoituksena on saada selvyyttä ja varmuutta siihen, että kehittämissä ollaan menossa oikeaan suuntaan ja kehittämistyötä kannattaa jatkaa. Bryantin (2020) mukaan syy uuden liiketoiminnan ennen aikaiseen päättymiseen on monesti rahojen loppuminen, mikä usein johtuu siitä, että on joko, valittu vääränlainen markkina tai ymmärrys kohderyhmästä on ollut puutteellista. Ilman testaamista ideasta dokumentoidut asiat pohjautuvat oletuksiin ilman varmempaa tietoa niiden todenmukaisuudesta.

Kehittämistiimin on hyvä keskittyä ensisijaisesti kriittisimpiin epävarmuustekijöihin ja niiden testaamiseen, eli fokusoida tekemistään. Kriittisimmät epävarmuustekijät ovat asioita, jotka toteutuessaan ovat suurin este liiketoiminnan onnistumiselle. Tämän takia ei ole kannattavaa käyttää arvokasta aikaa ja resursseja asioihin, joiden tiedetään pitävän paikkaansa. Keskittymällä kriittisimpiin epävarmuustekijöihin saadaan selville arvokasta tietoa niistä asioista, joiden todenmukaisuudesta ei vielä varmuudella tiedetä. Kuitenkin on tärkeä keskittyä vain pariin epävarmuustekijään kerralla, jolloin voidaan helpommin määrittää, mitä uutta tietoa on paljastettua ja mitä siitä on opittu. (Anthony, 2014 88–87.)

Testattavan oletuksen tulee näin ollen aina edistää idean kehittymistä, eli sen pitää antaa tietoa, minkä perusteella voidaan tehdä luotettavampia johtopäätöksiä seuraavista toimenpiteistä. Testaaminen voi osoittaa idean kannalta asioita mitkä mahdollistavat sen onnistumisen tai asioita, joita suunnittelutyössä oletettiin pitävän paikkaansa mutta testauksen johdosta todettiin olleen virheellisiä. Huomioimalla oikeanlaisia asioita, kuten mitä testataan, miksi testataan, miten onnistumista mitataan ja miten testaaminen käy-

tännössä toteutetaan, saadaan varmempia tuloksia. (Anthony 2014. 90.) Kuvio 2 mallintaa suunnittelutyön ennen testaamista, jotta idean testaamisesta on mahdollista saada mahdollisimman kattavasti oikeanlaista informaatiota jatkotoimenpiteitä varten.



Kuvio 3. Työkalu idean testaamiseen (Anthony 2014, 90).

Markkina-analyysit ovat laskelmien tapaan suuntaa antavia dokumentteja idean kyvystä pärjätä markkinoilla mutta eivät koskaan voi taata varmaa lopputulosta. Jotta voidaan saada todenmukaista tietoa, tulee vastauksia etsiä sieltä mistä niitä on saatavilla eli mahdollisten asiakkaiden keskuudesta. Potentiaaliset asiakkaat ja heidän kanssaan käydyt keskustelut osoittavat todellisen tarpeen ja kiinnostuksen ideaa kohtaan. (Parker 2019.) Schneiderin ja Hallin (2011) mukaan vastakkaisten mielipiteiden kuuleminen ideasta voi olla tuskallista mutta ei niin tuskallista kuin tuotteen tai palvelun lanseeraaminen, mikä ei sovellu markkinoille tai sillä ei ole markkinaa.

Kun liikeidean testaaminen aloitetaan, on hyvä pitää mielessä, että testaus saattaa tuottaa lopputuloksen, minkä johdosta on harkittava suunnan muuttamista. Nyrkkisääntönä testaamiseen voidaan ajatella kustannusten pitäminen mahdollisimman pienenä kuin on tarpeen, jotta korjausliikkeitä on helpompi tehdä joustavasti ja vähäisin tappioin. (Anthony 2014, 93.) Innovaatioiden ja uusien mahdollisuuksien tavoittelemisen vaativat aina kustannuksia, mikä on osaltaan välttämättömyys muutokselle. Kustannuksilta ei näin ollen voi välttyä mutta rahan käyttöä voidaan hallita hyödyntämällä resursseja, jotka eivät maksa maltaita. (Stevenson & Gumpert 1985.)

Testaamisesta saadaan luonnollisesti dataa, jota on hyvä verrata mittareihin, jotka on asetettu määrittämään onnistumista. Jos lopputulos on ylittänyt odotukset, on se positiivinen merkki kehittämistyön jatkamiseen. Kuitenkin jos mittareiden tasoon ei olla päästy, tulee selvittää syitä, mitkä siihen ovat johtaneet. Oppiminen ja syy - seuraussuhteiden ymmärtäminen on tärkeä osa tulosten käsittelemistä. Tästä syystä on olennaista kysyä, miksi onnistuimme tai miksi emme onnistuneet, jotta voidaan ymmärtää tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet lopputulokseen. Toisinaan tiimi voi sokaistua omaan näkemykseensä, mikä aiheuttaa sen, ettei välttämättä huomata tärkeitä yksityiskohtia, jotka idean kannalta voivat olla erityisen tärkeitä. Tästä syystä ulkopuolisen näkemys voi tuottaa hedelmällisiä löydöksiä ja uutta näkökulmaa tulosten purkamiseen. (Anthony 2014, 95.)

Kun testaamisesta saatua tietoa on analysoitu ja siitä on opittu, lisätään ne kehittyvään suunnitelmaan. McGrathin ja MacMillanin (1995) mukaan on tärkeä päivittää alkupeleistä suunnitelmaan sitä mukaan, kun epävarmuutta aiheuttavia tekijöitä on selvitetty. Päätökset seuraavista toimenpiteistä tulee aina tehdä sen mukaan, kun tiedetään jostakin asiasta enemmän. Jos päätöksenteko tapahtuu pohjautuen oletukseen, voi se pienellä todennäköisyydellä osoittautua oikeaksi, mutta usein lopputulos on onnistumisen kannalta epäedullinen.

4 Draft-ohjelma uuden liikeidean kehittämistyön tukena

4.1 Draft-ohjelma

Draft-ohjelma on yrittäjyysohjelma, jonka tarkoituksena on edistää yrittäjyyttä tarjoamalla ohjelmaan osallistuville tiimeille tukea heidän liikeideansa kehittämistyöhön (Immonen, 2020). Draft-ohjelma on saanut alkunsa Karelia-ammattikorkeakoulusta yhteistyössä Itä-Suomen Yliopiston kanssa. Ajan saatossa ohjelma on laajentunut Riveria-ammattikoulun, Savonian-ammattikorkeakoulun sekä Savon ammattiopiston saataville. Ohjelmaan on mahdollista hakea toiminnassa mukana olevien oppilaitosten opiskelijat, henkilökunta ja uudistuneen palvelumallin myötä myös alumnit. (Draftprogram, 2020.)

Draft-ohjelma tarjoaa tiimeille ammatillista ja rahallista tukea idean alkuvaiheen kehittämistyöhön. Ohjelmaan osallistuvat tiimit saavat avukseen oppilaitosten asiantuntijat ja verkoston, joiden avulla ideasta jalostetaan liiketoimintaan kykeneväinen liikeidea.

(Draftprogram 2020.) Immosen (2020) mukaan Draft-ohjelman tavoitteena on auttaa liikeidean kehittämistyössä, sillä periaatteella, että ohjelman läpi käytyä, ideasta on jalostunut liiketoimintaan tai rahoituksen hakemiseen kykeneväinen liikeidea.

Draft-ohjelma oli alkujaan tarkoitettu tutkijoille, joiden pöytälaatikosta löytyi hyvä liikeidea mutta ei välttämättä taitoa kaupallistaa sitä. Tähän ongelmaan ohjelma halusi tarjota ratkaisua. Vuonna 2012 Draft-ohjelma avasi ovensa tutkijoiden lisäksi opiskelijoille, jonka myötä ohjelma vakiinnutti nimekseen Draftprogram. (Immonen 2020.)

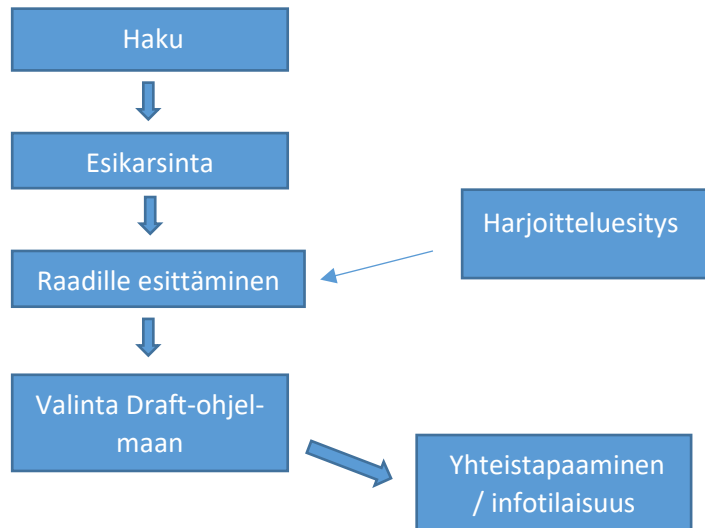
Uudet ja innovatiiviset liikeideat ovat olleet osa Draft-ohjelman toimintakulttuuria ja kantava voima toiminnan alusta lähtien. Innovatiivisten liikeideoiden tavoittelemisen taustalla on Immosen (2020) mukaan selkeä syy, joka selittyy sillä, että samankaltaisten tuotteiden tai palveluiden kanssa on haasteellista kilpailla ja kasvaa. Tästä syystä ohjelma haluaa panostaa ideoihin, joissa kilpailu ei ole rajoittamassa liiketoiminnan kasvupotentiaalia. Parkerin (2019) mukaan vaikka markkina olisi liiketoiminnan kannalta laaja ja vetovoimainen, mutta ennestään hyvin kilpailtu, voi asiakashankinta muodostua pitkässä juoksussa liian kalliiksi kannattavalle liiketoiminnalle.

4.2 Muutokset Draft-ohjelmassa

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin Draft-ohjelman palvelumallia ennen ja jälkeen uudistuksen. Tämän luvun tarkoitus on antaa lukijalle ymmärrys siitä, minkälainen ohjelman tarjoama palvelumalli nykyään on ja minkälaisia muutoksia siinä on tapahtunut verrattuna aikaisempaan malliin. Immosen (2020) mukaan ennen uudistusta ohjelmaan hyväksyttiin ideat sellaisinaan ja niitä aloitettiin testaamaan, kun taas uudistuneessa mallissa ideaa ensin jalostetaan, jonka pohjalta saadaan selville, mitä idean osaa kannattaa testata, jotta se antaa oikeanlaista tietoa toteutettavuudesta.

Draft-ohjelmaan hakeminen

Draft-ohjelma on uudistanut palvelumalliaan ohjelmaan hakemisesta lähtien. Itsessään hakuprosessi kulkee hyvin samankaltaista kaavaa kuin ennen uudistusta mutta prosessiin on lisätty pari uutta elementtiä, kuten liikeidean alustava dokumentointi useasta eri näkökulmasta. Kuvio 4 osoittaa hakuprosessin yksinkertaisessa mallissa.



Kuvio 4. Draft-ohjelman hakuprosessi (Draftprogram 2020).

Draft-ohjelma järjestää vuosittain kolme hakutilaisuutta, jolloin tiimien on mahdollista hakea ohjelmaan. Hakuvaiheessa (Haku) tiimin ensimmäisenä tehtävä on selvittää hakukelpoisuus, jonka jälkeen rakennetaan 1. sivun liiketoimintasuunnitelma ja täytetään ilmoittautumislomake. Hakukelpoisuus Joensuun Draft-ohjelmaan täyttyy, kun tiimissä on vähintään 2 henkilöä ja vähintään yksi tiimin jäsenistä on Draft-ohjelman toiminnassa mukana olevan oppilaitoksen opiskelija, henkilökuntaa tai alumni. Tiimi sitoutuu kehittämään liikeideaansa aktiivisesti, sekä tuottamaan blogikirjoituksen kokemuksistaan kehittämistyöstä. (Draftprogram 2020.) Uudistuksen myötä tiimit valmistavat jo haku vaiheessa ideastaan 1. sivun liiketoimintasuunnitelman, johon palataan tarkemmin luvussa 4.2.1.

Hakuvaihetta seuraa esikarsinta (esikarsinta), jolloin Draft-ohjelma käy läpi hakemukset ja 1. sivun liiketoimintasuunnitelmat. Esikarsinnan aikana Draft-ohjelma arvioi ideaa ensimmäisen kerran ja tekee sen pohjalta päätöksen siitä, kutsutaanko tiimi esittämään ideansa raadille. (Immonen & Varis, 2020.) Immosen (2020) mukaan ohjelmaan pyritään löytämään tiimejä, joiden liikeidealla on mahdollisuudet kannattavaksi liiketoiminnaksi sekä tiimin oma osaaminen ja kokemus tukevat idean toteuttamista.

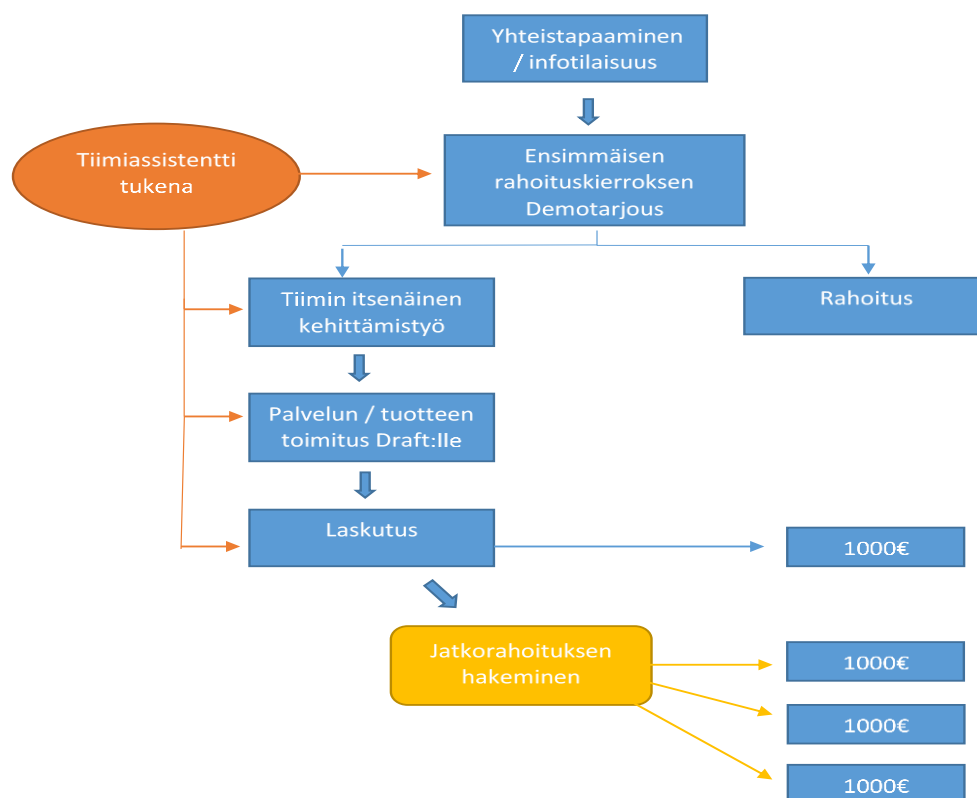
Esikarsinnan jälkeen seuraa idean esittäminen raadille (raadille esittäminen). Ennen idean esittämistä raadille, tiimillä on mahdollisuus harjoitella esitystään (harjoitteluesitys) Draft-ohjelman asiantuntijoiden avustamana. Harjoitusesityksen jälkeen tiimit voivat parannella esitystään ennen varsinaista idean esittämistä raadille. Esityksen pohjalta raati arvioi ideaa ja tekee lopullinen päätös siitä, jatkaako tiimi idean kehittämistyötä Draft-

ohjelman ensimmäiseen vaiheeseen. Raadin tehtyä päätöksensä tiimeistä, jotka jatkavat idean kehittämistä ohjelmassa, on seuraava vaihe yhteistapaaminen.

Yhteistapaamisella (Yhteistapaaminen / infotilaisuus) tiimit pääsevät tutustumaan toisiinsa ja kuulemaan toistensa ideat. (Draftprogram 2020.) Tässä vaiheessa tiimit ovat selvittäneet hakuprosessin, jonka jälkeen alkaa virallinen kehittämistyö ohjelmassa. Luvuissa 4.2.1 ja 4.2.2 esitellään tarkemmin Draft-ohjelman vanhaa ja uudistunutta palvelu- ja rahoitusmallia.

4.2.1 Draft-ohjelman vanha palvelu- ja rahoitusmalli

Jotta voidaan ymmärtää, miten ohjelman palvelumalli on muuttunut, esitetään ensimmäisenä, minkälainen Draft-ohjelman vanha palvelumalli on ollut ennen uudistusta. Kuvio 5 havainnollistaa tiimin matkan vanhan palvelumallin aikana siitä, kun tiimi on päässyt ohjelmaan mukaan ja kun se on oikeutettu saamaan rahoitusta.



Kuvio 5. Draft-ohjelman vanha palvelumalli (Immonen 2018, Draftprogram Kickoff).

Idean kehittäminen vanhassa palvelumallissa

Vanhassa palvelumallissa rahoituksen saamisen perusteena toimi demotarjous (liite 1). Demotarjouksen tekeminen ja sen hyväksyttäminen Draft-ohjelmalla olivat tiimin ensimmäinen toimenpide ohjelmassa. Demotarjouksessa määriteltiin jokin asia, mikä edisti idean kehittämistyötä. Kehittämistyötä edistävä toimenpide saattoi olla esim. tuoteidean prototyypin valmistaminen tai palveluidean testiversion toteuttaminen. (Immonen 2018, Draftprogram Kickoff.)

Immosen (2020) mukaan vanhan palvelumallin aikana Draft-ohjelma toimi niin sanotusti testiasiakkaan tiimeille. Kun tiimi oli saanut hyväksyttyä demotarjouksensa, alkoi idean itsenäinen kehittämistyö. Tiimien tueksi Draft-ohjelma osti Osuuskunta Bisionilta tiimiassistentti-palvelua. Tiimiassistentti-palvelun tarkoituksena oli auttaa tiimejä tarjouksen tekemisessä, aikataulutuksessa ja jatkorahoituksen hakemisessa. Jokaiselle tiimille oli varattu neljä tuntia henkilökohtaista tiimiassistenttiaikaa, jota tiimit pystyivät käyttämään tarpeen mukaan. Pääasiallisesti kehittämistyö tapahtui kuitenkin itsenäisesti. (Immonen 2018, Draftprogram Kickoff.)

Kehittämistyön tukemiseen Draft-ohjelma hyödynsi työkaluna Business Model Canvas liiketoimintamallia (Immonen 2020). Business Model Canvas (BMC) on liiketoiminnan mallintamiseen tarkoitettu työkalu, jonka perusteella kuvataan, miten yritys luo, tuottaa ja pitää arvoa. BMC voidaan hyödyntää liiketoimintamallin kuvaamiseen, visualisointiin, arviointiin, sekä kehittämiseen. BMC sisältää asiakas segmentin, arvolupauksen, tulonlähteet, kanavat, asiakassuhteet, avaintekijät, avain resurssit, avain kumppanit ja kulu-rakenteen. (Business Model 2021.) Immosen (2020) mukaan BMC on hyödyllinen työkalu mallintamaan sitä, miten liiketoiminta pyörii mutta se ei ota tarpeeksi hyvin huomioon yrittäjän näkökulmaa eli mitä liiketoiminnalta tavoitellaan.

Vanha rahoitusmalli

Vanhassa rahoitusmallissa tiimin oli mahdollista hakea ohjelmasta rahoitusta neljän rahoituskierroksen kautta. Jokaisen rahoituskierroksen suurus oli 1000 € + alv. Ensimmäiseen rahoitukseen tiimi pääsi käsiksi läpäisemällä ohjelman hakuprosessin ja toteuttamalla demotarjouksessa sovitut toimenpiteet. Demotarjouksen toteuttamiseen tiimillä oli aikaa enintään 8 kuukautta. Suoritettua demotarjouksessa sovitut toimenpiteet, tiimi pystyi hakeutumaan seuraavalle rahoituskierrokselle. Jotta tiimi pääsi seuraavalle rahoituskierrokselle, tuli sen esittää ideansa jatkotoimenpiteet raadille. Kun tiimi oli valittu uudelle

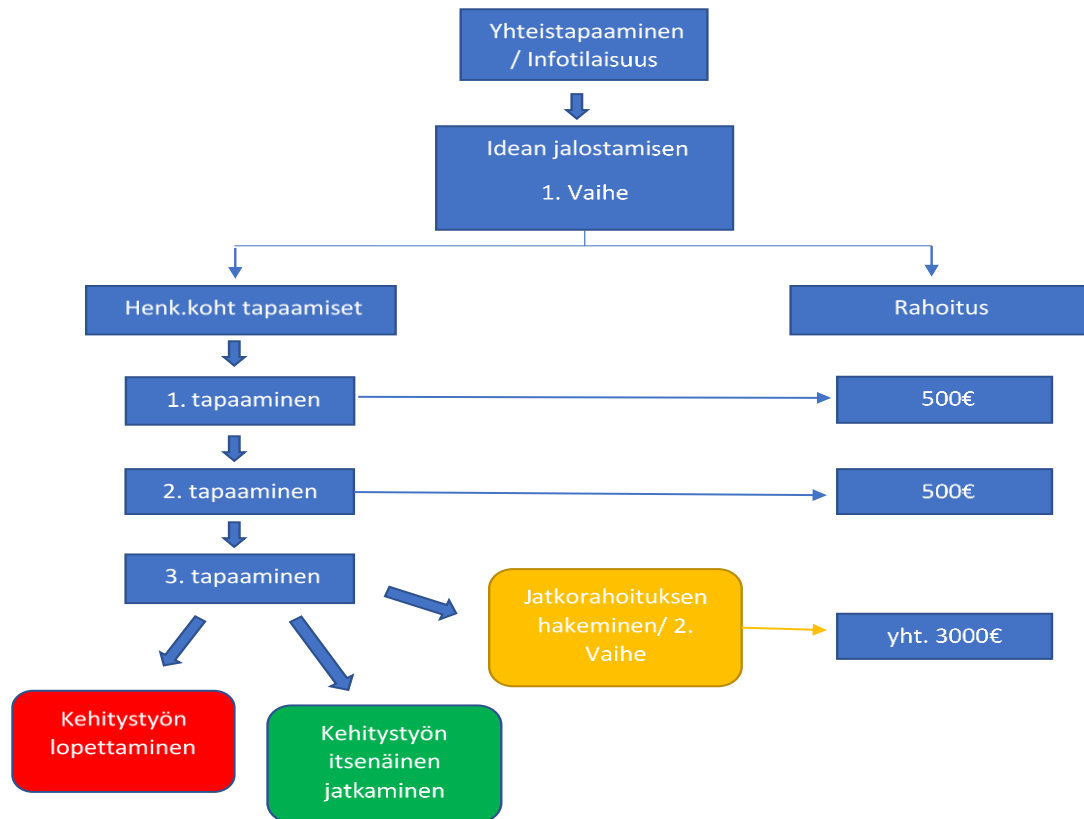
rahoituskierrökselle, alkoi prosessi alusta kuvion 5 mukaisesti, tuottamalla Draft-ohjelmalle ensimmäisenä demotarjous seuraavista kehittämistoimenpiteistä. (Immonen 2018, Draftprogram Kickoff.)

4.2.2 Draft-ohjelman uudistunut palvelu- ja rahoitusmalli

Draft-ohjelman uudistuneessa palvelumallissa kehittämistyö on jaettu kahteen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe sisältää kolme tapaamista, sekä tiimin itsenäistä työskentelyä. Uudistuneessa palvelumallissa ideaa aluksi jalostetaan ja siitä selvitetään asioita, mihin testaamisella halutaan saada varmistusta. Tarkoituksena on löytää sellaisia asioita, joita testaamalla idean potentiaalista saadaan mahdollisimman relevanttia tietoa. Ensimmäisen vaiheen tavoitteena on pystyä tekemään sen lopussa päätös seuraavista vaihtoehtoista (Immonen 2020.)

- Idean kehittämistyön lopettaminen
- Idean kehittämistyön itsenäinen jatkaminen
- Idean kehittämistyön jatkaminen Draft-ohjelman 2. vaiheessa

Jotta voidaan ymmärtää prosessi, miten tiimit päätyvät vaihtoehtojen puntaroimiseen on selvitettävä ohjelman nykyistä palvelumallia, mistä se alkaa ja mitä sen välillä tapahtuu ennen päätöksentekoa. kuvio 6 esittää Draft-ohjelman uudistuneen palvelumallin siitä, kun tiimin on päässyt ohjelmaan mukaan ja kun 1. vaihe on suoritettu loppuun.



Kuvio 6. Draft-ohjelman uudistunut palvelumalli (Draftprogram 2020).

Idean kehittäminen uudistuneessa palvelumallissa

Uudistuneessa palvelumallissa ensiaskeleet idean kehittämistyöhön otetaan jo siinä vaiheessa, kun tiimi tekee päätöksen hakea ohjelmaan, koska tiimin ensimmäisenä tehtävänä on täyttää ohjelmaan haettaessa 1. sivun liiketoimintasuunnitelma. 1.sivun liiketoimintasuunnitelma on dokumentti, mikä pitää sisällään liiketoimintasuunnitelman kokonaisuuden mutta samalla Business Model Canvasin ketteryden. 1. sivun liiketoimintasuunnitelma toimii näin ollen hyödyllisenä työkaluna idean tarkastelemiseen ja jatkokehittämiseen, kun kehittämistyön aikana ideasta paljastuu uutta tietoa. (Immonen 2020.) Dokumenttiin kiteytetään suunnitelman eri kohdat yhdellä lauseella, jotka kuvaavat yrityksen tilaa viiden vuoden päästä (Kuvio 7) (Niiranen 2020).

Yritysidea otsikko
 Yhteyshenkilö

Tiimi (Osaaminen-Tavoitteet-Aikataulu)

1. Millaista liikeideanne kannalta relevanttia osaamista/kokemusta tiimistänne löytyy? 2. Millaista taloudellista menestystä tavoittelette tällä liiketoiminnalla? 3. Millainen aikataulu teillä on?

- 1.
- 2.
- 3.

Asiakastarve (Tarve-Kilpailu-Koko)

1. Mikä on asiakkaanne ongelma/tarve? 2. Mitä kilpailuja vaihtoehtoja asiakkaalla on ongelman ratkaisuun? 3. Kuinka paljon potentiaalisia asiakkaita on toimialueellanne?

- 1.
- 2.
- 3.

Liikeidea (Tuote-Hyöty-Tuotanto)

1. Millaista tuotetta/palvelua tarjoatte ja mihin hintaan? 2. Mitkä ovat tuotteenne/palvelunne hyödyt suhteessa tärkeimpiin kilpailijoihinne? 3. Miten järjestätte tuotteenne/palvelunne tuotannon?

- 1.
- 2.
- 3.

Markkinointi (Huomio-Ostaminen-Jakelu)

1. Miten saatte asiakkaanne tietoiseksi tarjonnastanne? 2. Miten ostaminen tapahtuu? 3. Miten toimitatte tuotteen/palvelun asiakkaallenne?

- 1.
- 2.
- 3.

Talous (Muuttuvat-Kiinteät-Rahoitustarve)

1. Mitkä ovat liiketoimintanne muuttuvat kulut? 2. Mitkä ovat liiketoimintanne kiinteät kulut? 3. Kuinka paljon tarvitse (ulkopuolista)rahoitusta liiketoiminnan käynnistämiseksi?

- 1.
- 2.
- 3.

Epävarmuudet (Riskit-Suunnitelma)

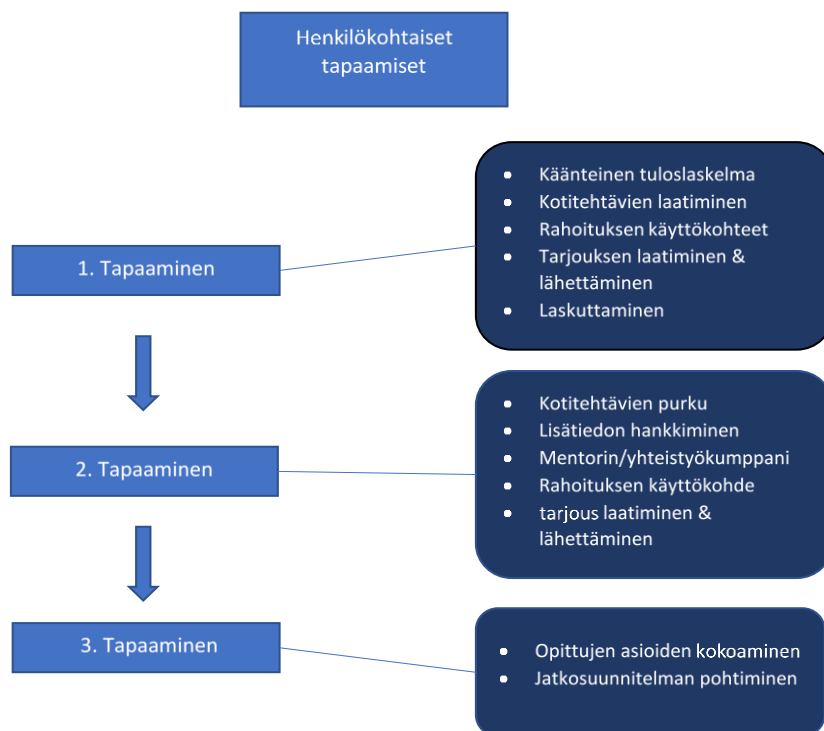
1. Mitä epävarmuuksia ja riskejä liikeideanne liittyy? 2. Miten varaudutte tai vältätte nämä riskit?

- 1.
- 2.

Kuvio 7. 1. Sivun liiketoimintasuunnitelma (Draftprogram 2020).

1. sivun liiketoimintasuunnitelman auttaa tiimiä kiteyttämään ja saamaan kattavamman näkemyksen ideastaan. Idean esittäminen raadille puolestaan ohjaa tiimiä selkeyttämään ajatusta siitä, miten idea esitetään tarpeeksi selkeästi ja mielenkiintoisesti, jotta raadin mielenkiinto ideaa kohtaan herää. (Immonen, 2020.) McKinsey ja Companyn (2000, 22) mukaan liikeideaa tulisi tarkastella aina sijoittajan näkökulmasta, vaikka toiminnalle ei tavoiteltaisi ulkopuolista rahoitusta, koska sijoittajat eivät investoi rahojaan liikeideoihin, joita ei olla loppuun asti mietitty tai sen potentiaalia tarpeeksi hyvin kartoitettu. Vaikka tiimi ei tulisi valituksi ohjelmaan, on se saanut arvokasta palautetta ideasta ja sen potentiaalista liiketoiminnaksi.

Varsinaisen kehittämistyön tueksi, Draft-ohjelma on ottanut käyttöön henkilökohtaiset tapaamiset, joiden tarkoituksena on pureutua ideaan syvemmin. Ammatilaisen avustamana idean taustalla piileviin oletuksiin pyritään löytämään todistusaineistoa. Idean jalostaminen yhdessä ammatilaisen kanssa pienentää kynnystä ja kannustaa tiimiä kehittämään ideaa eteenpäin. Tiimeillä voi olla kokemusta omalta toimialalta, mutta yrittäjyys ja sen terminologia, puolestaan voivat olla tuntemattomampi osa-alue, missä usein tarvitaan enemmän tukea. (Immonen 2020). Ensimmäisen vaiheen kehittämistyö on jaettu kolmeen henkilökohtaiseen tapaamiseen, joiden sisältö näkyvät kuviossa 8.



Kuvio 8. Henkilökohtaiset tapaamiset (Draftprogram 2020).

Ensimmäisellä tapaamisella ideaa arvioidaan ja tarkastellaan käänteisen tuloslaskelman avulla (kuvio 9). Immosen (2020) mukaan käänteinen tuloslaskelma on hyödyllinen työkalu, koska sen tekeminen vaatii hinnoittelun, kustannusten ja potentiaalisten asiakkaiden määrän selvittämistä, sekä liiketoiminnalta tavoitellun tuloksen määrittämistä. Laskelman tekeminen ohjaa tiimiä miettimään tulevaisuuden liiketoimintaansa isommassa mittakaavassa.

	A	B
1	Voitto	25 000,00 €
2	Kiinteät kustannukset	32 000,00 €
3	työkuukaudet	6
4	palkkakustannus/kk	5 000,00 €
5	poistot	2 000,00 €
6		
7	Hinta	1,75 €
8	Muuttuvat kustannukset	0,40 €
9	työtunnit	0
10	tuntihinta	35,00 €
11	markkinointi	0,10 €
12	Myyntikate / yksikkö	1,35 €
13		
14	Myyntimäärä	42222,22
15	Liikevaihto	73 888,89 €

Kuvio 9. Käänteinen tuloslaskelma kevytversio (Draftprogram 2020).

Käänteistä tuloslaskelmaa hyödyntämällä ideasta voidaan tehdä erilaisia variaatioita. Variaatioiden avulla pystytään vertailemaan esim. hinnan ja kustannusten suhdetta asiakas tarpeeseen, jotta tavoiteltu tulos on mahdollista saavuttaa. Laskelman tekeminen auttaa tiimiä ajattelemaan isosti ja saamaan realistisemmän kuvan siitä, miltä liiketoiminnan taloudellinen rakenne tulisi näyttää, jotta se olisi kannattava isommassa mittakaavassa. (Immonen 2020.) Parkerin (2019) mukaan menestyvä yritystoiminta ei vaadi miljardien liikevaihtoa mutta se vaatii yrittäjältä halua ajatella isosti. Käänteinen tuloslaskelma antaa jonkinlaista suuntaa idealle mutta sen tueksi tarvitaan tietoa, koska tässä vaiheessa idea perustuu vielä arvioihin ja oletuksiin.

Kotitehtävät ovat tiimin ja ammattilaisen yhdessä määrittämiä asioita, joihin tiimin on tarpeellista etsiä lisätietoa. Nämä asiat ovat idean kannalta ensimmäisiä epävarmuustekijöitä, joihin on tärkeää löytää vastauksia. Selvittämistyö tässä vaiheessa voi olla Immonsen (2020) mukaan esim. hintatason ja kulurakenteen selvittämistä, kilpailija-analyysia tai potentiaalisten asiakkaiden kartoittamista. Asioita, joita voidaan tehdä helposti ja nopeasti hyödyntämällä esim. puhelinta, googlea tai haastattelua. Anthony (2014) mukaan internet on täynnä hyödyllistä yritysten jakamaa tietoa, jota voidaan käyttää kehittämistyön tukena, kuitenkin todellinen tieto saadaan loppujen lopuksi ihmisiltä.

Toisen tapaamisen tarkoituksena on pureutua kotitehtäviin ja niistä ammennettuun tietoon sekä näkemyksiin. Tarkoituksena on syventää tiimin omaa osaamista sekä ymmärrystä ideaan kohdistuvista ja vaikuttavista tekijöistä. Tietoa hyödyntämällä selvitetään,

mikä on seuraava realistinen toimenpide kehittämistyön edistämiseksi ja mihin asioihin tarvitaan enemmän tietoa. (Niiranen 2020.)

Kolmannen tapaamisen teemana on niputtaa yhteen opitut asiat ja selvittää jatkotoimenpiteet. Tässä vaiheessa kehittämistyö on siinä pisteessä, että tiimi tekee päätöksen siitä, jatkavatko he kehittämistyötä itsenäisesti, siirtyvätkö Draft-ohjelman toiseen vaiheeseen vai lopettavatko kehittämistyön, koska on todettu, ettei idealla ole potentiaalia kannattavaksi liiketoiminnaksi. (Niiranen 2020.)

Uudistunut rahoitusmalli

Rahoituksen suuruus ei ole muuttunut uudistuksen myötä mutta uudistuneessa rahoitusmallissa tiimi pystyy hakemaan rahoitusta kahdessa erässä, joiden suuruudet ovat 1000 € + alv ja 3000 € + alv. Ensimmäiseen rahoitukseen tiimi pääsee käsiksi vanhan rahoitusmallin tavoin hakemalla ohjelmaan ja tulemalla siihen valituksi. Poikkeuksena vanhaan malliin, uudistuneessa mallissa kehittämistyöhön on varattu ensimmäisessä vaiheessa aikaa 4 kuukautta, jonka aikana tiimi kehittää aktiivisesti ideoita sekä tuottaa kehittämistyöstä kokemusmateriaalia, jonka Draft-ohjelma ns. ostaa rahoituksen vastikkeena. (Immonen, 2020.) Ensimmäisen vaiheen 1000 € rahoitus, jakautuu kahteen osaan eli 500 € + 500 €. Ensimmäisen ja toisen tapaamisen yhtenä käsiteltävänä aiheena on rahoituksen käyttökohteen määrittäminen, sillä periaatteella, että se edistää kehittämistyötä. Tiimi laatii valmentajan kanssa omat tarjoukset molemmilla tapaamisilla, joissa määritellään yhdessä ammattilaisen kanssa seuraavat toimenpiteet. Kun tiimi on suorittanut toimenpiteet, on se oikeutettu laskuttamaan Draft-ohjelmaa. (Niiranen 2020.)

5 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

5.1 Tutkimusmenetelmä

Laadullista tutkimusta käytetään tutkimaan monimutkaista ilmiötä tosielämän kontekstissa, ja ymmärtämään tarkasteltavaa asiaa tai kokemusta syvällisemmin (Eriksson & Kovalainen 2008). Laadullisen tutkimuksen yhtenä tavoitteena on ymmärtää ilmiötä tutkittavan kohteen silmin ja näin ollen hyödyntää aineistosta saatua tietoa käsityksen laajentamiseen (Juuti & Puusa 2020). Tutkimuksen tieteenfilosofisena lähtökohtana on fenomenologia, joka korostaa ihmisen havaintoihin ja kokemuksiin perustuvaa tiedon

tuottamista. Erilaisten näkökulmien löytäminen tutkittavasta ilmiöstä on fenomenologialle ja laadulliselle tutkimukselle ominaista (Huhtinen & Tuominen 2020). Erilaiset näkökulmat palvelun hyödyllisyydestä tai hyödyttömyydestä voidaan nähdä mahdollisuutena kehittää palvelua oikeaan suuntaan, mikä on keskeistä myös tämän opinnäytetyön kontekstissa. Tässä tapauksessa haluttiin saada lisää ymmärrystä palvelun hyödyllisyydestä tiimien näkökulmasta.

Laadullinen tutkimus valikoitui menetelmäksi tässä opinnäytetyössä, koska tavoitteena on selvittää ja ymmärtää ohjelmaan osallistuneiden tiimien kokemuksia Draft-ohjelman tarjoaman palvelun vaikutuksesta uuden liikeidean kehittämiseen. Laadullinen tutkimus osoittautui sopivimmaksi tutkimusmenetelmäksi myös sen vuoksi, että aiheesta ei ole aikaisempia opinnäytetöitä, joten on tärkeää pyrkiä luomaan syvällisempää ymmärrystä tutkimuksen kentällä melko uudesta aiheesta.

Tässä tutkimuksessa lähestymistavaksi on valittu laadullinen tapaustutkimus. Tapaustutkimus pyrkii selittämään tutkittavaa ilmiötä ja luomaan uutta tietoa siitä syventyen nimenomaan yksittäiseen tapaukseen laajemman otoksen sijasta. Tapaustutkimus sisältää erilaisia menetelmiä, tarkoittaen sitä, ettei se itsessään ole varsinaisesti menetelmä vaan lähestymistapa tutkittavan ilmiön selvittämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2015). Toisin sanoen tapaustutkimuksessa ei ole rajoitettu sitä, minkälaista empiiristä aineistoa hyödynnetään tutkimuksessa, kunhan sen avulla on mahdollista tuottaa syvempää ymmärrystä ja uutta tietoa tutkittavasta tapauksesta. Aineiston analysoinnin menetelmät voivat vaihdella merkittävästi sen mukaan, mikä on tutkimuksen tarkoitus ja päämäärä. Tämän takia tapaustutkimusta on verrattu ennemminkin tutkimusstrategiaan kuin tutkimusmenetelmään. (Laine, Bamber & Jokinen 2015.) Tapaustutkimusta on tyypillisesti käytetty tutkimusstrategiana, kun tutkimus kohdentuu yksittäisen organisaation toimintaan ja sellaiseen ongelmaan, mitä on tässä vaiheessa vielä haasteellista tutkia määrällisin menetelmin (Ghuri & Gronhaug 2010). Näin ollen se sopi hyvin lähestymistavaksi myös tähän opinnäytetyöhön.

5.2 Aineiston keruu ja analysointi

Laadullisen tapaustutkimuksen aineiston keruu tulee sovittaa tarkoituksen ja päämäärän mukaan, mikä mahdollistaa erilaisten menetelmien hyödyntämisen haastattelusta havainnointiin sekä dokumentteihin (Sarajärvi & Tuomi 2018). Aineiston keruun tarkoituk-

sena on luoda uutta tietoa tutkittavasta kohteesta ja näin ollen saada vastauksia tutkimuskysymyksiin. Aineistoa kerätään ensisijaisesti henkilöiltä, joihin tutkittava ilmiö vaikuttaa tai on vaikuttanut. (Farquhar 2012.) Tapaustutkimuksessa käytetään yleensä ensisijaisesti laadullista tietoa, joka kattaa tapauksen moninaisen tutkimisen useista näkökulmista. (Laine ym. 2015, 12). Laadukkaiden tulosten saavuttamiseksi laadullisessa tutkimuksessa on tärkeä hyödyntää erilaisia tutkimusmenetelmiä ja huolehtia aineiston keruun hallinnasta. Yin (2009) mukaan on olemassa erilaisia keinoja kerätä aineistoa tapaustutkimusta varten, kuten dokumentit, tallenteet, havainnointi ja haastattelut.

Tässä opinnäytetyössä päädyttiin hyödyntämään aineiston keräämisessä teemahaastatteluja. Tiimien kokemuksista ennen uudistusta ei ollut saatavilla dokumentoitua dataa ja teemahaastattelua voidaan hyödyntää yhtenä laadullisen tapaustutkimuksen keinona saada tarkempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelussa haastattelu pohjautuu ennalta määriteltyihin teemoihin ja tarkentaviin kysymyksiin, jotka syventävät tutkijan ymmärrystä ilmiöstä. Teemahaastattelu on lomakehaastattelua vapaampi, mutta avointa haastattelua kontrolloidumpi. Teemahaastattelu antaa haastateltavalle vapaammat kädet kertoa aiheesta avoimesti raameiksi asetettujen teemojen sisällä, sekä haastattelijalle vapauden esittää tarkentavia kysymyksiä haastattelun edetessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Oppinäytetyötä varten haastattelut tehtiin viiden eri tiimin jäsenelle, jotka olivat olleet Draft-ohjelmassa mukana. Haastateltavien kanssa keskusteltiin teemahaastattelua hyödyntäen siitä, miten he olivat kokeneet Draft-ohjelman tarjoaman tuen ja miten se oli vaikuttanut liikeidean kehittymiseen. Olisivatko he kaivanneet lisätukea ja kuinka suuri merkitys ohjelmalla oli jatkaa idean kehittämistyötä. Haastateltavat olivat haastattelijalle ohjelman kautta ennestään tuttuja, jonka takia aikataulut haastatteluille oli helppo sopia. Koska opinnäytetyössä haluttiin saada tietoa kokemuksen lisäksi siitä, miten Draft-ohjelma on muuttunut tukemaan paremmin tiimien kehittämistyötä, valikoituivat haastateltavat henkilöt ohjelman aloittamisvuoden mukaan. Kaikki muut haastateltavat olivat olleet ohjelmassa mukana vain kerran, poikkeuksena haastateltava 1, joka oli aloittanut ohjelman vuonna 2016 ensimmäisellä ideallaan ja päässyt ohjelmaan mukaan toisella idealla vuonna 2019. Haastateltavat 1,2 ja 3 olivat olleet Draft-ohjelmassa mukana ennen uudistusta ja haastateltavat 1,4 ja 5 jälkeen uudistuksen. Näin ollen haastateltava 1 on kehittänyt liikeideaansa ohjelmassa ennen sekä jälkeen uudistuksen.

Taulukko 1. Haastateltavien aloittamisvuosi Draft-ohjelmassa.

Haastateltava 1	Aloitus vuosi 2016 idealla 1 Aloitus vuosi 2019 idealla 2
Haastateltava 2	Aloitus vuosi 2018
Haastateltava 3	Aloitus vuosi 2018
Haastateltava 4	Aloitus vuosi 2019
Haastateltava 5	Aloitus vuosi 2019

Aineisto analysoitiin hyödyntämällä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin tarkoituksena on tiivistää haastatteluista saatu materiaali, sanalliseen ja selkeään muotoon. Litte-roidusta aineistosta etsitään kaikki tutkimustehtävään liittyvät merkitykselliset ilmaisut. Ilmaisut pelkistetään ja ne ryhmitellään sen mukaan, löytyykö niistä samankaltaisuuksia vai erilaisuuksia. Ryhmitelty tieto voidaan luokitella ala-, ylä- ja pääluokkiin. Ryhmitellyn tiedon pohjalta määritellään, mikä aineistosta saatu tieto on tutkimukselle olennaista. Tutkimukselle olennainen tieto käsitteellistetään, jonka pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä. (Sarajärvi & Tuomi 2018)



Kuvio 10. sisällönanalyysin eteneminen (Sarajärvi & Tuomi 2018).

6 Tulokset

6.1 Teema 1: Draft-ohjelman tarjoama tuki

Teema 1 kysymykset: 1. Miten koet Draft-ohjelman tukeneen idean kehittämistyötä, 2. Minkälaisia työkalukalu Draft-ohjelma tarjosi idean kehittämistyön tueksi, 3. Miten koet kyseisten työkalujen auttaneen idean kehittämistyössä?

Haastateltava 1: Kokemus Draft-ohjelman tuesta olivat molempien ideoiden kehittämistyöhön hyvät. Ensimmäisen idean kohdalla työpajat yhdessä toisten tiimien kanssa ja ammattilaisen ohjeistamana, olivat olleet tehokas keino edistää kehittämistyötä. Työpajoista oli saanut erilaisia keinoja idean testaamista varten, mutta samalla ne olivat olleet yhteisöllisiä hetkiä, jonka aikana oli päässyt kuulemaan toisten tiimien onnistumisista ja opeista. Työpajat ohjasivat etsimään todisteita siihen, että arviot idean kaupallistamisesta perustuvat oletuksien sijaan todennettuun tietoon. Työkalut ja ulkopuolisen näkemykset olivat arvokkaita elementtejä, koska ne auttoivat siinä, ettei tiimi jumitu vain omiin näkemyksiinsä. Toisen idean kohdalla, ideaa tarkasteltiin kokonaisvaltaisemmin liiketoiminnan näkökulmista. Idean talouslukuihin ja sen kannattavuuteen paneuduttiin tarkemmin käänteisen tuloslaskelman avulla, jolloin pystyi selvittämään rahoituksen riittävyys, testata ideaa ilman taloudellisia tappioita ja näin ollen saada tietoa isomman mittaluokan potentiaalista. Idean testaamista varten oli selvitettävä paljon asioita, jonka aikana pääsi samalla harjaannuttamaan keskustelu sekä neuvottelutaitoja.

Haastateltava 2: Kokemukset olivat, ensimmäiseen haastateltavaan nähden poikkeavat. Tuki idean kehittämistyöhön koettiin huomattavasti vähäisemmäksi. Ongelmalliseksi koettiin se, että itse kehittämistyön osalta oli epäselvää, miten edetä, jotta ideaa saisi kehitettyä eteenpäin. Työkaluja kehittämistyöhön olisi ollut mutta niihin oli vaikea päästä käsiksi. Kehittämistyön tueksi oli tarjolla tiimiassistentti, jota pystyi hyödyntämään Business Model Canvasin tekemisessä mutta siihen tuen koettiin jääneen. Tuen olisi kaivattu olevan enemmän vuorovaikutteisempaa ja aktiivisempaa pienemmissä kokonaisuuksissa, jotta ideasta saisi hiottua paremmin liiketoimintaan kykeneväisen. Ohjelmasta sai alkusäyksen pohtia, miten liiketoiminnasta saisi tehtyä jatkuvaa mutta siitä eteenpäin tuki koettiin vaillinaiseksi.

Haastateltava 3: Kokemukset olivat ensimmäiseen ja toiseen nähden neutraalimmat. Haastateltava kertoi heidän ideansa olleen selkeä ja motivaation korkea, joten tästä

syystä he eivät kokeneet kaipaavansa niin paljoa tukea. Idean esittäminen raadille oli ollut kaikkein hyödyllisintä, koska raadissa olleilta asiantuntijoita oli saanut rakentavaa palautetta ideasta liittyen. Palaute oli antanut suuntaa seuraaville toimenpiteille, sekä vahvistanut näkemystä idean kyvystä liiketoiminnaksi. Tiimiassistentti koettiin olleen hyödyllinen tuki, koska se loi turvaa sille, että jos vastaan tulee haasteita, on aina joku, joka on auttamassa.

Haastateltava 4: Draft-Ohjelman tuki oli auttanut kehittämistyössä monella tapaa. Tapaamiset ja niiden sisällä eri teemojen läpikäyminen olivat pakottanut käymään läpi asioita, mitä haastateltava itse, ei olisi tiiminsä kanssa välttämättä tajunnut tarkastella vähäisen kokemuksen takia. Ulkopuolisilta ihmisiltä saatu palaute vei kehittämistyötä eteenpäin, antaen uusia näkökulmia tarkastella idean potentiaalia. Idean kannattavuuden hahmottamiseen käytetty käänteinen tuloslaskelma oli auttanut selkeyttämään pitkän tähtäimen tavoitteita. Haastateltavan mukaan idean markkinointia ja kilpailutilannetta kartoitettiin myös, mikä auttoi selkeyttämään omaa tarjontaa ja käytännön toiminnan ylläpitämiseksi vaadittuja toimenpiteitä. Suurimpana hyötynä haastateltava koki ohjelmasta saadun tuen ja työkalujen pakottaneen miettimään epävarmuuksia, miten niitä selvitetään ja miten niistä selvittää.

Haastateltava 5: Draft-ohjelman tuki oli auttanut kehittämistyössä merkittävästi. Kehittämisen kohteiden selkeytyminen, palautteen saaminen ja ulkopuoliset näkemykset olivat auttaneet löytämään omia vahvuuksia sekä asettamaan seuraavat toimenpiteet kehittämistyölle. Tapaamiset ja niitä varten tehtävät ”kotitehtävät” ohjasivat miettimään ideaa eri näkökulmista, antaen kokonaisvaltaisen pintaraapaisun siitä, miltä tulevaisuus pitäisi näyttää, jotta toiminta olisi kannattavaa. Koska selvittämistyötä tehtiin tehtävien muodossa, ohjasi se paneutumaan asioihin, mitä haastateltava ei itse olisi osannut ottaa huomioon. Talouden hahmottaminen käänteisen tuloslaskelman avulla, antoi ymmärrystä hinnoittelun merkityksestä, koska esim. liian alhaisen hinnoittelun riski voisi kasvaa ilman oikeanlaisia ymmärrystä.

6.2 Teema 2: Draft-ohjelman vaikutus idean kehittämiseen

Teeman 2 kysymykset: 1. Miten Draft-ohjelman tarjoama tuki vaikutti yritysideoita kehittämistyöhön ja 2. Koetko, että idea olisi samanlainen ilman Draft-ohjelman.

Haastateltava 1: Ensimmäisen idean kohdalla rahoitus oli mahdollistanut prototyypin valmistamisen, koska idean kehittämistyö oli siinä vaiheessa enemmänkin tuotekehitystä, mikä vaatii erilaisia toimenpiteitä ennen kuin sitä on mahdollista testata. Haastateltavan mukaan kaikki toimenpiteet ohjasivat kuitenkin kehittämistyötä eteenpäin, oli se sparrausta idean esittämiseen tai kohtaamisia eri ihmisten kanssa. Varsinkin ensimmäisen idean kohdalla ohjelmasta oli huomattavasti enemmän hyötyä, koska tietoisuus ja osaaminen kehittämistyöhön oli silloin vielä vähäistä. Toisen idean kohdalla, idea oli selkeämpi ja taustalla oli aikaisempaa kokemusta, joten itse kehittämistyöhön tarjotun tuen vaikutus oli ensimmäiseen ideaan verrattuna vähäisempää. Suurimpana erona kokemukseen Draft-ohjelman tuesta oli ideoitten valmiusaste, toinen idea oli aivan alkuvaiheessa, kun taas toinen käytännön toteutusta vaille valmis. Ensimmäisen idean kohdalla näkemys liiketoiminnasta muuttui ohjelman myötä todella paljon. Tämä johtui siitä, että idea lähti laajentumaan, kun huomattiin potentiaalisemman markkinan kohdistuvan muualle kuin alussa oli oletettu. Toisen idean kanssa testaamalla saatiin selville, ettei siitä ole kannattavaksi liiketoiminnaksi. Idealle olisi kysyntää mutta se, miten liiketoimintamallista olisi saanut kannattavan, ei ratkaisua siinä vaiheessa vielä keksitty.

Haastateltava 2: Draft-ohjelma oli vaikuttanut suuresti idean kehittymiseen, vaikka kokemus tarjotusta tuesta oli heikko. Haastateltava mukaan ohjelmaan osallistuminen oli itsessään kuitenkin reipas alkusysäys kehittämistyöhön. Haastateltavalla heräsi kysymys siitä, olisivatko he koskaan lähteneet kokeilemaan ideaa, jos he eivät olisi osallistuneet ohjelmaan. Rahoituksen saaminen motivoi viemään asioita eteenpäin ja tekemään sen eteen töitä, vaikka se suuruudeltaan oli hyvin pieni. Se, että rahoitusta oli mahdollista saada, oli niin sanotusti pakottanut keksimään jonkinlaisen projektin, minkä avulla tiimi pystyi kehittämään omia prosesseja eteenpäin.

Haastateltava 3: Draft-ohjelmasta sai joitakin pieniä juttuja idean kehittämistyöhön, koska haastateltavan mukaan siinä ei oikein muuta ollut, kuin idean esittäminen raadille. Raadille esittämisestä he saivat kuitenkin hyviä vinkkejä ja neuvoja, mihin heidän kannattaa keskittyä kehittämistyössään. Haastateltavan mukaan he eivät kuitenkaan kuunnelleet neuvoja sen tarkemmin vaan alkoivat tekemään vähän kaikenlaista mutta jos olisivat kuunnelleet, kehittämistyö olisi ollut varmaan tuotteliaampaa.

Haastateltava 4: Draft-ohjelma oli vaikuttanut idean kehittymiseen todella paljon. Tämä johtui siitä, että he olivat hakeneet ohjelmaan aluksi eri idealla, mikä vaihtui ohjelman tukemana toiseen. Kun tiimi oli saanut ajatuksen nykyisestä liikeideasta, esittivät he sen

Draft-ohjelman toimihenkilölle, joka kannusti jatkamaan idean kehittämistä. Ensimmäinen rahoitus oli ollut tärkeä, koska sen avulla he pystyivät kustantamaan ensimmäisen testauksen ja saamaan varmistusta idean jatkokehittämiseen. Idea on muokkautunut ohjelmassa mukana olemisen aikana todella paljon ja jos ensimmäistä testaamista ei olisi tapahtunut, niin olisiko nykyistä toimintaa ollenkaan, sitä haastateltava ei osannut sanoa. Draft-ohjelma on näin ollen mahdollistanut nykyisen toiminnan ja jos he eivät olisi koskaan osallistuneet ohjelmaan niin todennäköisesti nykyistä toimintaa ei olisi.

Haastateltava 5: Draft-ohjelman vaikutus oli ollut todella merkittävä, koska kehittämistyön lisäksi ohjelmaan osallistuminen oli mahdollistanut monia muita asioita. Ohjelman kautta tiimi oli saanut työprojektin osittain vahingossa. Sen myötä he olivat päässeet testaamaan ideaansa todella laajasti käytännössä. Laskelmien tekeminen oli osoittanut, miten toiminnasta voisi saada kannattavampaa sekä kaikki muut kehittämistyötä tukevat toimenpiteet olivat auttaneet löytämään ideasta tärkeitä kehittämisen kohteita ja kasvattamaan omaa osaamista. Liikeidea itsessään olisi hyvin samanlainen ilman Draft-ohjelmaa mutta ohjelmasta on saanut selkeitä suuntaviivoja toiminnan kehittämiseen.

6.3 Teema 3: Lisätuen tarve kehittämistyön tueksi

Teema 3 kysymykset: 1. Koetko Draft-ohjelman tarjoaman tuen olleen riittävä ja 2. Minkälaista tukea koet, että olisit tarvinnut enemmän.

Haastateltava 1: Ensimmäisen idean kohdalla tarjottu tuki oli riittävä tiettyyn pisteeseen asti. Kun tämä piste oli saavutettu, tuki loppui eli käytännössä Draft-ohjelma oli saavuttanut päätepisteensä. Seuraava vaihe kehittämistyössä olisi vaatinut lähtökohtaisesti enemmän rahoitusta, joten heräsi kysymys, miten se pystytään käytännössä toteuttamaan. Draft-ohjelman loputtua, ei ollut selkeää jatkumoa siitä, miten kehittämistyössä siirrytään seuraavaan vaiheeseen. Haastateltavan kokemus oli, että he olisivat kaivaneet enemmän tukea idean viemiseen seuraavaan vaiheeseen, koska heidän oma osaamisensa loppui kesken. Toisen idean kohdalla ohjelmasta saatu tuki oli riittävä, koska idea oli itsessään yksinkertaisempi ja helpompi toteuttaa. Idean kehittämistyö oli helppo aloittaa, eikä sen kanssa ollut ongelmia. Ensimmäinen idea oli vaativampi teknologinen ratkaisu, jonka jatkokehittäminen olisi vaatinut enemmän investointeja, sekä ammatillista tukea. Haastateltava mielestä ohjelman kehittymisen kannalta jatkumo olisi tärkeä, koska kehittämistyössä tietyn pisteen saavutettua Draft-ohjelma niin sanotusti loppui.

Ohjelman loppumisen myötä kaikki yhteiset tapaamiset ja muut ympärillä olevat tukitoimet loppuivat. Kun idean kehittämistyö ottaa seuraavan askeleen ja tarve isompaan rahoitukseen syntyy, olisi siihen hyödyllistä saada apua, jotta toiminnasta saisi jatkuvampaa.

Haastateltava 2: Idean kehittämiseen olisi pitänyt pureutua enemmän, mitä ollaan tekemässä ja sen perusteella enemmän haastamista ja reflektointia, jotta ideasta saisi rakennettua entistä paremman. Varsinkin alkuvaiheessa liiketoimintaan syvällisempi uppoutuminen ja pohjan vahvistaminen olisi auttanut pääsemään heti kiinni kehittämistyöhön. Ulkopuolisen näkökulmat siihen, mitä tehdään ja onko se kannattavaa, jonkun toisen mielestä, olisi auttanut nopeuttamaan prosessia. Haastateltava koki, että kehittämistyön tulisi olla aktiivisempaa. Aktiivisuudella tarkoitettiin esim. kuukausittaisia hetkiä, jolloin ideaan pureudutaan yhdessä ammattilaisen kanssa. Sinä aikana voisi käydä läpi, mitä on tehty ja mitkä voisivat olla seuraavat toimenpiteet.

Haastateltava 3: Tarjottu tuki idean kehittämiseen oli ollut riittävä. Oli kiva tietää, että jos tulee haasteita vastaan, apua on aina saatavilla. Haastateltavan mielestä jonkinlainen perustietopaketti yrittäjyydestä olisi ollut hyödyllinen lisä, koska alussa joutuu etsimään paljon tietoa yritystoiminnasta ja kehittämistyöstä, varsinkin jos tietämys asiaan on vähäistä.

Haastateltava 4: Draft-Ohjelmasta saatu tuki oli ollut riittävä mutta se mitä haastateltava olisi kaivannut, olisi ollut enemmän tapaamisia esim. tietyn toimialan asiantuntijan kanssa. Mahdollisuus hyödyntää monialaisempaan asiantuntija palvelua, jotta liiketoimintaan saisi tukea useammasta tulokulmasta.

Haastateltava 5: Draft-ohjelman tuki koettiin olleen täysin riittävä. Henkilökohtaisia tapaamisia oli ollut sopivasti ja ne oli helppo sopia siihen ajankohtaan, kun sitä eniten tarvitsi. Haastateltavan mielestä tapaamiseen valmistautumiseen olisi voinut olla kuitenkin enemmän ennakkotietoa.

6.4 Teema 4: Draft-ohjelman merkitys kehittämistyön jatkamiseen

Teema 4 kysymykset: 1. Koetko Draft-ohjelmalla olleen vaikutusta jatkaa tai olla jatkamatta idean kehittämistyötä ja 2. Koetko, että olisitte päässeet samaan lopputulokseen ilman Draft-ohjelmaa.

Haastateltava 1: Draft-ohjelma vaikutti jatkamaan ja työstämään ideaa eteenpäin. Ohjelmasta saadulla osaamisella, sekä taidoilla on ollut vaikutusta päästä mukaan Draft-ohjelman ulkopuolisiin projekteihin. Ilman Draft-ohjelman tukea, kehittämistyö olisi loppunut paljon aikaisemmin, eivätkä he olisi päässeet niinkään pitkälle kuin mihin olivat tähän mennessä päässeet. Molemmat ideat olivat olleet hyvin rahoituksesta riippuvaisia, minkä avulla ideasta pystyi rakentamaan prototyypin tai testaamaan ilman suurempaa taloudellista riskiä. Vaikka rahoitus oli tärkeässä roolissa, sai ohjelmasta paljon apua itse kehittämistyöhön.

Haastateltava 2: Draft-ohjelma oli antanut tiimille alkusysäyksen, joka kasvatti nälkää viedä ideaa eteenpäin ja näin ollen se vaikutti jatkaa idean kehittämistä. Draft-ohjelman kautta tiimi oli päässyt testaamaan sellaisia juttua, joihin todennäköisimmin ei muuten olisi saanut rahallista tukea tai valmiita asiakkaita, mikä puolestaan mahdollisti idean jatkokehittämisen ja tuotteistuksen pilotoinnin.

Haastateltava 3: Draft-ohjelmalla oli ollut suuri vaikutus. Ohjelmaan osallistuminen oli kasvattanut tiimin omaa osaamista ja antanut rohkeutta kokeilla yrittämistä. Kun idea esitettiin raadille, tiimi otettiin vakavasti ja raadilta saatu palaute toi kehittämistyöhön merkityksellistä lisäarvoa. Ilman ohjelmaan osallistumista idea olisi jäänyt vain ideaksi, eikä sitä koskaan olisi lähdetty kokeilemaan. Tieto siitä, että rahoituksen avulla idean toimivuutta pystyy testaamaan ja jos idea ei olisi toimiva, saisi sillä kulut katettua.

Haastateltava 4: Draft-ohjelmalla on ollut vaikutusta ideaan, koska ideasta on pitkämatka liiketoiminnaksi. Ulkopuolisen näkemys siitä onko idea todellisuudessa hyvä vai ei, oli vaikuttanut todella suuresti kehittämistyöhön. Haastateltavan mukaan ohjelmassa pyritään rakentamaan ideoista parempia, antamalla kehittävää kritiikkiä ulkopuolisen silmin ja ohjaamalla siihen, miten ideaa kehitetään eteenpäin. Ensimmäinen idea millä tiimi haikautui ohjelmaan, muuttui heidän omasta tahdostaan mutta palauteet, mitä he saivat raadilta, vahvistivat epävarmuutta siitä, onko ideasta liiketoiminnaksi. Tämä kannusti idean pivotoimiseen. Haastateltavan mukaan hänen oma kokemuksensa yritystoimintaan oli ohjelmaan haettaessa vielä vähäistä, joten idean esittämisestä raadille ja asiantuntijan kanssa idean kehittämisestä sai paljon arvokasta oppia yritystoimintaan.

Haastateltava 5: Draft-ohjelmalla oli ollut merkittävä vaikutus. Tapaamisien aikana tehty kehittämistyö ja talouden mallintaminen oli selkeästi osoittanut, että pitää pyrkiä kohti tuottoisampia markkinoita. Ohjelmasta sai uusia näkökulmia ideaan ja siihen, miten siitä

saadaan tehtyä kannattava. Ohjelmasta oli ollut merkittävä apu kehittämistyön etenemiseen ja ilman sitä he eivät välttämättä oli päässeet edes samaan lopputulokseen

7 Johtopäätökset

7.1 Tulosten pohdinta

Tiimeiltä saatujen kokemusten perusteella Draft-ohjelman tarjoamasta tuesta, voidaan sanoa, että Draft-ohjelma on muuttanut palvelumalliaan tukemaan paremmin tiimien kehittämistyötä. Uudistuneessa palvelumallissa kehittämistyö on vuorovaikutteisempaa tiimin ja Draft-ohjelman välillä kuin vanhassa palvelumallissa. Verrattuna vanhaan palvelumalliin uudistuneessa palvelumallissa on selkeämpi rakenne kehittämistyön aikana tapahtuvista askeleista. Henkilökohtaiset tapaamiset ammattilaisen kanssa ohjaavat tiimiä tarkastelemaan ideaansa erilaisista näkökulmista ja etsimään todisteita tiimien olemuksille idean hyvydestä.

Draft-ohjelmalta saatu ulkopuolisen näkemys ideaa kohtaan ilmenee tärkeänä elementtinä tiimien kehittämistyön edistämiseksi, koska ongelmaksi voi muodostua sokeutuminen vain omaan näkemykseensä ideasta. Tämä voi johtaa siihen, ettei tiimi välttämättä osaa huomioida idean ympäriltä kriittisimpiä epävarmuuksia ja oletuksia, joiden varaan liiketoimintaa ollaan rakentamassa. Palautetta Draft-ohjelma on antanut sekä ennen että jälkeen uudistuksen mutta uudistuneessa mallissa, säännölliset tapaamiset ammattilaisen kanssa tarjoavat kuitenkin tiimeille tasaisempaa palautetta ideasta kuin vanhassa mallissa. Palautteen saaminen voidaan nähdä mahdollisuutena idean kehittämiseen mutta samalla tiimin yksilötaitojen kehittämiseen. Tiimin yksilötaitojen kehittämisen tarkoituksena on kykyä prosessoida annettua palautetta ja tehdä sen perusteella tarvittavia muutoksia.

Draft-ohjelman tarjoama tuki ei kohdistu pelkästään idean kehittämiseen vaan myös yksilön kehittämiseen. Vähäinen tietoisuus yritystoiminnasta, voi olla kehittämistyötä hidastava tekijä, johon uudistunut palvelumalli tarjoaa vanhaan malliin nähden paremmin tukea. Henkilökohtaiset tapaamiset luovat tiimeille ympäristön, missä tiimit pääsevät kasvattamaan omaa osaamistaan kehittämistyöhön sekä ymmärrystä yritystoiminnasta. Idean esittäminen raadille osaltaan kehittää yksilöntaitoja esittää ideaansa ulkopuolisille ihmiselle, antaen samalla arvokastietoa idean mielenkiinnosta mahdollisen asiakkaan

silmin. Erilaisten työkalujen hyödyntäminen kehittämistyön tukena auttaa tiimiä ymmärtämään kokonaiskuvaa liiketoiminnasta ja tekemään ideasta näin ollen realistisempia. Vanhan palvelumallin ongelmaksi voidaan luonnehtia painotus tiimin itsenäiseen kehittämistyöhön. Itsenäinen kehittämistyö ilman tarvittavaa osaamista ja työkaluja voi muodostaa ylitse-pääsemättömän haasteen, jolloin riski kehittämistyön ennen aikaiseen loppumiseen kasvaa. Uudistuneessa palvelumallissa tiimeille tarjotaan kattavammin henkilökohtaista tukea, mikä kasvattaa tiimin henkistä kapasiteettia käsitellä aiheita sekä kehittämistyötä helpottavia työkaluja, joiden avulla idean kykyä kannattavaksi liiketoiminnaksi voidaan arvioida tehokkaammin.

Draft-ohjelman tarjoama rahallinen tuki liikeidean kehittämiseen ja testaamiseen on ollut tärkeä tukitoimi sekä ennen että jälkeen uudistuksen. Rahoituksen avulla tiimit ovat voineet testata ideaansa turvallisesti, ilman suurempaa pelkoa taloudellisista tappioista. Kuitenkin vanhan rahoitusmallin ja uudistuneen rahoitusmallin suurimpana erona voidaan nähdä kuormittavuuden ja palkitsevuuden ero. Uudistuneessa rahoitusmallissa tiimit testaavat ideaansa aluksi pienemmällä rahoitussummalla ja jos idea antaa viitteitä sen potentiaalista, pääsevät he käsiksi suurempaan rahoitukseen, mikä mahdollistaa isompien investointien tekemisen. Tämä malli palkitsee tiimin työtä ja panostusta huomattavasti enemmän kuin vanha rahoitusmalli.

Voidaan todeta, että Draft-ohjelma on uudistanut palvelumalliaan aktiivisen kehittämisen suuntaan, mikä luo tiimeille selkeämpää rakennetta kehittämistyöhön. Ulkopuoliset näkemykset ja työkalujen hyödyntäminen idean arvioimiseen kannustavat tiimiä viemään kehittämistyötä ahkerammin eteenpäin. On huomioitava, että tulokset ovat suuntaa antavia, koska otanta aineistonkeruussa oli laadullisen tutkimuksen näkökulmasta hyvin pieni ja kokemusta saatiin vain hyvin pieneltä osalta siitä, kuinka monta tiimiä Draft-ohjelman on käynyt läpi. Kuitenkin rakenteelliset muutokset Draft-ohjelman palvelussa, sekä haastatteluiden pohjalta saadun kokemuksen perusteella, voidaan nähdä kehityksen olevan oikeaan suuntaan.

Taulukko 2. Kokemukset vanhasta palvelumallista.

Vanha malli	
<p>Hyvää</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työpajat • Ulkopuoliset näkemykset • Rahoitus • Mahdollisuus kokeilla turvallisesti • Osaamisen & taitojen kehittymisen • Tiimiassistentti 	<p>Kehitettävää</p> <ul style="list-style-type: none"> • Epäselvä rakenne • Aktiivinen kehittämistyö yhdessä ammattilaisen kanssa • Vuorovaikutteisuus • Reflektointi & haastaminen • Palaute • Tietopaketti yritystoimintaan & kehittämistyöhön • Tiimiassistentti • Ideaan syvempi pureutuminen

Taulukko 3. Kokemukset uudistuneesta palvelumallista.

Uudistunut malli	
<p>Hyvää</p> <ul style="list-style-type: none"> • Talouden mallintaminen • Tapaamisten kautta saatu rakenne kehittämistyöhön • Rahoitus • Ulkopuoliset näkemykset • Kehittävä palaute • Käänteinen tuloslaskelma • Idean jalostaminen • Toimintaympäristön kartoittaminen • Epävarmuuksien selvittäminen • Osaamisen & taitojen kehittymisen 	<p>Kehitettävää</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tietyn toimialan asiantuntijan hyödyntäminen • Mentori-ohjelma

7.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus voidaan jakaa kolmeen vaikuttavaan tekijään: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Laadullinen tutkimus niin kuin muutkin tutkimukset pyrkivät luotettavaan lopputulokseen. Ilmiötä on tutkittu hyödyntäen oikeanlaista lähestymistapaa, sekä tuloksia on analysoitu, että niistä on johdettu johtopäätökset asianmukaisin keinoin. Uskottava tutkimus vakuuttaa lukijan oikeista valinnoista päästä todenmukaiseen lopputulokseen tutkittavasta ilmiöstä, siten ettei tutkimuksen kohteena olleille henkilöille ole aiheutunut haitallista vaikutusta tai tuloksia olla vilpillisesti tuotettu. (Aalto & Puusa 2020.)

Tulosten luotettavuuteen tässä opinnäytetyössä vaikuttaa tekijän vähäinen kokemus tutkia ilmiötä. Haastatteluista saatu aineisto on haastateltavien kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä ja kokemus on hyvin yksilöllinen asia. Yksilöiden välillä on eroavaisuuksia siihen, kuinka asiat koetaan, jonka seurauksena asiat voidaan kokea hyvinkin eri tavalla. Joten kokonaisuudessaan hyvin pieni otanta ei anna laajasti yleistettävää tietoa, mutta sitä voidaan pitää suuntaa antavana tietona. Pienestäkin otannasta saatava tieto on kuitenkin erityisen merkityksellistä, sillä kyseessä on ensimmäinen Draft-ohjelmasta tehtävä tutkimus.

Laadullinen tutkimus teemahaastattelua hyödyntäen oli oikea valinta ilmiön selvittämiseen. Teemahaastattelua hyödyntäen haastattelija pystyi saamaan ymmärrystä siitä, miten haastateltavat olivat kokeneet Draft-ohjelman tarjoaman tuen. Vaikka otanta oli hyvin pieni (5 haastateltavaa), haastateltavat kertoivat kokemuksistaan hyvin avoimesti, joten voitiin saada näkemystä siihen, minkä asioiden kohdalla kokemus oli ollut hyvä ja minkä osalta ei niin hyvä. Haastattelijan rooli oli lähtökohtaisesti kuunnella, jotta haastattelijan vaikutus haastateltavan vastaukseen olisi mahdollisimman neutraali.

8 Pohdinta

8.1 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi alkoi vuoden 2020 alussa kun toimeksiantajan kanssa sovittiin aiheesta, mitä opinnäytetyössä olisi tarkoitus selvittää. Prosessi aloitettiin perehtymällä liiketoimintaan, liikeidean kehittämiseen sekä Draft-ohjelmaa käsittelevään materiaaliin. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin Draft-ohjelman toiminnassa aktiivisesti mukana olevalle toimihenkilölle, jotta pystyttiin saamaan syvempi ymmärrys uudistuneesta palvelumallista ja uudistumiseen johtaneista syistä. Teoreettisen viitekehyksen tekeminen tuotti prosessin aikana vaikeuksia rakentaa selkeä kokonaisuus, koska aiheesta on paljon kerrottavaa, joten aiheen rajaamisen merkitys kasvoi tässä kohtaa. Osana produktia Draft-ohjelman palvelumallista luotiin ajantasainen kuvaus, jotta lukija pystyisi ymmärtämään, miten Draft-ohjelma on muuttanut palvelumalliaan.

Tiimit, joita opinnäytetyötä varten haastateltiin, valikoituivat sen perusteella, milloin he olivat olleet ohjelman toiminnassa mukana, jotta tiimien kokemusta saatiin ajalta ennen ja jälkeen uudistuksen. Haastateltaviin otettiin yhteyttä puhelimitse ja kysyttiin heidän halukkuutensa kertoa kokemuksistaan Draft-ohjelmaan liittyen. Kaikki haastateltavat suostuivat mielellään kertomaan kokemuksistaan haastattelun merkeissä. Haastattelut toteutettiin puhelimitse, joten ajankohdan sopiminen haastateltavan kanssa oli helppo sopia. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen niitä analysoitiin. Haastateltavilta kysyttiin lupa haastattelun nauhoittamiseen.

Elämässä tilanteet muuttuvat ja vaikuttavat usein asioiden etenemiseen. Tämän opinnäytetyön kohdalla prosessi venyi kohtuuttoman pitkäksi erinäisten syiden summasta. Osaltaan haasteita toi englanninkielisten materiaalien käyttäminen, koska sanasto aiheeseen oli tekijälle tuntemattomampaa. Suurimpana syynä opinnäytetyöprosessin hitaaseen edistymiseen vaikutti loppujen lopuksi tekijän vähäinen kokemus ja tietoisuus tutkittavasta aiheesta. Mielenkiinto aiheeseen eli liikeidean kehittämistyöhön on ollut koko prosessin ajan suuri mutta uuden oppiminen suhteessa aikaisempaan tietoon ja sen soveltamiseen opinnäytetyössä, eivät vastanneet normaalia opinnäytetyön käytäntöä aiheen valinnassa.

8.2 Oppimisprosessi

Opinnäytetyön aihe valikoitui mielenkiinnosta liikeidean kehittämistyöhön. Draft-ohjelman toiminnassa mukana olemisen myötä tuntui luonnolliselta tehdä opinnäytetyö liittyen ympäristöön, jonka toiminnassa oli ollut mukana. Opinnäytetyöprosessin aikana olen oppinut paljon uusia asioita liikeidean kehittämistyöstä, ja siitä mitä kehittämistyössä on hyvä ottaa huomioon, jotta todennäköisyydet onnistumiselle kasvaisivat. Tulevaisuutta ajatellen omat valmiudet yritystoiminnan aloittamiseen ovat kasvaneet, koska prosessin myötä saadun uuden tiedon pohjalta, tiedostan enemmän asioita, mitä tulee ottaa huomioon, kun aloitetaan suunnittelemaan uutta liiketoimintaan.

Prosessi antoi oppia varsinkin siihen, että uuden liikeidean kehittäminen on kyseenalaistamista ja vastauksien löytämistä. Oletukset jostakin asiasta ilman todisteita on onnistumisen kannalta vaarallisia. Jotta idealla voi olla minkäänlaisia mahdollisuuksia kannattavaksi liiketoiminnaksi, tulee sen täyttää vähintään kolme kriteeriä, asiakas haluaa ostaa ratkaisun, ratkaisu pystytään toimittaan asiakkaalle, sekä ratkaisun tulee tuottaa yritykseen arvio. Ennen toiminnan aloittamista nämä asiat tulee olla selvillä ja mahdollisimman varmoiksi todettu. Tietenkin pitää ottaa huomioon se, että kaikkiin asioihin ei voida saada täyttä varmuutta ja aika osoittaa lopulta niiden paikkansapitävyyden mutta epäonnistumisen riskiä voidaan pienentää huomioimalla oikeita asioita ja selvittämällä niitä oikealla tavalla. Niin kauan kuin jostakin asiasta tiedetään huomattavasti vähemmän kuin oletetaan, ei isomman mittakaavan toimintaa ole järkevä aloittaa, ellei ole valmis maksamaan oppirahoja isosti.

8.3 Jatkotutkimuksen aiheita

Jatkossa olisi tärkeää tehdä tutkimusta Draft-ohjelman jatkuvuudesta ja siitä, miten uusien yritysten syntyminen ohjelman kautta on kasvanut alumnien osallistumisen myötä ohjelmaan. Jatkuvuuden näkökulmasta olisi hyödyllistä tarkemmin tutkia sitä, minkälaiset mahdollisuudet Draft-ohjelmalla olisi tulevaisuudessa olla esimerkiksi merkittävä yrityskiihdyttämö-palveluita tuottava toimija Pohjois-Karjalan alueelle, ja lisäksi se alueellista mielenkiintoa jäädä opintojen jälkeen maakuntaan tai kasvattaisiko se uusien kasvuyritysten syntymisten lukumäärää, mikä taas toisi mukanaan uusia työpaikkoja. Lisäksi tärkeää olisi selvittää, pystyisikö Draft-ohjelma kehittämään toimintaansa siten, että sen ympärille rakentuisi kattavampi kokonaisuus yritystoiminnan tukemiseen sen eri

vaiheissa esimerkiksi yritysideoiden kehittämistä jopa kansainvälisille markkinoille siirtymiseen.

Alumnien osalta olisi mielenkiintoista saada tutkimustietoa siitä, kuinka Draft-ohjelman vuosien kokemus liikeideoiden kehittämistyöhön yhdistettynä alumnien aikaisempaan kokemukseen omalta toimialaltaan, vaikuttaa uusien potentiaalisten yritystoimintojen syntymiseen ohjelmasta. Oppilaitokset antavat teoreettista tietoa mutta työelämä kasvattaa ja antaa sen todellisen opin käytännöstä. Muutaman vuoden työkokemus toimialalta lisää todennäköisimmin ymmärrystä siitä, miten kyseinen toimiala todellisuudessa toimii, minkälaisia käytänteitä, haasteita tai puutteita siellä on. Uuden liiketoiminnan käynnistämisen näkökulmasta voisi kuvitella, että alumneilla olisi etu opiskelijaan verrattuna, siltä kantilta, että työuran pituudesta riippuen alumnit ovat luoneet jo jonkinlaista verkostoa ympärilleen, mikä on tärkeä elementti yritystoiminnassa.

Kaiken kaikkiaan Draft-ohjelmalla on paljon potentiaalia kehittyä yhteiskunnallisesti merkittäväksi toimijaksi ja työllisyyden lisääjäksi yrittäjyyttä tukemalla, ensin erityisesti Pohjois-Karjalan alueella, mutta myöhemmin koko Suomen laajuisesti ja mahdollisesti myös kansainvälisesti. Ohjelman kehittäminen on ollut hyödyllistä ja tuloksellista, ja sitä tulisi yhä edelleen jatkaa tutkimusperustaisesti.

Lähteet

- Aalto, I., & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisella tutkimuksella arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (toim.) Puusa, A. & Juuti, P. Gaudeamus Helsinki. BookBeat.
- Anthony, S. 2014. The First Mile. Boston: Harvard Business Review Press.
- Business Models Inc. 2021 Business Model canvas. <https://www.business-modelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/>. 1.5.2021.
- Bryant, S. 2020. How Many Startups Fail and Why? Investopedia. <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/040915/how-many-startups-fail-and-why.asp>. 20.3.2021.
- Draftprogram. 2020. Draft-info. <https://www.draftprogram.com/draft-info/>. 5.3.2020.
- Eisenmann, T. 2021. Why Start-ups Fail. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/05/why-start-ups-fail>. 1.4.2021.
- Finnvera. 2014. Liiketoiminnan suunnittelu kannattaa. <https://www.finnvera.fi/finnvera/uutishuone/uutiset/liiketoiminnan-suunnittelu-kannattaa>. 11.3.2021.
- Gallo, A. 2017. A Refresher on Discovery-Driven Planning. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/02/a-refresher-on-discovery-driven-planning>. 2.4.2021.
- Ghuri, P. & Grønhaug, K. 2010. Research Methods in Business Studies 4. ed. Harlow: Pearson.
- Hayes, A. 2020. Business. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/b/business.asp>. 10.3.2021.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Huhtinen, A-M., & Tuominen, J. 2020. Fenomenologia. Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (toim.) Puusa, A. & Juuti, P. Gaudeamus Helsinki. BookBeat.
- Immonen, H. 2020. Yrittäjyyden yliopettaja. Karelia-ammattikorkeakoulu. Nauhoitettu haastattelu 12.2.2020.
- Immonen, H. 2018. Demotarjouspohja. henrypenttinen@bision.fi. 30.5.2018.
- Immonen, H. 2018. Draftprogram Kickoff. henrypenttinen@bision.fi. 7.6.2018.
- Immonen, H. & Varis, K. Näin haet mukaan Draft-ohjelmaan Joensuussa. 2020. <https://www.draftprogram.com/2020/02/19/nain-haet-mukaan-draft-ohjelmaan-joensuussa/>. 20.2.2020.
- Juuti, P., & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (toim.) Puusa, A. & Juuti, P. Gaudeamus Helsinki. BookBeat.
- Kinkki, S. & Isokangas, J. 2003. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Kostiainen, A. 2015. Nuori yrittäjyys -ohjelma työelämäntaitojen tuottajana. Turun ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015121821430>. 20.5.2021.
- Laine, M., Bamber, I & Jokinen, P 2015. Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus Helsinki.
- McGrath, R & MacMillan, I. 1995. Discovery-Driven Planning. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1995/07/discovery-driven-planning>. 18.3.2021.
- McKinsey & Company 2000. Ideasta Kasvuyritykseksi. <https://docplayer.fi/169847-Ideasta-kasvuyritykseksi.html>. 16.3.2021.
- Niiranen, S. 2020. Näin Draft-ohjelman ensimmäinen vaihe etenee: 3 tapaamista + 10 askelta. <https://www.draftprogram.com/2020/07/24/nain-draft-ohjelman-ensimmainen-vaihe-etenee-3-tapaamista-10-askelta/>. 22.2.2021.
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2021. Yritysten lukumäärät kaupparekisterissä. <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystenlkm/lkm.html>. 10.3.2021.
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2016. Liikeidea ja liiketoimintakonsepti. https://www.prh.fi/fi/johdon_tyokirja/immateriaaliasiatiiketoimintaprosessissa/liikeidea8212liiketoimintakonsepti.html. 11.3.2021.

- Parker, T. 2019. 5 Essential Steps To Evaluating Your Business Idea. Investopedia. <https://www.investopedia.com/financial-edge/0412/5-essential-steps-to-evaluating-your-business-idea.aspx>. 21.3.2021.
- Sarajärvi, A & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>. Ellibs Oy. 15.6.2021.
- Stevenson, H. & Gumpert, D. 1985. The Heart of Entrepreneurship. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1985/03/the-heart-of-entrepreneurship>. 22.4.2021.
- Schneider, J. & Hall, J. 2011 Why Most Product Launches Fail. Harvard Business Review <https://hbr.org/2011/04/why-most-product-launches-fail>. 22.4.2021.
- The Lean Startup. 2021. The Lean Startup Methodology. <http://theleanstartup.com/principles>. 18.3.2021.
- Tuomi, K. 2018. Kiihdyttämöpalvelut opiskelijayrittäjyyden tukena Case: LAMK StratUp Accelerator. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:amk-2018112818859>. 20.5.2021.
- Ylönen, E. 2018. Startup-yrittäjien tyytyväisyys media-alan yrityskiihdyttämöön. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018102916347>. 20.5.2021.

Demotarjouspohja (Immonen 2018, demotarjouspohja)

Tarjoaja:

23.5.2018

Tiimin jäsenten/yrityksen tiedot

yhteyshenkilön tiedot:

Tarjouksen vastaanottaja:

Karelia-ammattikorkeakoulu Oy ("Draft-ohjelma")

Draft-ohjelma

Tikkarinne 9

80200 Joensuu

Tarjous palvelun/tuotteen XYZ toteuttamisesta

Tähän on kuvattu mitä tehdään ja missä laajuudessa. Yksityiskohtaisemman selostuksen voi antaa tarjouksen lopussa.

Lisäksi

- tarjoaja toimittaa tarvittavat tiedot Draft-ohjelmalle tiimiprofiilin lisäämiseksi Draft-ohjelman www-sivuille
- tarjoaja kirjoittaa vähintään yhden blogi-kirjoituksen kehittämistyöstään, joka julkaistaan Draft-ohjelman www-sivuilla

Tarjouksen vastaanottajan velvollisuudet

Tähän kuvataan mitä palvelun/tuotteen vastaanottaminen edellyttää Karelialta tai Draft-ohjelman muilta rahoittajilta (UEF, Riveria).

Aikataulu

Palvelu/tuote toimitetaan xx.xx.20xx mennessä.

Laskutus

Tarjoaja laskuttaa Tarjouksen vastaanottajaa, kun palvelu/tuote on toimitettu sovitusti määräaikaan mennessä.

Laskutus tapahtuu yhdessä erässä.

Laskutus tapahtuu XXX kautta.

Hinta

Palvelun/tuotteen hinta on 1000 € + kulloinkin voimassa oleva alv.

Palvelun/tuotteen yksityiskohtaisempi kuvaus

Tähän voi kuvata yksityiskohtaisemmin palvelun/tuotteen sisällön. Myös kuvia voi käyttää.

Haastattelurunko ja teemat

Teema 1. Draft-ohjelman tarjoama tuki

- Miten koet draft-ohjelman tukeneen idean kehittämistyötä?
- Minkälaisia työkaluja Draft-ohjelma tarjosi idean kehittämistyön tueksi?
- Miten koet kyseisten työkalujen auttaneen idean kehittämistyössä?

Teema 2. Draft-ohjelman vaikutus idean kehittymiseen

- Miten Draft-ohjelman tarjoama tuki vaikutti yritysidean kehittymiseen?
- Koetko, että idea olisi samanlainen ilman draft-ohjelmaa?

Teema 3. Lisätuen tarve kehittämistyön tueksi

- Koetko Draft-ohjelman tarjoaman tuen olleen riittävä?
- Minkälaista tukea koet, että olisit tarvinnut enemmän?

Teema 4. Draft-ohjelman merkitys kehittämistyön jatkamiseen

- Koetko Draft-ohjelmalla olleen vaikutusta jatkaa tai olla jatkamatta idean kehittämistyötä?
- Koetko, että olisitte päässeet samaan lopputulokseen ilman Draft-ohjelmaa?