



Teijo Takanen

Myyntikanavien luominen

Metropolia & Health Proof Helsinki

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

30.4.2023

Tiivistelmä

Tekijä: Teijo Takanen
Otsikko: Myyntikanavien luominen
Sivumäärä: 67 sivua
Aika: 30.4.2023

Tutkinto: Tradenomi YAMK
Tutkinto-ohjelma: Liiketoiminnan kehittäminen
Ohjaaja: Yliopettaja Jukka Kaisla

Opinnäytetyö käsitteli liiketoimintaympäristön kartoittamista ja uusien myyntikanavien luomista korkeakouluuyhteisön tiloissa toimivalle simulaatiosairaalalle. Simulaatiosairaala Metropolia Proof Healthissa tarjotaan prekliinisiä testausmahdollisuuksia, pilotointia, verifiointia ja validointia eri kokoisille organisaatioille. Opinnäytetyö käynnistyi toimeksiantajan tarpeesta tutkia ja analysoida liiketoimintaympäristöä uusien myyntikanavien luomiseksi ylemmän ammattikorkeakouluopiskelijan toimesta.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka periaatteiden mukaisesti toimeksiantajan lähtötilanne selvitettiin nykytila-analyysillä. Nykytila-analyysin tuloksien pohjalta selvitettiin asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeita, palvelupolkua ja kehitysehdotuksia puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Tutkimustietoa täydennettiin asiantuntija-haastattelulla toisesta korkeakoulusta. Tutkimustiedon pohjalta luotiin myynnillinen tietoperusta ja konkreettiset ratkaisut Health Proofin tulevaisuuden toiminnalle.

Toimintatutkimuksessa tutkija loi ja kehitti toimeksiantajalle ratkaisuna uusia myyntikanavia sekä avasi tulevaisuuden toiminnalle myyntiprosessin. Asiakkailta ja sidosryhmiltä saatujen haastatteluvastausten perusteella ratkaisuja täydennettiin jatkotoimintapide-ehdotuksilla päivittäiseen toimintaan. Ratkaisujen relevanttius arviointiin toimeksiantajan avainhenkilöllä ja analysoitiin toimintatutkimuksen tuloksiin.

Avainsanat: Myynti, Myyntikanavat, Myyntiprosessi, Toimintatutkimus

Abstract

Author: Teijo Takanen
Title: Creating the Sales Channels for the Hospital Simulation
Number of Pages: 67 pages
Date: 30 April 2023

Degree: Master of Business Administration
Degree Programme: Business Development
Instructor: Jukka Kaisla, Principal Lecturer, Dr. Sc. (Econ)

This thesis focused on developing new sales channels for a simulation hospital that operates in a facility of the University of Applied Sciences. This simulation hospital is called Metropolia Proof Health and offers preclinic testing, piloting, verification, and validation for organizations of different size. The thesis started with need to investigate and analyze business environment and then provide ideas for new sales channels.

The thesis used action research methodology, and its principal baseline was sorted out with the principles of action research. The thesis researcher identified the needs, customer journey, and development ideas of customers and stakeholders by using semi-structured interviews. These data were complemented with the interview from other university. The theoretical framework focused on the topics of sales, and the development part included concrete solutions for Health Proof for the new sales channels.

As an outcome of the thesis, a solution was created, and the thesis also opened the sales process for future actions for daily working. The solution was developed based on the interviews of customers and stakeholders, and the relevancy of the solution was estimated by the key stakeholder.

Keywords: Sales, Sales channels, The Sales process, Action research

Sisällys

1	Johdanto	5
2	Käytetyt tutkimusmenetelmät ja tietoperustat	6
2.1	Toimintatutkimus	6
2.2	Haastattelu	7
2.3	Asiantuntijahaastattelu	10
2.4	Ryhmähaastattelu	12
2.5	Termistö	12
2.5.1	Testbed	13
2.5.2	Validointi	13
2.5.3	Hypoteesi	13
2.5.4	Rahoitusmallit	14
2.6	Toimeksiantajalle luotu tietoperusta	15
2.6.1	Onnistuminen myynnissä	19
2.6.2	Myynnin johtaminen	20
2.6.3	Kosketuspisteet	23
2.6.4	Asiantuntijan tietoperusta	25
3	Nykytila-analyysi	28
3.1	Organisaation tilanne	29
3.2	Ongelman jäsentely	37
3.3	Ongelman syiden ja seurausten analysointi	38
3.4	Ongelman ratkaisemisen ennakoarviointi	40
4	Ratkaisut	42
4.1	Myyntikanavat	43
4.2	Myyntiprosessi	46
4.2.1	Sosiaalisen median ESKO-malli	50
4.3	Jatkotoimenpide-ehdotukset	52
4.4	Yhteenveto ratkaisuista	55
5	Tulokset	56
6	Loppupäätelmät	59
	Lähteet	62

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee liiketoimintaympäristön kartoittamista ja myyntikanavien luomista Metropolia ammattikorkeakoululle ja Health Proof Helsinki -organisaatiolle. Liiketoimintaympäristö voi olla kansallinen tai kansainvälinen (Koivisto, Säynäjäkangas, Forsberg 2019, 16–17). Toimintatutkimusmenetelmää käyttäen, opinnäytetyön tavoitteena luodaan toimivat myyntikanavat kohteena olevalle Health Proof -organisaatiolle. Tutkimuskysymys tarkentui lopulliseen muotoonsa: Miten luoda Metropolialle ja Health Proofille toimivat ja liiketoimintaympäristön mukaiset myyntikanavat?

Kohde-organisaatio tunnettiin tutkimuksen alussa Metropolia Proof Health -organisaationa, joka on Metropolia ammattikorkeakoulun Myllynpuron kampuksella toimiva osaamiskeskittymä, joka tarjoaa toimivia ja nykyaikaisia toimitilaratkaisuja prekliiniseen tuotetestaukseen, tuotekehitykseen ja erilaisiin tutkimuksiin. Metropolia Proof Health tarjoaa palveluitaan yrityksille, tutkimuslaitoksille ja julkisen sektorin toimijoille. Modernien toimintaympäristöjen lisäksi palvelutarjontaan kuuluu laaja-alaisen asiantuntemuksen tarjoaminen prekliiniseen testaukseen, pilotointiin, verifiointiin ja validointiin. (Metropolia 2020.)

Vuoden 2023 alussa toimintaa eriytettiin ja Metropolia Proof Healthin organisaatio yhdistettiin Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin osaamisen kanssa yhteiseksi 'The Health Proof Helsinki' -hankkeeksi. Uusi organisaatio ja projektit rahoitetaan Helsingin kaupungin Innovaatorahaston lisäksi hankehenkilöstön yksityisellä rahoituksella. (Health Proof Helsinki 2022.) Metropolia toimi opinnäytetyön toimintatutkimuksessa alkuperäisenä toimeksiantajana.

Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti tutkimus käynnistyi silloisen Metropolia Proof Health -organisaation nykytila-analyysillä. Nykytila-analyysissä selvitettiin organisaation alkuasetelma, ydinosaaminen ja -palvelut. Nykytila-

analyysin perusteella tutkimusongelma vahvistui ja myyntikanavien luominen todettiin välttämättömäksi myynnin jatkokehittämiseksi. Analyysin pohjalta toimeksiantajalle luotiin toimintatutkimuksen osana myös myynnillisten perusasioiden tietoperusta.

Opinnäytetyö- ja toimintatutkimusprosessilla haettiin ratkaisua nykytila-analyysissä vahvistuneeseen tutkimusongelmaan Metropolia Proof Healthin olemassa olevilta asiakkailta, sidosryhmiltä ja asiantuntijalta toisesta korkeakoulusta. Tutkija loi Metropolialle ja tutkimuksen ratkaisuvaiheessa jo silloiselle Health Proof Helsingille myynnillisen tietoperustan ja erilaisia myyntikanavia tutkimushaastattelujen vastausten perusteella. Lisäksi ratkaisuihin lisättiin haastatteluissa toistuvia jatkotoimenpide-ehdotuksia, joita Metropolian ja Health Proofin toiminnassa olisi hyvä tutkijan mielestä huomioida parhaan asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Tutkija esitti ratkaisuehdotuksensa lopulta tammikuussa 2023 ja ratkaisujen relevanttius arvioitiin toimeksiantajan johdolla.

2 Käytetyt tutkimusmenetelmät ja tietoperustat

2.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on tutkimus- ja kehittämistyön muoto. Toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja niihin ongelmiin halutaan saada aikaan muutosta. Samalla toimintatutkimuksella voidaan luoda myös uutta tietoa sekä lisätä ymmärrystä käytännön ongelmia kohtaan. Se on osallistavaa tutkimusta. (Ojansalo, Moilanen, Ritalahti 2018, 58.)

Tämän tutkimustyön ohella työstettiin myös viittä muuta opinnäytetyötä tai kehittämisosa-aluetta samanaikaisesti. Metropolia on teettänyt myös aikaisempia tutkimustöitä, joita hyödynnettiin aikaisemmin tutkittuna tietona tässä tutkimuksessa. Tutkimustietoa tarkasteltiin ja analysoitiin kriittisesti.

2.2 Haastattelu

Tutkija suunnitteli ja päätti, että tutkimustyötä varten tarvittavaa konkreettista tietoa oli saatava Metropolia Proof Healthin asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta. Sidosryhmiltä saatavan tiedon tiedonkeruumenetelmäksi tutkija päätti haastattelun. Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä tutkimustöiden lisäksi myös kehittämistöissä (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2018, 106). Muihin tiedonkeruumuotoihin verrattaessa haastattelun etuna on se, että tutkija itse voi säädellä tiedonkeruuta joustavasti tilanteen vaatimalla tavalla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 200).

Haastattelun etuna ja tarkoituksena on saada tutkimusta varten vastauksia monitahoisesti ja mahdollisuus selventää vastauksia jo haastattelun aikana. Haastattelu mahdollistaa myös lisäkysymykset tutkimustarpeiden vaatimusten mukaisesti. Tehtyjen haastattelujen avulla, tutkittavat organisaatiot saatiin aktivoitua mukaan toimintatutkimukseen ja toimintojen kehitykseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 200–201.) Tutkijan oma ajatus oli, että myös yhteistyö Metropolia Proof Healthin ja kohdeorganisaatioiden kanssa syventyisi, kun kohdeorganisaatiot näkevät, että heillä olisi aidosti mahdollisuus vaikuttaa yhteistyön kehityssuuntaan.

Haastatteluiden käyttäminen tutkimusmenetelmänä ei ole täysin riskitön ja siitä voi aiheutua myös toimintatutkimukselle haittaa. Tutkijan oli huomioitava, että haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää sosiaalisen tilanteen luoma paine ja haastateltavien omat tunnetilat. Haastattelutilanne itsessään voidaan kokea jopa pelottavaksi tai siinä halutaan antaa vain sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 201.) Tutkija totesikin, että vastauksia olisi tulkittava kriittisesti, koska tässä toimintatutkimuksessa kohdeorganisaatioita haastateltiin heidän yhteistyökumppaniyriyksensä toimintatavoista ja prosesseista. Riskinä oli, että itse kohdeorganisaatiot eivät kehtaa tai uskalla antaa

tarpeeksi kriittisiä vastauksia ja palautetta toiminnan kehittämiseksi. Haastattelut ovatkin aina konteksti- ja tilannesidonnaisia, joten tutkija ei voinut myöskään yleistää liikaa tutkimustuloksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 202).

Tutkija suunnitteli sidosryhmien kanssa tapahtuvan tutkimuksen haastattelutyyppiksi puolistrukturoidun avoimen haastattelun. Avoimen haastattelun tarkoituksena on aktivoida haasteltavat henkilöt avoimeen kanssakäymiseen ja keskusteluun, vaikka haastattelut toteutettiin pandemiatilanteen takia etäyhteydellä Microsoft Teams-alustalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 204–205.) On tutkittu ja todettu, että haastattelu ei voi olla koskaan täysin strukturoimaton, sillä tutkija tässäkin tutkimuksessa tiesi mistä aiheesta oli kiinnostunut ja mihin aiheeseen keräsi aineistoaan (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017).

Tutkija koki, että tallennusmahdollisuus etäalustalla mahdollistaa vastausten lisäksi ilmeiden ja eleiden helpon tulkinnan myös jälkikäteen. Tutkija totesi myös, että avoin haastattelu ja keskustelu mahdollistavat tutkimuksen tavoitteiden kannalta kaikkein relevanteimmat vastaukset, koska haasteltavat itse voivat olla rennosti omassa toimintaympäristössään. Haastateltavien on helpompi kuvailla ja muistella asioita ollessaan töidensä äärellä. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2018, 106.) Vuorovaikutus oli avainasemassa haastatteluiden onnistumisen kannalta. Haastattelut ovat teoriassa paljon muutakin kuin vain kysymysten esittämistä. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017.)

Tutkimushaastatteluista saatava aineisto ei ollut vain vastauksia merkityksettömiin kysymyksiin. Haastatteluista saatu aineisto ja tieto rakennettiin siten, että vastauksilla oli mahdollista ratkaista tutkimusongelmia. (Vilkkä 2021.) Tutkimuskysymykset tutkija suunnitteli tapauskohtaisesti enakkoon, koska ainoastaan tutkija pystyi määrittelemään tiedontarpeen toimintatutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkija koki myös, että valmiit kysymykset auttavat pitämään keskustelun aktiivisena haastattelutilanteessa. Myös haastattelun tallennusta varten tarvittava tallennuslupa kysyttiin haastateltavilta etukäteen. (Ojasalo,

Moilanen, Ritalahti 2018, 106–107.) Haastatteluiden onnistumisen edellytyksenä oli tutkijan mielestä myös se, että haastattelut vastasivat toimintatutkimuksen nykytila-analyyseissä ilmenneisiin kysymyksiin, ongelmiin ja hypoteeseihin Metropolian Proof Healthin toiminnasta.

Kysymysten sisällön ja esitystavan tutkija koki ratkaiseviksi tekijöiksi haastatteluiden onnistumisten kannalta. Kysymyksissä ei kysytty kahta eri asiaa, eikä vastauksia jätetty tutkijan oman arvailun varaan. Jokainen kysymys oli suunniteltu tutkimusongelman näkökulmasta. Kysymysten runko oli lisäksi testattava ennen varsinaista haastattelua. (Vilkkä 2021.) Alustava kysymysrunko lähetettiin yhteistyökumppanille ennen ensimmäistä haastattelua etukäteen ja haastateltavalle organisaatiolle annettiin tilaisuus kommentoida kysymyksiä ennen varsinaista haastattelua, vaikka tämä ei yleisesti ole suositeltavaa (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017). Tutkija koki kuitenkin itse, että tämä oli tutkimuksen onnistumisen kannalta merkittävä toimenpide, sillä tällä varmistettiin, että haastattelutilanteessa kysyttiin yhteistyön kannalta relevantteja kysymyksiä ja haastattelutilanteeseen saatiin kohdeorganisaatiosta mukaan olennaisimmat henkilöt vastaamaan kysymyksiin.

Laadullisen aineiston käsittelymenetelmiä käytetään sitä mukaan, mitä avoimempi haastattelutilanne on. Haastatteluiden jälkeen haastateltavien vastaukset oli litteroitava eli kirjoitettava auki. Tutkija päätti litteroita haastateltavien vastaukset itselleen vapaaseen muotoon, jonka jälkeen haastattelut luokiteltiin sen mukaisesti, miten niistä löydettiin yhteneväisyyksiä Metropolia Proof Healthin toimintaan. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2018, 110–111.) Tutkijan mielestä oli ensiarvoisen tärkeää, että haastattelujen avulla selvitettiin Metropolia Proof Healthin toiminnasta ne toimintamallit ja myyntikanavat, jotka ovat relevantteja asiakkaille tai yhteistyökumppanille.

Haastatteluaineiston analysointi aloitettiin välittömästi aineiston keruun jälkeen tapauskohtaisesti. Tämä mahdollisti myös aineiston täydentämisen tarpeen

vaatiessa. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2018, 110–111.) Haastatteluiden litteroinnin jälkeen jokaiselle haastateltavalle annettiin koodinnimi ja jokaiselle aihekokonaisuudelle oma luokittelua kuvaava värikoodi. Tutkija pystyi tällä tavoin tulkitsemaan, mihin tutkimusongelman osatekijään saadut vastaukset pystyivät vastaamaan. (Vilka 2021.)

Yhteistyökumppanin kanssa tehdyn haastattelun analysointimenetelmänä käytettiin pragmaattista analyysiä. Pragmaattisessa analyysissä haastatteluiden vastauksista eritellään ja teemoitetaan yksittäiset havainnot kokonaisuuksiksi niin, että tutkimuskohteesta saatu kuva kirkastuu ja tutkimusongelmaan pystytään vastaamaan. (Vilka 2021.) Erikoisuutena toimintatutkimuksen näkökulmasta oli teoreettisen tiedon yhdistäminen haastatteluista saatujen tutkimustulosten kanssa tutkimusongelman ratkaisua tukevaksi tietoperustaksi.

Asiakkaiden kanssa haastattelut toteutettiin käyttäen samaa kysymyspohjaa kuin yhteistyökumppanin kanssa ja haastattelut analysoitiin litterointien pohjalta. Vastauksen teemoitettiin samoin kuin yhteistyökumppanilta saadut haastatteluvastaukset, mutta asiakkailta saadut vastaukset purettiin työhön teemoissa toistuvien pääpointtien osalta. Tutkijan tavoitteena oli, että Metropolia Proof Health saa tutkimustyöstä irti relevantteimmat kehityskohteet ja myyntikanavat tämänhetkisiltä markkinoilta.

2.3 Asiantuntijahaastattelu

Asiantuntijahaastattelut toteutetaan yleisesti avoimella haastattelulla, jota ohjaa vain ennalta päätetyt aiherajaukset. Suurelta osin tilanteeseen pätevät samat tutkimushaastattelun periaatteet kuin muihinkin haastatteluihin. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017.) Asiantuntijahaastatteluihin valmistautumisen tärkein asia on pohjatyö. Tutkimuksen merkityksellisyys haastateltavalle olisi kyettävä kuvaamaan mahdollisimman mielekkäällä ja hyödyttävällä tavalla. (Hyväri-

nen, Nikander & Ruusuvuori 2017.) Tutkijan oli huomioitava asiantuntijahaastattelussaan, että Metropolia ja Metropolia Proof Health ovat korkeakoulusektorilla kilpailevassa asemassa muihin korkeakouluihin nähden.

Usein asiantuntijahaastatteluissa joudutaan hyödyntämään tutkimusluvan käyttöä ja tutkimusaiheesta parhaiten tietävien asiantuntijoiden tavoittaminen voi aiheuttaa haasteita. Tutkimuslupaa haettaessa organisaatiosta on oiva tilaisuus kuitenkin kysyä, ketkä ovat aiheen parhaita asiantuntijoita. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017.) Tutkija päätti hakea apua tutkimukseen aiemmasta korkeakoulustaan, jossa tutkija oli opiskellut ja johon tutkijalla oli jo ennestään kontakteja.

Asiantuntijahaastattelut edellyttävät tapauskohtaisesti räätälöityjä kysymyksiä, jotka ohjaavat haastateltavaa kuvaamaan rutiiniluontoisia toimenpiteitä ja päätöksentekotilanteita. Tutkijan aikaisemmin löytämiä dokumentteja voidaan hyödyntää haastattelun tukena niin, että asiantuntija kommentoi myös aikaisemmin jo julkaistuja asioita. Haastattelussa olisi kuitenkin hyvä ylläpitää tilanne, jossa haastateltava tuntee myös itsensä silti tietäjän roolissa. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017.)

Tutkijan pitää myös varautua siihen, että haastateltava on kiinnostunut itse tutkimuksesta ja kysyä tutkijalta tarkentavia kysymyksiä tutkimukseen liittyen (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017). Tutkija ymmärsi varautua tähän, sillä tutkija tarvitsi käytännössä asiantuntijaa kilpailevan organisaation edustajalta. Tutkimuksesta voi toimintatutkimuksen tulosten muodossa olla kuitenkin apua molemmille osapuolille. Tarkoituksena oli saada tietoa muiden korkeakoulujen tavoista hyödyntää TKI-rahoitusta korkeakoulujen ja työelämänorganisaatioiden välisessä yhteistyötoiminnassa.

2.4 Ryhmähaastattelu

Tutkimusmuotona ryhmähaastattelu toimii tehokkaana tiedonkeruumuotona, sillä samalla kertaa mahdollistetaan tiedonsaanti usealta henkilöltä. Ryhmähaastattelussa haastateltava joukko on nimensä mukaisesti ryhmä henkilöitä, joita haastattelija johtaa, ohjaa ja auttaa koko haastattelun ajan. Haastattelijan tehtävänä ryhmähaastattelun onnistumiseksi on varmistaa keskustelun suunta ja ettei haastattelutilanne etene dominoivien ryhmän jäsenten keskustelun mukaisesti. Haastattelijan on varauduttava myös niukkasanaisiin haastateltaviin. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 199–200.)

Ryhmähaastattelut selkeällä teemalla kestävät tavallisimmin tunnista kahteen. Käytännön takia tutkijahaastattelijan on huomioitava myös muita käytännön seikkoja kuten haastattelusta sopiminen, haastattelukysymykset ja dialogin ohjailu. Nykypäivänä ryhmähaastatteluja on helppo toteuttaa myös tietokoneen välityksellä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 199–200.)

Haastattelijan on määriteltävä selkeästi tavoitteet sekä sen millaista tietoa ryhmähaastattelusta halutaan saada. Osallistujat eli ryhmä on valittava tarkoin sen mukaan, että haastateltavilta on mahdollisuus saada vastauksia haastattelutavoitteiden mukaisesti. Organisaatioiden toimintaa haastateltaessa on tutkittu, että organisaatioiden ulkopuolinen haastattelija saa ryhmistä irti vapaamman ilmapiirin ja paremmat vastaukset. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2018, 111–112.)

2.5 Termistö

Opinnäytetyön termistöön oli valittu olennaisimmat sosiaali- ja terveysalan testaamiseen liittyvät termit. Tutkija oli tehnyt tämän siitä syystä, että kaikki aiheesta kiinnostuneet lukijat pystyvät sisäistämään opinnäytetyössä raportoidut toimenpiteet, päätelmät ja tutkimustulokset. Termistön todelliset määritelmät olivat tästä syystä osa tämän opinnäytetyön tietoperustaa.

2.5.1 Testbed

Business Finlandilla työskentelevä ohjelmajohtaja Kari Klossner oli avannut yksinkertaisesti blogissaan Testbedin määritelmän. Testbed on kokeilualusta tai -ympäristö, jossa simuloidaan tosielämä hoito- tai hoivatilanteita. Ne tukevat aidossa asiakas- ja asiantuntijaympäristössä erilaisten palveluiden ja tuotteiden tutkimusta ja kehitystä, jotta yrityksen pystyvät hankkimaan palautetta ja käyttökokemusta kehitteillä olevista ratkaisuisistaan. (Klossner 2021.)

Tutkija oli itse käynyt tutustumassa Metropolian Myllypuron kampuksella Metropolia Proof Healthin toimitiloihin, jotka ovat vaikuttava simulaatiosairaalakokonaisuus. Toimeksiantaja järjesti tutkijalle opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa tutustumiskierroksen toimitiloissa ja tutkija totesi, että Metropolia Proof Healthin toimitilat täyttävät ehdottomasti Testbed-kokeiluympäristön määritelmän. Tutustumiskierroksen ajankohtana toimitilat olivat jo käytössä sisäisesti ja myös ulkoisille kumppaneille.

2.5.2 Validointi

Validointi on menettely, jota käytetään menetelmän tai laitteen soveltuvuuden ja suorituskyvyn arviointiin erilaisten menetelmien ja käyttötarkoitusten mukaan. Sekä kvalitatiivisia, että kvantitatiivisia analyysejä validoidaan esimerkiksi mikrobiologiassa. Yksinkertaisesti selitettynä validoinnilla on neljä vaihetta; validointisuunnittelu, mittaukset, tulosten tilastollinen arviointi sekä dokumentointi, johon kuuluu raportin laatiminen, mittausepävarmuuden arviointi ja validoinnin jäljitettävyys. (Finntesting 2022.)

2.5.3 Hypoteesi

Tässä opinnäytetyössä yrityksen nykytila analysoitaessa on käytetty useita hypoteeseja. Hypoteesi on menetelmä, jossa teoriasta tehdään väittämiä ja ole-

tuksia. Väittämät ja oletukset testataan kyselyillä, joiden avulla tutkimuksente-
kijä pystyy verifioimaan (toteamaan todeksi) tai falsifioimaan (toteamaan epäto-
deksi) hypoteesit, eli selvittämään pitävätkö hypoteesit paikkansa. (Ojasalo,
Moilanen, Ritalahti 2018, 104–105.)

2.5.4 Rahoitusmallit

Innovaatioseteli on avustus ja ulkoisen rahoituksen keino pk-yrityksille, jonka
tarjoaa Business Finland. Innovaatiosetelillä on tarkoitus ostaa asiantuntijapal-
veluita, jotta saadaan uutta ja innovatiivista tietoa tai osaamista kansainvälisen
kasvun eteenpäinviemiseksi ja mahdollistamiseksi. Lähtökohtaisesti pk-yrityk-
sellä on oltava uusi tuote- tai palveluidea kansainvälisille markkinoille. (Busi-
ness Finland 2022a.)

Innovaatiosetelin voi käyttää organisaatiossa vain kerran ja avustuksen määrä
on kertaluontoinen, viisituhatta euroa. Se myönnetään jälkikäteen, kun innovaa-
totoiminnan kehittämiseksi ostettu palvelu on maksettu palveluntarjoajalle. Tar-
kat ehdot avustuksen myöntämiseksi löytyvät Business Finlandin verkkosivuilta.
(Business Finland 2022a.) Metropolia ja Health Proof ovat potentiaalinen palve-
luntarjoaja kyseistä rahoitusta hakeville pk-yrityksille.

Innovaatiosetelistä poiketen, Research to Business -rahoitusta myönnetään jul-
kisille tutkimusorganisaatioille. Business Finlandilta haettavaa rahoitusta voi-
daan hakea kahtena ajankohtana vuodessa projektille, jonka tarkoituksena on
luoda uutta liiketoimintaa kaupallistamalla tuote- ja palveluideoita. Tutkijat ja tut-
kimusryhmät voivat saada rahoitusta 70 % projektin hyväksytyistä kokonaiskus-
tannuksista. (Business Finland 2022b.)

Tutkimusorganisaation päätehtävänä on oltava riippumattomasti perustutki-
musta, teollista tutkimusta tai kokeellista kehittämistä harjoittava toiminta. Tällai-
nen tutkimusorganisaatio voi tyypillisesti olla esimerkiksi tutkimuslaitos tai kor-

keakoulu. Research to Business -projekti kestää yhdestä kahteen vuoteen ja rahoitusta voi saada jopa 700,000 euron projektille. (Business Finland 2022b.) Metropolia ja Health Proof voivat olla siis potentiaalinen rahoituksen saaja.

Toimeksiantajan tarpeesta tutkija hankki konkreettista tietoa TKI-hankkeiden onnistumisesta toisesta ammattikorkeakoulusta. Asiantuntijahaastattelulla tavoite oli selvittää, miten eri korkeakoulussa hyödynnetään ensisijaisesti Research to Business tai Innovaatiosetelin mahdollistamaan rahoitusta. Molemmat rahoitusmallit ovat Business Finlandin myöntämiä tutkimus- ja kehitysrahoitusmalleja. (Business Finland 2021b.)

2.6 Toimeksiantajalle luotu tietoperusta

Myynnin ja liiketoiminnan epäonnistumiselle voi olla monta syytä, vaikka liikeidea ja itse tuote olisivatkin kunnossa. Yksi olennainen syy tulee palvelujen tuotteistamisesta. Tyypillisin syy epäonnistumiselle on se, että palvelutarjoajaryitys luulee tietävänsä, mitä asiakas ajattelee eikä palvelutuote vastaa asiakkaan odotuksia. (Parantainen 2013, 12.) Tutkija totesi, että edellä mainittu syy voi hyvin päteä myös Metropolian ja Health Proofin toimintaan, sillä asiakkaiden käyttäytymisen tutkimisessa oli tutkijan havaintojen perusteella puutteita. Puutteitten takia tutkija päätti lisätä toimeksiantajalle työhön myös tietoperustan myynnistä.

Aalto-yliopisto ja Tampereen teknillinen korkeakoulu olivat kolmivuotisessa LEAPS-projektissa (Leadership in the Productisation of Services) tutkineet onnistuneen tuotteistamisen peruselementtejä. Palvelulupaus, palvelun rakenne, palveluprosessi ja resurssit olivat peruselementtejä tuotteistamiselle, joka oli tutkimusorganisaatioissa toteutettu yhdessä asiakasyritysten kanssa. (Tuominen ym. 2015, 3–11.) Metropolia ja Health Proof olivat määritelleet palvelulupauksensa, palvelun rakenteensa ja resurssinsa mutta tutkija nojasi prosessin raken-

tamisessa vahvasti asiakasyhteistyöhön ja asiakkailta saatavaan tietoon. Palveluiden tuotteistamisessa ja myynnissä olennaista on palvelumallin toimivuus, vastaaminen asiakkaiden kokemuksiin puutteisiin sekä toiminnan prosessien jatkajalostaminen vastaamaan asiakastarpeita (Tuominen ym. 2015, 33–34).

Tutkija totesi, että tavoitteet myynnille ja organisaation ydintoiminnalle olisi Metropolissa ja Health Proofissa selkeytettävä (Tuominen ym. 2015, 43). Strategisesti myynnille olisi aina asetettava lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteet sekä visio. Mitä Health Proofin palveluiden myynnillä tavoitellaan, mitkä ovat raamit myyntitoiminnoille sekä missä Metropolia ja Health Proof haluavat olla markkinoilla lyhyellä tähtäimellä (vuosi) ja pitkällä tähtäimellä esimerkiksi viiden vuoden kuluttua. (Kenner & Leino 2020.)

Tutkimustulokset osoittavat, että asiakaskokemus on merkittävä strateginen kilpailu- ja erottautumiskeino b2b-myynnissä (Holma ym. 2021). Asiakkaat ja hankinnoista vastaavat henkilöt valitsevat yhä useammin palveluntarjoajista sen organisaation, joka pystyy luomaan parhaan asiakaskokemuksen. Personoitujen ratkaisujen lisäksi Metropolian ja Health Proofin pitäisi pystyä tarjoamaan myös personoitu ostokokemus. (Kenner & Leino 2020.)

Metropolian ja Health Proofin palveluiden onnistuneessa myynnissä olisi ymmärrettävä potentiaalisen asiakkaan ostoprosessi. Hankinnoista vastaavia henkilöiden toimenkuvaan kuuluu sekaisin ja samanaikaisesti oman organisaation ongelmien tunnistaminen, tarvemäärittelyn rakentaminen, validointi, erilaisiin ratkaisuihin tutustuminen, palveluntarjoajan valitseminen sekä yhteisymmärryksen luominen. (Kenner & Leino 2020.) Metropolissa ja Health Proofissa työskentelevät opettajat ja opiskelijat ovat avainasemassa luomassa personoituja ratkaisuja, jotta jokaisen potentiaalisen asiakkaan ostoprosessia pystytään tulevaisuudessa edistämään. Avainsanana toimisi yksinkertaistaminen (Kenner & Leino 2020).

Hankintojen tekemiseen ja palvelutarjoajan valintaan kuluu myös asiakkaalta aikaa. Health Proofin palveluiden myynnistä tulevaisuudessa vastaavien henkilöiden pitää tiedostaa mihin tuo aika käytetään. Tulevaisuuden b2b-myyntikirjan mukaan asiakkaan ostoprosessiajasta ”vain” 39 % käytetään erilaisiin tapaamisiin palvelutarjoajan kanssa. Itsenäiseen tiedonhakuun verkosta käytetään 27 % ja verkon ulkopuolelta 18 % ajasta sekä loput 16 % ajasta käytetään muihin edellisessä kappaleessa mainittuihin toimenpiteisiin. Ensimmäinen kosketuspiste asiakkaalla on hyvinkin usein verkon hakukone. (Kenner & Leino 2020.)

Tutkija totesi ratkaisuihinsa, että asiakaskokemus ei synny vain yhden prosessin, päivän tai kohtaamisen tuloksena, vaan jokaisella asiakkaan kohtaamisella on merkitystä. Kokemus syntyy sekä ennen hankintaa, että hankinnan jälkeenkin. (Holma ym. 2021.) Tutkija kuvasi esimerkkinä myynnin ennen hankintaa tapahtuvana asiakaskohtaamisella sekä palveluprosessien koordinoimalla hankinnan jälkeisenä asiakaskohtaamisena. Asiakaslähtöinen toiminta tulisi näkyä koko organisaation konkreettisesti toiminnassa asiakaspolun eri vaiheissa, myös myynnissä (Holma ym. 2021).

Metropolian ja Health Proofin olisi luotava toiminnalleen relevanttia myyntiä tukevaan sisältöä omiin digitaalisiin ja sosiaalisen median kanaviinsa. Tutkimustulokset ja -raportit, webinaarit ja erilaiset koulutukset tukevat potentiaalisten asiakkaiden tietoisuutta ja omien tarpeiden tunnistamista. Hankintaprosessia ja vertailua varten yleisimmät kysymykset näkyisivät Q&A (Question and Answers) osiossa ja toimintaan pääsisi tutustumaan relevanttien videomateriaalien avulla. Asiakkaan palvelutarjoajan valintaa tuetaan palveluihin keskittyvällä sisällöllä kuten erilaisilla case-projektikuvauksilla sekä referensseillä. (Kenner & Leino 2020.)

Myynnillisesti asiakkuuden tai yhteistyötoiminnan aloittaminen on oltava mahdollisimman yksinkertaista ja helppoa (Kenner & Leino 2020). Tutkija yksinkertaistaisi asian niin, että jokaisessa myyntikanavassa pitää tulla ilmi kehen voi

olla yhteydessä, jos organisaatiot haluavat olla osana Metropolian ja Health Proofin toimintaa. Kanavissa olisi tuotava myös ilmi, kuinka asiakkuuksia hoidetaan esimerkiksi jakamalla esimerkkejä blogeissa ja uutiskirjeissä, mahdollisuus palautteen antoon ja kokemusten jakoon sekä järjestämällä potentiaalisille asiakasyrityksille webinaareja ja seminaareja. Referenssien lisäksi ei pidä unohtaa suositusten merkitystä ja olemassa olevat asiakkaat pitäisi osallistuttaa edellä mainittuun sisällöntuotantoon. Jättämällä sosiaalisen median ja digitaaliset kanavat huomiotta, niin iso osa potentiaalisista asiakkaista jää palvelematta. (Kenner & Leino 2020.) Tutkijan yksi ratkaisuehdotus painottui näiden digitaalisten kosketuspisteiden kehittämiseen.

Yhteenvetona Metropolialle ja Health Proofille tutkija halusi nostaa esiin tärkeimmät pointit tulevaisuuden myyntityöstä lähdekirjallisuuden pohjalta. Asiakkaat odottavat myyntihenkilöstöltä yhä enemmän yhteistyökumppanin ja asiantuntijan roolia. Yksinkertaistaminen ja sitouttaminen ovat avainasemassa myynnin onnistumisessa, kunhan fokus pysyisi aina asiakkaassa mutta verkostoja ja suosittelijoita ei silti pitäisi unohtaa. Verkon tietovarantoja olisi pyrittävä hyödyntämään asiakkaiden tavoittamiseksi ja alan asiantuntijuutta pitäisi luoda ja tuoda ilmi avoimesti. Verkostoja pitää pystyä hyödyntämään avoimissa keskusteluissa ja suhteiden luonnissa. (Kenner & Leino 2020.)

Metropolian ja Health Proofin toiminnassa olisi myös sisäistettävä, mitä toiminnassa ollaan myymässä. Organisaatiot eivät osta vain tuotteita ja palveluita, vaan ne ostavat arvoa tuottavia ratkaisuja. Arvontuottaminen on olennainen osa asiakaskokemusta, jotta asiakas kokee toiminnan hyödylliseksi heidän organisaatiolleen. (Holma ym. 2021.) Tutkija koki toimintatutkimuksen edetessä Metropolian ja Health Proofin myyvän nykyaikaista kilpailuetua tuotekehitykseen testaustoiminnan sijaan. Kilpailuedun lisäksi Metropolia myy lisäarvoa vastamalla asiakkaiden tarpeisiin.

Haastatteluista tutkija sai tietoa, että sidosryhmät hakivat vastauksia tuotekehitykseen, mittauslaitteiden puuttumiseen ja resurssinpulaan korkeakoulusektorilta. Yksinkertaisesti Metropolia myy ratkaisuja, asiantuntemusta ja osaamista näihin tarpeisiin. Yhdessä esimerkkitapauksessa 3D-mallinnuksen sijaan myytiin tuotantoriskien hallintaa ja nopeaa varaosatoimituspalvelua. Yksinkertaisesti myynti on oikeanlaisia ratkaisuja, oikeaan aikaan ja oikeille yrityksille (Kenner & Leino 2020).

2.6.1 Onnistuminen myynnissä

Metropolia ja Health Proof tarjoavat hyvin ainutlaatuisia ratkaisuja yritysasiakasmarkkinoilla, mutta myynnin onnistumiseksi on ymmärrettävä kuinka organisaatiot tekevät ostopäätöksensä. Tarjottavien palveluratkaisujen on herätettävä mielenkiintoa ja tarinoiden lisäksi arvomaailma kertoo miksi ratkaisuja kannattaisi ostaa. (Kenner & Leino 2020.) Tutkija halusi painottaa sitä, että yksinkertaisesti Metropolia ja Health Proof myyvät ratkaisuja ja asiakasorganisaatiot ostavat. Ratkaisuja ja yhteistyötä pitää myynnillisesti uskaltaa ehdottaa rohkeasti.

Myyjän ja palvelutarjoajan toimintatavat herättävät luottamusta, joiden tueksi aikaisempia referenssejä olisi tuotava ilmi, jotta asiakkaat saavat konkreettisia esimerkkejä ratkaisuista. Kilpailualueen esilletuonti luo erottavuutta markkinoilla ja ihmiset luovat verkostoja oikeiden ratkaisujen tavoittamiseksi. Ihmisten ja verkostojen arvoa ei pidä myynnissä ikinä vähätellä, sillä kaikkien ratkaisujen myynnissä on loppujen lopuksi kyse ihmiseltä ihmisille tapahtuvasta toiminnasta. (Kenner & Leino 2020.)

Onnistuakseen ratkaisun tarjoamisessa myynnissä on keskityttävä myös itse ratkaisuun. Ratkaisun on oltava personoitu ja asiakkaan tarpeita vastaava. (Kenner & Leino 2020.) Tutkija kuvaa, että ratkaisut luodaan, kehitetään ja tarjotaan asiakaskohtaisesti räätälöitynä.

Itse tarjotun ratkaisun olisi oltava looginen ja siitä olisi tultava ilmi asiakkaan saamat hyödyt (Kenner & Leino 2020). Metropolian ja Health Proofin tapauksessa ratkaisut olisi kompleksisessa ympäristössä oltava asiakastilanne huomioiden mahdollisimman yksinkertaisesti kuvattu ja helposti ymmärrettävissä. Looginen ja helposti ymmärrettävä ratkaisu on yhdistettävissä toimivaan hinnoitteluun, joka mahdollistaa asiakkuuden ja yhteistyön syntymisen (Kenner & Leino 2020).

Tutkija löysi haastatteluista havainnollistavan esimerkin hinnoittelusta. Yhdelle asiakkaalle oli tarjottu palveluna tutkimustilan vuokrausta asiakkaan omien sanojen mukaan markkinoiden kalleimmalla hinnalla. Tulevaisuudessa Metropolissa ja Health Proofissa olisi myytävä kyseisissä tapauksissa samalla hinnalla (samaa) palvelua tuotekehityksen tehostamiseksi tilavuokrauksen sijaan. Tutkija uskoi, että tuotekehityksen tehostamisen palveluissa Metropolian ja Health Proofin hinnoittelu on varmasti kilpailukykyinen yksityisiin konsultointiorganisaatioihin verrattuna. Yksinkertaisesti konsultointiorganisaatiot eivät pysty tarjoamaan toimitiloja ja toimitilavuokraajat eivät tarjoa tuotekehityksen tehostamisen palveluita.

Myynnin toimenpiteisiin kuuluu olennaisena osana itse tarjouksen jättäminen räätälöidystä ratkaisusta ja tarjoukseen olisikin syytä palata nopeasti ratkaisun esittämisestä. Myyjän olisi osoitettava tukensa päätöksenteolle esimerkiksi vastaamalla asiakkaalle esiintyneisiin kysymyksiin mahdollisimman nopeasti. (Kenner & Leino 2020.) Tutkija muistuttaa myyjän merkitystä asiantuntijana ja yhteistyökumppanina hankinnoista vastaaville asiakasorganisaation edustajille.

2.6.2 Myynnin johtaminen

Johtamisella on suuri merkitys myynnin onnistumisessa. Strategisesti palveluiden ja ratkaisujen myynti olisi aloitettava yksinkertaisesti siitä, mikä on yrityksen ja myynnin tahtotila, kuvaamalla yrityksen visio sekä asettamalla tavoitteet. (Kenner & Leino 2020.) Tutkijan kokemuksen ja asiantuntemuksen perusteella

Metropolian ja Health Proofin olisi asetettava lyhyen- sekä pitkántähtäimen yksinkertaiset, relevantit ja realistiset tavoitteet.

Lähtökohtaisesti organisaatio on johtajansa näköinen. Myynnissä kuten organisaation muussakin toiminnassa olisi oltava selkeät ja ymmärrettävät tavoitteet sekä niiden onnistumista olisi seurattava aktiivisesti. Tavoitteiden aktiivinen läpikäynti mahdollistaa myynnin onnistumisen ja myyntihenkilöstön kehityksen. Johdon pitäisi asettaa vaatimukset toiminnan kasvattamiseksi, mutta myös antaa vastuuta sekä työkalut myyntiä tekeväälle henkilöstölle. (Kenner & Leino 2020.) Tutkija totesi, että tämä pätee Metropolian ja Health Proofin ratkaisujen myynnin lisäksi myös rahoituksen hankintaan.

Ratkaisujen ja palveluiden myynnin onnistumiseksi olisi relevanttia pohtia ja kuvata, millainen henkilö tulevaisuudessa Health Proof -konseptin palveluiden myyntiä johtaa. Myynnin johtajalla tai myyntijohtajalla olisi itsellään oltava intohimo myyntiin, jotta hän osaisi valmentaa, rohkaista, kokeilla ja poistaa esteitä myyntihenkilöstöltä (Kenner & Leino 2020). Metropolian tapauksessa tutkija näki, että myyntihenkilöstöä voitaisiin aluksi kouluttaa omasta henkilöstöstä tai opiskelijoista. Motivoiva palkitsemismalli voisi aktivoida kiinnostuneimmat opiskelijat esimerkiksi Tradenomien koulutusohjelmista.

Tulevaisuuden myynnin johtajalla pitäisi olla kyky kuunnella ympärillään olevia ihmisiä. Myynnin johtajan täytyy osata viestiä selkeästi, avoimesti ja yksinkertaisesti Metropolian ja Health Proofin kaikille sidosryhmille, jotta yhteistyö on mahdollisimman tehokasta. (Kenner & Leino 2020.) Metropolia ja Health Proof ovat arvontuottajia erilaisille sidosryhmille ja sitä tutkijan mielestä pitäisi viestiä eteenpäin jokapäiväisessä toiminnassa. Yhteiset projektit, hankkeet, tutkimukset ja haetut rahoitukset osoittavat, että markkina, mihin Metropolia ja Health Proof pystyvät luomaan arvoa perustuu erittäin vahvasti tiiviiseen yhteistyöhön, verkostoihin sekä innovaatiokehitykseen. Myynnin johtajan merkitys edellä mainituissa asioissa on korvaamatonta.

Tutkija koki tutkimansa perusteella, vaikka myyntiosaamista Metropolian organisaation sisältä varmasti löytyykin, niin tyypillisen ja mahdollisen myyntiorganisaation kuvaaminen Metropolian ja Health Proofin henkilöstölle oli tarpeellista. Tutkijan ehdotuksista ja tutkitusta tiedosta huolimatta yksi myyntihenkilö ei kykene organisoimaan jokaista sidosryhmiin liittyvää toimenpidettä. Myös Metropolian ja Health Proofin tapauksessa myynti keskittyy myynnillisiin toimenpiteisiin, ja myynnin tukitoimet nimensä mukaisesti tukevat myynnin toimintaa sekä onnistumista.

Myynninmaailman myyntijohtaja on kuvannut blogissaan yksinkertaisia myyntiorganisaatiomalleja erilaisille myynnin parissa toimiville. Erityisesti asiakkaan toimialaan erikoitunut myyntiorganisaatiomalli voisi yksinkertaisuudessaan kuvata tulevaisuuden myynnin organisaatiomallia Metropoliasa ja Health Proofissa. Esimerkkimalli sopii erityisesti tapauksissa, kun myyntiin kohdistuneita toimialoja on korkeintaan vain muutama. (Huusko-Viikilä 2022.) Tutkijan mielestä prosessit olisi kuitenkin pidettävä yksinkertaisina ja toiminnot ketterästi räätälöitävissä.



Kuvio 1. Asiakkaan toimialaan erikoistunut myyntiorganisaatio (Huusko-Viikilä 2022)

Tutkijan mielestä kyseinen organisaatiomalli voitaisiin Proof Healthissa lohkota ja yksinkertaistaa alkuun kolmeen henkilöön. Tutkijalle paljastettiin, että Health Proofille oli kaavailtu oma myynnistä vastaava organisaatio, johon edellä mainittua tietoperustaa voitaisiin tutkijan mielestä soveltaa. Tutkimuksen aikana organisaation rakentaminen oli kesken eikä tutkija ollut osallistumassa tämän rakentamiseen.

2.6.3 Kosketuspisteet

Digitalisaatio on muokannut markkinointia ja myyntiä sekä luonut tilanteen, jossa potentiaalisilla asiakkailla on käytössä tietolähteitä, välineitä ja keinoja hankkia tietoa palveluista (Korkiakoski & Gerdt 2016). Tutkija totesi, että Metropolian ja Health Proofin markkinassa tämä pitää täysin paikkaansa. Tulevissa toimenpiteissä olisi mietittävä, missä digitaalisissa kanavissa potentiaaliset sidosryhmät löytävät Metropolian ja Health Proofin. Tutkijan mielestä olisi myös mietittävä, mitkä ovat ne kosketuspisteet, joista asiakasta ohjataan kohti helppoa ja yksinkertaista asiakas- ja ostokokemusta.

Kosketuspisteiksi sanotaan kohtaamisia, jossa asiakkaat määrittelevät saamaansa asiakaskokemusta (Korkiakoski & Gerdt 2016). Myyntiorganisaatio Salesforcen blogissa on yksinkertaisesti kuvattu, että kosketuspisteiksi voidaan sanoa kaikkia niitä vaiheita osto- ja myyntiprosessissa, jossa asiakas on jotenkin kontaktissa myyntiä tekevän organisaation kanssa (Uusitalo 2022). Tutkijan oma opintokokemus ammattikorkeakouluista sekä kansainvälisestä yliopistosta vahvistaa, että kosketuspisteiden merkitys vain kasvaa tulevaisuuden ratkaisujen myynnissä.

Tutkija määritteli Metropolian ja Proof Healthin tärkeimmät kosketuspisteet sidosryhmiltä saatujen tutkimustulosten, lähdekirjallisuuden ja oman osaamisensa perusteella. Tutkija ei kuitenkaan järjestänyt seuraavia kosketuspisteitä mihinkään järjestykseen, sillä tarkoituksena oli kuvata Metropolialle ja Proof Healthille ne kosketuspisteet, missä potentiaalisia asiakkaita pystytään tavoittamaan. Näistä kosketuspisteistä oli tarkoitus luoda erilaisia myyntikanavia Metropolian ja Proof Healthin toiminnalle.

Tutkijan oli helppo avata ensimmäisenä digitaaliset kosketuspisteet. Sidosryhmiltä saatu tutkimustieto osoitti, että Metropolialta ja Health Proofilta kaivataan enemmän aktiivisuutta verkossa erilaisten blogien ja julkaisujen muodossa. Health Proofin tapauksessa kosketuspiste tässä tapauksessa oli organisaation verkkosivut. Tutkijan totesikin, että olisi relevanttia perustaa omat verkkosivut Health Proof -konseptille, josta tulevaisuuden tutkimustulokset, blogit ja julkaisut olisivat organisaation lisäksi helposti löydettävissä. Uuden organisaation myötä toimintatutkimuksen aikana julkaistiinkin uudet verkkosivut nimellä Health Proof Helsinki.

Verkkosivujen lisäksi tutkijan mielestä helposti löydettäviä kosketuspisteitä olivat Metropolian omat sosiaalisen median kanavat. Korkeakoulu yhteistyöstä kiinnostuneet organisaatiot tavoittavat varmasti Metropolian sosiaalisen median kanavista. Näistä sosiaalisen median kanavista on tutkijan mielestä mahdollista tulla Metropolian ja Health Proofin toiminnan ja ratkaisujen myynnin kannalta relevantteja työkaluja. Esimerkiksi ammatilliset sosiaalisen median kanavat kuten Twitter ja LinkedIn voisivat olla toiminnan tärkeimpiä kosketuspisteitä ja myyntikanavia.

Tutkija toi myös vahvasti esiin verkostojen, henkilöstön ja oppilaiden merkityksen kosketuspisteenä potentiaalisille markkinoille. Jokainen haastateltava henkilö nosti esiin ihmiset ja verkostot hankeprojektien käynnistymisessä. Lisäksi Metropolian opettajien tai oppilaiden oma aktiivisuus oli ollut merkittävässä

osassa sidosryhmäyhteistyön rakentumisessa. Täysin toiminnasta kuulemattomat organisaatiot kykenevät tavoittamaan Metropolian ja Health Proofin jatkosakin esimerkiksi opinnäytetyöaihioiden kautta.

Sidosryhmäyhteistyö Metropolian ja Health Proofin kanssa kykenee olemaan itsessään relevantti verkostoja yhdistävä kosketuspiste. Sidosryhmätoiminnan kautta yritykset voivat löytää potentiaalisia asiakkaita ja kumppaneita erilaisten projektien ja hankkeiden kautta. Tätä lisäarvoa Health Proofin olisi tutkijan mielestä erityisesti myytävä jatkossa. Tämä toimisi kosketuspisteenä niille organisaatioille, jotka ovat tavoittaneet ja esittäneet halukkuutensa yhteistyöhön Metropolian, Health Proofin ja sen sidosryhmien kanssa.

Yksi henkilöstoriippuvainen kosketuspiste on itse koulutusohjelmat ja erityisesti ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavat koulutusohjelmat. Ylempiin ammattikorkeakoulututkintoihin hakeutuu jo työelämään siirtyneitä henkilöitä ja tutkijankin tapauksessa tutkintoa suoritetaan päivätyön ohella. Tämä on olennainen kosketuspiste Metropolian, Health Proofin ja työelämäorganisaatioiden välillä.

Koulutusohjelmat mahdollistavat ensikosketuksen tulevaisuuden työkaluihin, menetelmiin ja osaajiin. Tutkintoon opiskelevien oppilaiden kanssa toteutetut projektit antavat eri organisaatioille ensiluokkaisen kuvan tulevaisuuden työtekijöiden osaamisesta sekä ainutlaatuista tietoa tulevaisuuden asiakaskunnasta. Tutkijan mielestä yritysten mukaan ottaminen koulutusohjelmiin case-tapausten, työvälineiden tai opettajien muodossa tulisi olla selkeä jatkokehityskohde Metropolian ja Health Proofin toiminnassa.

2.6.4 Asiantuntijan tietoperusta

Tutkija tavoitti haastateltavaksi Tampereen korkeakouluuyhteisön kehityspäällikön, joka on toiminut TKI-rahoituksen parissa vuodesta 2005 lähtien. Avoimesti

asiantuntijahaastatteluun osallistunut kehityspäällikkö oli toiminut myös hankekoordinaattorina TEKES-tukirahoituksen parissa sekä ELY-sektorin valtuuttamana kaupalliskonsulttina. TKI-tehtävissä toimiminen käsitti tutkimuksen aikana Tampereen ammattikorkeakoulun sisäisten ja ulkoisten prosessien edistämistä ja tätä kautta uuden liiketoiminnan kehittämistä. Tutkija totesi löytäneensä haastateltavaksi onnistuneesti TKI-toiminnan asiantuntijan, jolta saatua tutkimustietoa voidaan ilmaista tietoperustana Metropolialle ja Health Proofille esitettäville ratkaisuille.

ELY-keskukset (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus) tarjoavat omien alueidensa pk-yrityksille erilaista liiketoiminnan kehittämisrahoitusta sekä asiantuntija-apua. Asiantuntijat auttavat myös yrityksiä hankkeiden valmistelussa ja kehittämisesä eri vaiheissa yritysten elinkaarta. (ELY-keskus 2022.) Asiantuntijan työskentelyyn ELY-keskuksella kuului innovaatioaihioiden konsultointia, toteuttamiskelpoisuuden selvittämistä sekä yhteisiä selvityksiä Valtion teknologian tutkimuskeskus VTT:lle.

Tampereella haastateltavan työ oli tarkoittanut käytännössä Go Creation -hankevalmistelua Business Finlandin rahoitusta varten. Lisäksi tähän liittyi olennaisena osana yritysverkoston kokoamista. Tutkimushankkeiden mentäessä läpi hankerahoituksessa, hankkeen synnyttivät uusia tuotoksia, jotka avasivat uusia markkinoita sekä tuotteita. Tähän liittyi olennaisesti myös teollinen tuotteiden valmistaminen. Tutkija totesi, että myös Metropolialla ja Health Proofilla on ehdottomasti edellytykset uusien tuotteiden kehitykselle yhteistyössä sidosryhmäorganisaatioidensa kanssa. Konkreettiset tuotteet, tuotokset tai palvelumarkkinat toisivat tutkijan mielestä jatkuvuutta toiminnalle ja mahdollistaisivat ulkopuolisen rahoituksen myös tulevaisuudessa. Avainasemassa hankkeissa onnistumiselle asiantuntija näki organisaatioiden henkilöstön perusosaamisen. Olennaisena osana perusosaamista on henkilöstön kyky ottaa koppia yrityksistä sekä toimia niiden tukena.

Tutkijan mielestä olennaisena osana hankkeissa oli ollut henkilöstö, joista 95 % ovat olleet opetusvastuullisia ja yksi TKI-henkilö oli toiminut organisoivana varakoordinaattorina asiantuntijan tukena. Opetusvastuullisten henkilöiden mukana olo mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja ulkopuolisen tutkimustiedon välittymisen uutena tietona korkeakouluopiskelijoille. Tampereen ammattikorkeakoulun tehtävänä oli seurata hankkeita ja sparrata kehitystyöhön ryhtyneitä yrityksiä. Tämä mahdollistaa toiminnan ja rahoituksen jatkuvuuden.

Asiantuntija näki kuitenkin korkeakouluissa yleisenä ongelmana opiskelijoiden lopputöiden ja tutkimusten kertakäyttöisyyttä eikä loppuraporteista saada organisaatioille ja yrityksille konkreettista hyötyä. Tavoitteena asiantuntijan mukaan olisi oltava tutkimushankkeiden tulosten hyödynnettävyys ja saatu tieto pitäisi kyetä soveltamaan käytäntöön. Hankkeissa olisi aina oltava pyrkimys johonkin isompaan, joka tuottaa näkyviä innovaatioita.

Omakohaisten case-esimerkkien kautta asiantuntija totesi, että ammattikorkeakouluissa olisi oltava TKI-toiminnassa opetusvastuullisen henkilöstön lisäksi myös myyntihenkilöstöä ja koordinaattoreita. Asiantuntija näkee tämän osaamisen ja kyvykkyyden löytyvät kuitenkin ammattikorkeakouluilta itseltään ja tämä mahdollistaa kyvykkyyden siirtämisen myös opetuskäyttöön ja tätä kautta myöhemmin työelämään opiskelijoiden mukana. Tämä erityisesti mahdollistaa innovaatioiden jatkojalostamisen työelämässä käytäntöön. Verrattuna yksityisen ja kaupallisen konsultin käyttöön, ammattikorkeakoulujen mahdollistama jatkojalostamismalli mahdollistaa satojen opiskelijoiden henkilökohtaisen osaamisen hyödyntämisen ja kehittämisen.

Hankkeissa olisi keskityttävä miettimään myös erityisesti sitä, mitä vaikutusta tutkimustuloksilla ja hankkeilla on tulevaisuudessa. Uuden oppiminen, oppimisperimä ja laajemmat vaikutukset olisi otettava huomioon korkeakoulujen TKI-hanketoiminnassa. Tutkija koki, että edellä mainituista asiantuntijalta saaduista

tutkimustiedoista on hyötyä Metropolialle ja Health Proofin toiminnalle ja tästä syystä ne koottiin työhön asiantuntijalta saaduksi tietoperustaksi.

3 Nykytila-analyysi

Tämä opinnäytetyöprosessi oli lähtenyt liikkeelle Metropolian omasta tarpeesta saada opiskelijoita mukaan kehittämään Metropolia Proof Healthin palveluita opinnäyte- ja tutkimustöiden muodossa. Metropolia Proof Health -palvelukonsepti on osa Metropolia ammattikorkeakoulua ja toimii Myllynpuron kampuksella osana asiakaslähtöistä innovaatiokeskittymää (Wahlroos 2021, 1–2). Tutkija aloitti opinnäytetyönsä ja toimintatutkimuksen Metropolia Proof Healthin nykytilan analysoinnilla.

Tutkijalla ei ollut toimintatutkimusta aloittaessa aiempaan kokemusta Metropolia Proof Health -organisaation toiminnasta, tuotteista tai palveluista. Nykytila-analyysia varten tutkijan oli tutustuttava organisaation ja sen toimintatapoihin tarkemmin, jotta varsinainen tutkimuskysymys ja kehityskohteet pystyttäisiin määrittelemään. Tutkijan oma tausta on vahvasti myynnillinen, jossa osaaminen oli vahvistunut noin kymmenen vuoden aikana kuluttajakaupan jälleenmyynnistä sekä tutkimuksen aikana tutkija aloitti työt b2b-sektorilla. Liiketoiminnan kehittäminen ja henkilöstön johtaminen esihenkilön roolissa olivat olleet tutkijalle viime vuosien tärkeimpiä vastuualueita.

Metropolia Proof Healthin toiminnan tarkoituksena on tarjota prekliinisiä testauspalveluita, jotka koostuvat kuudesta erilaisesta osaamiskeskittymästä. Nämä osaamisalueet ovat liike- ja alaraajaosaaminen, simulaatio, laboratorioanalytiikka, radiografia ja sädehoito, optometria ja suun terveydenhuolto. (Metropolia 2021a.) Prekliinisellä tutkimuksella tarkoitetaan yksinkertaisesti ei-kliinistä tutkimusta, toisin sanoen ennen ihmisillä tehtävää tutkimusta (Turku CRC).

Keväällä 2021 Metropolia Proof Health konseptin kehitysprojektit olivat vasta alkamassa ja organisaatio tarvitsi apua kuudella eri osa-alueella. Tässä vaiheessa organisaatio tarkensi tutkijalle opinnäytetyön osa-alueeksi ja aiheeksi liiketoimintaympäristön ja myyntikanavien kartoittamisen. Muut viisi kehitettävää osa-aluetta olivat: markkinatilanne ja kilpailija-analyysi, kustannuslaskelma ja riskianalyysi, suunnittelu kannattavista palveluista ja hinnoittelusta, asiakasprofilointi sekä viestintä ja markkinointi.

3.1 Organisaation tilanne

Toimintatutkimuksen opinnäytesyhteistyö tutkijalla ja Metropolia Proof Healthilla alkoi perjantaina 6.4.2021. Kyseessä oli kahden eri osa-alueen tutkijan tapaaminen organisaation Eija Raussi-Lehdon kanssa, joka toimi Metropolia Proof Health -testaus ja tutkimuspalveluiden koordinaattorina. Tapaamisessa ilmeni, että Metropolia Proof Healthin puutteet olivat liiketoimintaosaamisessa, strategisessa brändäyksessä ja konseptoinnissa sekä kokonaisen palvelupolun luomisessa. Myös ketteryys organisaation sisällä oli koettu tärkeäksi puutteelliseksi kehityskohteeksi. Näiden puutteiden myötä tutkijalle ja organisaatiolle tarkentui tämän opinnäytetyön tarpeellisuus.

Tutkija pääsi myös itse tutustumaan organisaation toimitiloihin, joita pidetään aktiivisesti myös koulutuskäytössä. Lyhyen esittelykierroksen aikana tutkijalle syntyi selkeä käsitys siitä, että potentiaaliset asiakkaatkin olisi saatava konkreettisesti tutustumaan tiloihin. Näin asiakkaat pääsisivät kokemaan, kuinka konkreettisesti erilaisten innovaatioiden testaaminen onnistuisi realistisessa sairaalaympäristössä esimerkiksi robotiikkaa hyödyntäen.

Aikaisemmin vuonna 2021 Metropolia Proof Health oli Nea Wahlroosin opinnäytetyöprosessin aikana määritellyt valmiiksi asiakasarvolupauksensa. Asiakasarvolupaus on julkaistu hänen opinnäytetyössään, josta suora lainaus on: ”Metropolia Proof Healthin asiakasarvolupauksessa on kolme kohtaa. Metropolia Proof

Health tarjoaa modernin ympäristön ja joustavat sekä ketterät prosessit. Metropolia Proof Healthilla on laaja-alainen asiantuntemus prekliiniseen testaukseen, pilotointiin ja validointiin. Metropolia Proof Health tarjoaa osaamistaan käyttäjälähtöisten lääkinnällisten laitteiden tuotetestaukseen, prekliiniseen laitetutkimukseen ja -arviointiin sekä regulaatio-ohjaukseen. Laajat työelämäverkostot sekä opiskelija-asiantuntija-yhteistyö mahdollistaa tuotekehityskumppanuuden kansallisella ja kansainvälisellä tasolla.” (Wahlroos 2021.) Arvolupaus toimii ohje-
nuorana oman organisaation lisäksi myös organisaation asiakkaille (Osterwalder & Pigneur 2010).

Metropolia Proof Healthilla oli tarjota tutkijalle myös esimerkki valmiista asiakassuhteesta. Sciar Company on startup-yritys, joka on kehittänyt laboratoriotyön laadunvarmistukseen uuden digitaalisen innovaation. Sopivan testiympäristön löytäminen asetti suuren haasteen yhtiölle, johon Metropolia Proof Health pystyi vastaamaan. Pilotointi Metropoliaassa on mahdollistanut valmiin tuotteen lanseerauksen vuoden 2021 alussa. (Metropolia 2020.) Tutkija yritti tutkimuksen teon aikana saada yksityiskohtaisempaa tietoa Metropolia Proof Healthilta asiakassuhteen taustoista ja siitä kuinka onnistuneeseen yhteistyöhön oli päädytty. Tutkija ei saanut organisaatiolta eikä Metropolialta tähän vastauksia mutta tämän esimerkin avulla tutkija pystyi kuitenkin päättämään, että Metropolia Proof Healthin tarjoamille palveluille on markkinoilla aitoa kysyntää.

Tutkija lähti kartoittamaan Metropolia Proof Healthin nykytilaa aikaisempien tutkimusten sekä tutkimusmenetelmäkirjallisuuden kautta. Tutkimusmenetelmäkirjallisuuden kautta tutkija ymmärsi, että selvittääkseen organisaation todellisen nykytilan, olemassa olevan palvelupolun kuvaaminen oli välttämätöntä (Blank 2020). Kuten aikaisemmin mainittu, Metropolia oli itse määritellyt opinnäytetöillä kehitettävät toiminnan osa-alueet. Tutkija kuvasi, että tavallaan nämä osa-alueet kuvaavat organisaation palvelupolkua. Tutkija pystyi päättämään, että ym-

määritys palvelupolun rakentamisesta oli olemassa organisaation sisällä ja ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijoihin luotetaan toiminnan kehittämisessä.

Steve Blank on kuvannut kirjassaan, että palvelupolun rakentaminen kannattaa aloittaa eri osa-alueiden hypoteeseilla, jotka perustuvat aikaisemmin tutkittuun tietoon. Hypoteesit jaetaan kuuteen eri osa-alueeseen. Blank kuvailee osa-alueet tuotehypoteesiksi, asiakas- ja asiakkaan ongelmien hypoteesi, jakelu- ja hinnoitteluhypoteesi, kysynnän luomisen hypoteesi, markkinahypoteesi ja kilpailija-analyysin hypoteesi. (Blank 2020.) Tästä tutkija voi päätellä, että Metropolia oli jo hyödyntänyt aikaisemmin tutkittua tietoa ja organisaation omaa osaamista määritellesään opiskelijoiden opinnäytetöiden kehityskohteet. Opinnäytetyön tavoitteiden kannalta olisi tärkeää, että palvelupolku olisi koko organisaatiolle ja sen asiakkailta helposti ymmärrettävissä. Palvelupolun tulisi olla yksinkertainen ja relevantti. (Osterwalder & Pigneur 2010.)

Palvelut olisi pystyttävä yksilöimään ja määrittämään erityisesti asiakkaiden tarpeisiin (Osterwalder & Pigneur 2010). Tämä tutkimustyön kannalta oli olennaista, että tutkija seuraa tuotepakettien kehittymistä, vaikka vastuu niiden suunnittelusta oli toisella tutkijalla. Tutkijat tekivätkin nykytilan analysoinnin aikana yhteistyötä aiheajauksien ja tutkimustietojen jakamisen osalta. Tästä syystä tutkijat tietävät toistensa toimintatutkimuksien kehityskohteet.

Metropolia Proof Healthin asiakassegmentit ovat yritykset, tutkimuslaitokset ja julkisen sektorin toimijat. Aikaisemmin mainittu Sciar Company -startup on esimerkki siitä, minkälaisia ongelmia yritykset kohtaavat ja minkälaisia tarpeita nousee esiin testattaessa tuotteita oikeanlaisessa ympäristössä ennen varsinaista tuotelanseerausta. (Metropolia 2020.) Metropolia Proof Healthin toiminnassa onkin tärkeää määritellä, minkälaisia asiakkaita he pystyvät palvelemaan ja mitkä ovat asiakkaiden ydinongelmat, joihin ratkaisuja pystytään tarjoamaan (Blank 2020).

Nea Wahlroos oli tutkinut opinnäytetyössään asiakkaiden ongelmia ja tarpeita, joihin Metropolia Proof Health kykenee vastaamaan. Erilaiset säädökset ja lait tekevät esimerkiksi pienten- ja startup-yritysten tuotekehityksestä kallista, jotka hidastuttavat tuotekehitysprosessia. Hän on tutkimuksessaan todennut, että Metropolia Proof Health kykenee ja sen kannattaa vastata nimenomaisesti prekliiniseen tutkimukseen liittyvään lainsäädäntöön. (Wahlroos 2021, 11–12.) Tämän opinnäytetyön tutkija kuitenkin selvitti, että Metropolia ei myy lakipalveluitaan Metropolia Proof Healthin asiakkaille.

Wahlroos oli luonut myös valmiin asiakasprofiilin Metropolialle, joka on nähtävissä Nea Wahlroosin opinnäytetyön luvussa kahdeksan. Asiakasprofiilin perusteella muita asiakkaiden mahdollisia haasteita ovat rahoitus ja mahdollisuus prekliiniseen testaukseen. Potentiaalinen asiakas kuitenkin arvostaa verkostoitumista ja sidosryhmäyhteistyötä, hakee uskottavuutta testaustoiminnasta ja kaipaa apua validointiin tuotetestausvaiheessa. (Wahlroos 2021, 33–35.) Validointi tarkoittaa idean tai menetelmän soveltuvuutta oikeaan käyttötarkoitukseen testaamalla sitä asiakkailta (Klemetti 2020). Asiakasprofiili toimi työkaluna tämän tutkimustyön tukena.

Hinnoittelu ja kustannuslaskenta Metropolia Proof Healthin tuotteille ja palveluille on tärkeää kokonaisen palvelupolun kannalta. Kustannuslaskentaa varten Metropolia oli jo teettänyt opinnäytetyön palveluiden hinnoittelua varten. Opinnäytetyön tuotoksena on työkalu, jota Metropolia kykenee hyödyntämään tuotteidensa hinnoittelussa. (Linna 2020, 31–33.) Hinnoittelua varten kustannuksia pyritään kohdentamaan eri toiminnoille, jotta palvelutuotepakettien hinnoittelu on Metropolia Proof Healthille mahdollista (Linna 2020, 1–11). Kustannusten lisäksi hinnoitteluun vaikuttaa markkinatilanne, asiakkaiden odotukset ja varsinaisen hinnoittelustrategia (Jaakkola, Orava, Varjonen 2009). Hinnoittelumallin olisi oltava selkeä koko Metropolia Proof Health organisaatiolle.

Osana kustannuslaskentaa on myös riskianalyysi, joka oli toisen tutkijan vastuulla. Riskien tunnistaminen ja hallinta on tärkeää, jotta liiketoiminnan prosessit eivät uhkaa organisaation kannattavuutta ja tulevaisuutta. Koko liiketoiminnan tärkeänä osana olisi myös tunnistaa asiakkaiden riskit ja tarjota apua niiden pienentämiseksi. (Osterwalder & Pigneur 2010.) Tutkija havaitsikin, että asiakkaiden riskit ovat Metropolia Proof Healthilta tunnistamatta. Metropolian koko organisaation näkökulmasta heidän oman toimintansa merkittävimmiksi riskeiksi koetaan perusrahoituksen muutokset ja COVID-19 pandemia (Metropolia 2021b, 13).

Metropolia Proof Healthin nykytilaa tarkasteltaessa oli merkittävää tutkia, minkälaisessa markkinassa työskennellään. Onko palvelut suunnattu jo olemassa oleville markkinoille, onko Metropolia uudelleenjärjestellessä olemassa olevia markkinoita vai onko toiminta luomassa kokonaan uuden markkinan? Markkinatilannetta olisi hyvä tarkastella kansallisesta ja kansainvälisestä näkökulmasta. (Blank 2020.)

Markkinatilanne ja asiakkaiden odotuksia oli vaikea tunnistaa, sillä prekliinisten testauspalveluiden tarjoaminen on Suomessa uusi palvelu. Suomen markkinoilla on kuitenkin toimijoita, jotka tarjoavat muita testauspalveluita. (Business Finland 2021.) Tutkija uskoi, että Metropolia Proof Healthin keskeisen sijainnin pääkaupunkiseudulla olevan kilpailuetu muihin toimijoihin nähden.

Tutkija tutki markkinatilannetta asiakkaan näkökulmasta ja selvitti prekliinisiä testausmahdollisuuksia verkosta. Business Finlandin verkkosivuille on listattuna 11 erilaista Testbed-toimijaa Suomessa. Tutkijan huomasi, että kaikki toimijat tarjoavat testaus- ja kokeilumahdollisuuksia tutkimus- ja tuoteprosesseille. Metropolia Proof Health oli kuitenkin ainoa toimija, jonka toiminta ja palvelut ovat keskittyneet prekliiniseen testaukseen. (Business Finland 2021a.) Kuten aiemmin mainittu, prekliinisellä tutkimuksella tarkoitetaan yksinkertaisesti ei-kliinistä tutkimusta, toisin sanoen ennen ihmisillä tehtävää tutkimusta (Turku CRC).

Tutkija huomasi verkkosivujen sisällöstä tarkemmin, että suurin osa Suomessa sijaitsevista toimijoista tarjoaa palveluitaan myös kansainvälisesti. HUS Testbed ja Helsingin kaupunki ovat Metropolian yhteistyökumppaneita. (Wahlroos 2021, 1.) Ne on jätetty ulkopuolelle merkittävimpien kilpailijoiden määritelmästä. Lähimpänä Metropolia Proof Healthin toimintaa ovat OuluHealth Labs ja LAB Welltech, jotka tarjoavat testausmahdollisuuksia aidossa sairaalaympäristössä. Heidän verkkosivuiltaan ei kuitenkaan löytynyt mainintaa prekliinisen testaamisen palveluista, joten tutkija teki päätelmän, että Metropolia Proof Health on ainoa toimija, joka vain painottaa palveluidensa viestinnässä prekliinisen testaamisen merkitystä.

Kansainvälisiä kilpailijoita tutkiessa samalla menetelmällä, tutkija löysi lukemattomia lääkkeiden prekliiniseen testaamiseen erikoistuneita yrityksiä. Charles River niminen organisaatio Pohjois-Carolinasta Yhdysvalloissa on kuitenkin laajentunut ympäri maailmaa erilaisiin toimipisteisiin. Yksi toimipisteistä sijaitsee Kuopiossa mutta tutkija ei kyennyt löytämään palvelua prekliiniselle testaamiselle. (Charles River 2021.) Yksityiskohtaisempi kansallinen- ja kansainvälinen kilpailija-analyysi on toisen tutkijan vastuulla, joten tässä toimintatutkimuksessa ei ollut tarpeellista analysoida kilpailijoita tarkemmin.

Tutkija totesi kuitenkin tutkimansa perusteella, että Metropolia Proof Health ei ole luomassa täysin uutta markkinaa. Metropolian toimiessa kansainvälisesti sen täytyy laajentua jo olemassa olevilla markkinoille mutta Suomessa tilanne on kompleksisempi. Suomessa Metropolia Proof Health oli tutkijan mielestä uudelleenjärjestelmissä jo olemassa olevia testaamisen markkinoita, mutta se on tuonut tai ainakin viestii markkinaan uutta palvelukokonaisuutta prekliinisen testaamisen muodossa. Lisäarvosta testaustoiminnan keskittymisestä nimenomaisesti prekliiniseen testaamiseen ei toimintatutkimuksen aikana saatu kuitenkaan konkreettista näyttöä.

Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin kehittämän Business Model Canvas työkalun mukaan, organisaatioiden ja yritysten liiketoimintamalleissa olisi löydettävä viisi muutakin kokonaisuutta. Valmiit asiakassuhteet, keskeiset kumppanuudet, tulovirrat, avain resurssit ja keskeiset toiminnot ovat osa jokaisen organisaation liiketoimintaympäristöä ja ne on pystyttävä määrittelemään. (Osterwalder & Pigneur 2010.) Metropolia Proof Healthin yksi ensimmäisistä asiakkaista on kolmen Helsingin yliopiston tiedekunnan opiskelijan perustama startup-yritys, aiemmin mainittu Sciar Company (Metropolia 2020).

Tutkijan löytämä esimerkki keskeisestä kumppanuudesta on yhteistyö suomalaisen jalkojen hyvinvointiin ja pohjallisiin erikoistuneen yrityksen FootBalance System Oy:n kanssa. Tällä hetkellä yhteistyötä tehdään erityisesti Jalkaterapeuttien koulutusohjelman kautta. Yhteistyötä on tehty muun muassa tuotekehityksessä, palvelutoiminnassa Metropolian Hymy-kylässä sekä koulutusyhteistyönä. FootBalance jalka-analyysilaitetta ja pohjallistuotteita hyödynnetään opiskelijoiden klinikatoiminnassa. (Footbalance 2021.).

Metropolia Proof Healthin tulovirrat muodostuvat asiakassuhteista ja kumppanuuksista. Tulovirroilla ja niiden tarkastelulla olisi pystyttävä selvittämään mistä asiakkaat jo maksavat (Osterwalder & Pigneur 2010). Metropolia Proof Health saa tuloja jo testausmahdollisuuksien tarjoamista tilavuokrista sekä pohjallisten muotoilupalvelusta (Metropolia 2020a).

Avainresurssit ovat liiketoiminnan tärkein osa-alue, sillä kaikilla organisaatioilla on oltava toimiakseen avainresursseja. Resurssit voivat olla fyysisiä, taloudellisia, intellektuaalisia tai henkilösidonnaisia. (Osterwalder & Pigneur 2010.) Metropolia Proof Healthin fyysiset resurssit ovat toimitilat ja laitteet Metropolian Myllynpuron kampuksella. (Metropolia 2021a.)

Taloudellisia resursseja tarkasteltaessa tutkija totesi, että koko Metropolian taloudellinen tilanne on vakaa. Se teki vuoden 2020 tilikaudella voittoa 5,1 miljoo-

naa euroa ja koko organisaation liikevaihto oli noin 103 miljoonaa euroa. Vuoden 2020 tilinpäätöksen tarkastelun Metropolian ja Metropolia Proof Healthin tilanteen vakaaksi, mutta tulevaisuudessa Metropolia Proof Healthin tuotot ovat merkittävässä asemassa. (Metropolia 2021b.)

Vahvan liiketoimintamallin avainresursseihin kuuluvat myös intellektuaaliset resurssit. Brändit, patentoitu tieto ja asiakastieto, tekijänoikeudet ja varsinaiset patentit ovat esimerkkejä intellektuaalisista resursseista. Niiden kehittäminen on erittäin haastavaa mutta organisaation onnistuessa ne voivat kasvattaa merkittävästi yrityksen luomaa arvoa. (Osterwalder & Pigneur 2010.) Metropolian laaja työelämäyhteistyöverkosto on myös yksi Metropolia Proof Healthin vahvuuksista ja tutkija uskoi tämän tuottavan intellektuaalisia resursseja (Metropolia 2021d).

Henkilöstöresurssit ovat viimeinen liiketoimintamallin avainresurssi. Erityisesti tietoon perustuvilla ja luovilla aloilla henkilöresurssit ovat merkittäviä. (Osterwalder & Pigneur 2010.) Koko Metropolia organisaatiolla on kymmenen erilaista osaamisaluetta, jotka vastaavat ydintoimintojen opetuksesta, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnasta sekä liiketoiminnasta. Tutkija päätteli, että Metropolia Proof Healthille merkittävimmän osaamisalueet ovat terveys ja hyvinvointi, kuntoutus ja tutkiminen, puhtaat ja älykkäät ratkaisut sekä liiketalous. (Metropolia 2021c.)

Viimeisenä liiketoimintamallin osa-alueena on Metropolia Proof Healthin ydintoiminnot. Ydintoiminnot voivat liittyä ongelmien ratkaisemiseen tai alustana toimimiseen. (Osterwalder & Pigneur 2010.) Tutkija väitti, että liiketoimintamallin ydintoimintoja ei ole tunnistettu, koska keskeiset tuotepalvelut mielletään ydintoiminnoiksi.

3.2 Ongelman jäsentely

Metropolia Proof Healthin nykytilanteen tarkastelun jälkeen tutkija havaitsi organisaation ydinongelman, jota toimintatutkimuksella lähdettiin ratkaisemaan. Tutkija ei ollut saanut kohdeorganisaatiolta tarkempia aiherajauksia, joten toimintatutkimuksen tavoite rajattiin tutkijan ja tutkijan opinnäytetyöohjaajan kesken. Tutkija syvensi kuitenkin yhteistyötä kohdeorganisaatioon toimintatutkimuksen edetessä.

Aiemmin tehdyn tutkimuksen mukaan, myynti- ja erilaiset myyntikanavat koettiin tärkeänä osana Metropolia Proof Healthin toiminnalle. Selkeää visiota ja strategiaa myynnin toteuttamiseksi ei kuitenkaan Metropolialla vielä ole. Tarve myyntistrategian luomiseksi oli kuitenkin tiedostettu. (Wahlroos 2021, 36–45.) Myyntistrategian luomista ei ollut myöskään määritelty erikseen opiskelijoille määritellyissä kehityskohteissa. Selkeän myyntistrategian ja -kanavien luominen oli tämän toimintatutkimuksen ja opinnäytetyön tärkein tavoite. Myyntikanavien luominen linkittyy vahvasti asiakkaan palvelupolun luomiseen.

Tuotteet ja palvelut ovat ideatasolla Metropolia Proof Healhilla valmiina, kunhan ne pystyttäisiin tuotteistamaan, räätälöimään ja mukauttamaan asiakkaiden vaatimiin tarpeisiin. Metropolian asiakassegmentoinnissakin oli kuitenkin puutteita. Asiakkaiden segmentoimiseksi ja myyntikanavien luomiseksi on tiedettävä: Minkälaista arvoa organisaatio kykenee tuottamaan, mitä ongelmia palvelut ratkaisevat ja onko kaikki palvelut tuotettavissa kaikille asiakassegmenteille? Tutkija totesi, että toimintatutkimusmenetelmää hyödyntäen, tutkimustyössä oli selvitettävä erikokoisten organisaatioiden ja asiakassegmenttien erilaiset tarpeet. (Osterwalder & Pigneur 2010.)

Selkeitä ongelmia ilmeni myös kustannuslaskennassa ja riskien hallinnassa. Johdon ja myynnin aiheuttamat kustannukset olivat tiedostamatta. (Linna 2020,

31–33.) Tämä oli tutkijan mukaan ymmärrettävää, koska selkeä visio ja strategia palveluiden myymisestä Metropolia Proof Healthilta puuttui kokonaan. Wahlroosin tutkimuksen perusteella tutkija päätteli, että Metropolia Proof Healthin asiakkaiden olevan organisaatioon automaattisesti yhteydessä tarpeidensa kanssa (Wahlroos 2021, 36–37). Tätä toimintamallia kuitenkin tukee kansainvälisen asiantuntijaryhmän tutustumiskäynti ja kiinnostus Metropolia Proof Healthin tiloja ja palveluja kohtaan 15. lokakuuta 2021 (Metropolia 2021c). Tutkija yritti selvittää kyseisen tutustumiskäynnin taustoja mutta tutkija ei saanut tähän vastauksia tai aineistoa Metropolialta.

Tämä vahvisti ja selkeytti tutkijalle organisaation ydinongelman ja toimintatutkimuksen tavoite oli tutkijalle selkeä. Tutkija totesi, että myyntikanavien luominen on organisaatiolle välttämätöntä, jotta strategia myynnin läpiviemiseksi pystytään Metropolia Proof Healthille jatkokehittämään. Myyntikanavien luominen selkeyttää organisaation asiakassegmentit ja mahdollistaa riskienhallinnan sekä kustannuslaskennan tulevaisuudessa.

3.3 Ongelman syiden ja seurausten analysointi

Tutkija tutustui Metropolia Proof Health organisaatioon vuoden 2021 aikana ja pystyi toteamaan, että myyntiprosessien ja -kanavien tarve johtuu osaamisen puutteesta. Organisaation johdolta puuttuu tietotaito myynnin johtamisesta, joka oli kuitenkin tiedostettu ja kerrottu tutkijalle ensimmäisen yhteistyötapaamisen aikana. Tutkija pystyi myös toteamaan, että organisaatiolta puuttuu yksinkertaisesti myynnin henkilöstö ja resurssit myynnin toteuttamiseksi. Ilman myyntiä, myyntikanavia ja myynnin henkilöstöä, yritystoiminnan kasvu on lähes mahdotonta eikä organisaatiolla ole tulovirtoja toiminnan kehittämiseksi. Myynnillä organisaatiolle rakentuu taloudellinen tulevaisuus, sillä ilman myyntiä ja taloudellista tulevaisuutta, organisaatioilla ei ole tulevaisuutta ollenkaan (Koivumäki & Korteso 2019, 274).

Organisaatiolle oli kuitenkin rakentunut toimintojen kautta valmiita asiakassuhteita. Ongelmana näissä asiakassuhteissa tutkijalle ilmeni puutteellinen tietotaito niiden hallintaan ja käytettyjen toimintamallien jatkojalostaminen osaksi yrityksen prosesseja. Tutkija ei saanut asiakassuhteiden synnystä tai niiden onnistumisista organisaatiosta minkäänlaista tietoa, jonka tutkija ja tutkijan opinnäytetyönohjaaja päättelivät johtuvan tiedon hallinnan puutteesta. Metropolia Proof Health tiedostaa, että heillä on valmiita asiakassuhteita mutta eivät ole pystyneet havainnollistamaan tai dokumentoimaan syitä, mitkä ovat mahdollistaneet kyseessä olevat asiakassuhteet. Yhteiskunnan näkökulmasta monet potentiaaliset Metropolian palveluita tarvitsevat yritykset eivät välttämättä edellä mainittujen syitten takia koskaan tavoita organisaatiota, eivätkä kaikki yhteiskunnallisesti merkittävät innovaatiot jatkojalostu markkinoille.

Tutkija näki organisaation ydinongelman seuraukseksi myös puutteita asiakastarpeiden tunnistamisessa. Ilman myyntiä, myyntikanavia ja myyntihenkilöstä, myös asiakasyrityksistä saatu tieto on jäänyt puutteelliseksi. Metropolia Proof Healthissa osataan kuvata, että asiakasyritysten testaustoiminta on yksityisellä sektorilla erittäin kallista, mutta tutkijan mielestä kuvaamatta ovat jääneet ne kohdeorganisaation palvelut, joista asiakasyrityksen ovat valmiita todellisudessa maksamaan. Prekliinisten testauspalveluiden lisäksi Metropolia Proof Health tarjoaa asiakasarvolupauksensa mukaisesti myös asiakkailleen modernin työympäristön, laaja-alaista asiantuntemusta sekä osaamista ja laajat työelämä verkostot, jotka vahvistetaan opiskelija-asiantuntija yhteistyöllä. (Wahlroos 2021.) Tutkija päätteli ja opinnäytetyöohjaajansa kanssa totesi, että Metropolia ei täysin tiedosta omia vahvuuksiaan jo olemassa olevilla markkinoilla. Organisaatio keskittää suppeasti resurssejaan prekliinisen testaamisen mahdollisuuksiin uusilla markkinoilla ja olemassa olevien markkinoiden muokkaamiseen.

Tutkija koki, että organisaation nykytilan analysoinnin ja olemassa olevien rahallisten resurssien perusteella Metropolia Proof Healthin kehittämisen taloudelliset

riskit ovat todella pienet. Opiskelijoiden opinnäytetöillä avulla on mahdollista rakentaa toimiva strategia sekä yhteistyöllä tämän toimintatutkimuksen tutkijan kanssa toimivat myyntikanavat koko Metropolia Proof Health organisaatiolle. Tutkijan mielestä opiskelijat pohjautuvat samaan tutkimustietoon ja kehittämisprosesseihin kuin kalliit konsulttiyritykset, joiden työntekijät voivat mahdollisesti olla jopa Metropolia ammattikorkeakoulusta valmistuneita osaajia. Tutkija koki kuitenkin vahvasti työnsä onnistumisen edellytyksenä asiakastiedon hankinnan ja olemassa olevien asiakkaiden osallistamisen tutkimusprojektissa oikeiden myyntikanavien luomiseksi.

Myyntikanavien luomisen hyötyjen, aivan kuten muidenkin yksittäisten hankkeiden ja kehitysprosessien välillisten hyötyjen taloudellinen arvioiminen voi olla vaikeasti arvioitavaa eikä kaikkia tutkimuksen tavoitteita voida arvioida suoraan tarkoilla rahasummilla. Taloudellisen hyödyn lisäksi tutkimuksella voidaan ratkaista yksinkertaisesti liiketoiminnallisia ongelmia sekä saada aikaan pitkántäh-täimen yhteiskunnallisia ratkaisuja. (Pellinen 2019, 181–182.) Tutkija koki toimintatutkimuksensa merkitykselliseksi ja välttämättömäksi organisaation toiminnalle, jotta toiminta saataisiin kannattavaksi ja yhteiskunnallisesti vaikuttavaksi. Toimintatutkimuksesta saatavien mahdollisten hyötyjen vaikutukset voivat olla huomattavasti yrityksen nykyisiä ja tulevia kustannuksia suuremmat.

3.4 Ongelman ratkaisemisen ennakoarviointi

Tutkija totesi, että yrityksen nykytilan hypoteeseja täytyy testata ja varmistaa niiden paikkansa pitävyys. Jo olemassa olevat asiakkaat pystyvät todennäköisesti vastaamaan suurimpaan osaan hypoteeseista ja olettamuksista Metropolia Proof Healthin todellisesta nykytilasta. Tarkistuksia ja testauksia omasta toiminnasta olisikin hyvä tehdä tasaisin väliajoin, jotta Metropolia tietää toimivansa oikein omalla markkina-alueellaan. (Blank 2020.)

Tutkija päätti, että asiakassegmenttien erilaiset tarpeet pyritään selvittämään toimintatutkimuksella. Näin kohdeorganisaatiolle pystytään määrittelemään yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia erilaisten asiakassegmenttien ja asiakasorganisaatioiden välillä. Toimintatutkimuksen tehtävänä oli selvittää ja saada koko organisaatiolle käsitys siitä, minkälaista arvoa Metropolia Proof Health kykenee tuottamaan ja mitä ongelmia toiminta kykenee ratkaisemaan eri asiakassegmenteillä (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2018, 58–62). Tutkija koki myös, että tuotetut arvot havainnollistavat Metropolia Proof Healthin omat vahvuudet jo olemassa olevilla markkinoilla.

Myynti ja myyntikanavien luominen osana Metropolia Proof Healthin asiakkaiden kokemaa palvelupolkua ja asiakaskokemusta oli tutkijan mielestä tämän opinnäytetyön ja toimintatutkimuksen tärkein toimenpide. Myynnin onnistumisella on suuri vaikutus menestymiseen markkinoilla. Asiakkaiden palvelupolku rakentuu digitaalisista ja fyysisistä kosketuspisteistä, joiden avulla saavutetaan potentiaalisia asiakaskontakteja. (Venermo, Rantala & Holopainen 2020, 200–204.)

Potentiaalisia asiakaskontakteja täytyy pystyä saavuttamaan joko omien, tai kumppanien myyntikanavien kautta. Mahdollinen vaihtoehto on yhdistää nämä myyntikanavat tulevaisuudessa. (Osterwalder & Pigneur 2010.) Tutkija totesi, että toimintatutkimuksen tarkoituksena oli luoda Metropolia Proof Healthille myyntikanavat yhteistyössä tutkijan, henkilökunnan sekä olemassa olevien asiakkaiden ja kumppanien kanssa. Tutkija kuitenkin totesi opinnäytetyöohjaajansa kanssa, että tutkimustyön on oltava osaksi muista toimijoista riippumatonta ja kohdeorganisaatiolle tuotetaan lisäarvona myös teoreettisempaa tietoa myynnistä, myyntikanavista ja myyntiorganisaation rakentamisesta.

Myyntikanavien luomiseksi tutkijan täytyi tarkastella tarkemmin myös yrityksen olemassa olevia tulovirtoja. Tutkija päätteli, että Metropolia Proof Healthissa

varmasti tiedetään mistä palveluista ja lisäarvoista asiakkaat ovat jo olleet valmiita maksamaan. Tutkijan mielestä kompleksisin ja olennaisin asia oli selvittää paljonko asiakkaat ovat vielä valmiita maksamaan lisää Metropolia Proof Healthin tuottamista palveluista. (Osterwalder & Pigneur 2010.) Kompleksisuus aiheutui siitä, että Metropolian tarjoamat palvelut eivät kuitenkaan saisi häiritä olemassa olevia markkinoita (Kilpailulaki 2011, § 30).

Tutkijan toimintatutkimuksen jatkotoimenpiteenä oli luoda Metropolia Proof Healthin myyntikanavat osallistuttamalla yrityksen avainhenkilöstö, avainkumppanit ja -asiakkaat. Myyntikanavat ovat olennainen osa Metropolia Proof Healthin tulevaisuuden palvelupolkua ja myyntistrategiaa. Näiden rakentaminen on tutkijan mukaan ratkaisu myös muihin Metropolia Proof Healthin ydinongelmiin.

4 Ratkaisut

Tutkija aloitti toimintatutkimuksen päämäärien ja tutkimusongelmien ratkaisemisen nykytila-analyysin sekä yhteistyökumppanilta ja asiakkailta kerätyn tiedon pohjalta. Tutkimusprosessin kulku nykytila-analyysin jälkeen koostui haastatteluiden ja kyselyiden suunnittelusta, toteutuksesta, litteroinnista ja analysoinnista sekä haastattelutulosten arvioimisesta. Saatua tutkimustietoa hyödynnettiin lopullisten myyntiratkaisuiden suunnittelussa. Tarkoituksena tutkijalla oli osallistuttaa sidosryhmäorganisaatiot mukaan kehittämään toimintaa. Organisaatiot valittiin tutkijan oman taustan ja Metropolia Proof Healthin toiveiden mukaisesti.

Tutkimus tarkentui maaliskuun 29. päivänä 2022 niin, että tutkija ja toimeksiantaja päättivät selvittää myyntikanavien luomisen lisäksi Research to Business ja Innovaatio-seteli käytettävyyttä TKI-rahoituskeinona. Tutkija suunnitteli asiantuntijahaastattelun hänen edellisen oppilaitoksensa TKI-toiminnasta ja rahoitusten hyödynnettävyydestä. Hyödynnettävyyttä varten tutkija haastatteli asiantuntijana Tampereen korkeakouluuyhteisön kehityspäällikköä.

Nykytila-analyysin ja haastatteluista saatujen tutkimustulosten pohjalta työtä täydennettiin myynnin teoreettisen tiedon kokoamisella toimeksiantajalle. Teoreettinen tieto myynnistä pyrittiin rakentamaan tietoperustaksi myyntiprosessien ja toimintamallien kehittämistä varten. Teoreettinen tieto yhdistettiin osaksi toimintatutkimuksen tietoperustaa ja jonka tiivistäminen pohjautui vahvasti tutkijan omaan asiantuntemukseen työkokemuksen ja koulutustaustan perusteella.

Tutkimuksen seuraava vaihe oli kerätyn tietoperustan tiivistäminen ja ratkaisujen esittäminen toimeksiantajalle. Tietoperustan, haastatteluaineiston ja toimeksiantajan tarpeiden perusteella tutkija suunnitteli ja rakensi selkeitä ja yksinkertaisia myyntikanavia Metropolialle ja Health Proofille. Myyntikanavien tueksi tutkija esitti ratkaisuja myyntiprosessin käynnistämiseksi sekä tutkimuksessa markkinoilta esiin nousseita tärkeitä jatkotoimenpide-ehdotuksia. Lopulliset ratkaisut tutkija esitteli Metropolialle ja Health Proofille syksyllä 2022.

Ratkaisujen esittämisen aikaan tutkijalle vahvistettiin toimeksiantajan organisaatiomuutos, joka on merkittävä ratkaisujen toteuttamiseksi. Metropolia Proof Health liitetään virallisesti osaksi Health Proof Helsinki -hankeorganisaatiota 1.1.2023. Tutkija esitteli uuden organisaation avainhenkilöstölle ratkaisut ja toimenpide-ehdotuksensa alkuvuodesta 2023 Metropolian toimitiloissa.

4.1 Myyntikanavat

Tutkija aloitti ratkaisujen esittämisen selventämällä Metropolian ja Health Proofin henkilöstölle tutkimansa tiedon pohjalta niitä kosketuspisteitä, joissa todellisuudessa potentiaalisia asiakkaita oli tavoitettu. Lisäksi tutkija esitteli niitä kosketuspisteitä ja myyntikanavia, jossa Health Proofin palveluiden myyntiä olisi mahdollista toteuttaa tulevaisuudessa. Tutkija korosti sosiaalista mediaa, toimipisteiden tavoitettavuutta pääkaupunkiseudulla sekä Health Proofille suunnattuja omia verkkosivuja.

Myyntikanavana Health Proofin omat verkkosivut ja niiden luominen mahdollistavat löydettävyyden, jotta asiakkaat löytävät olennaiset tiedot Health Proofin toiminnasta helposti esimerkiksi Google-hakupalvelun avulla eikä ne huku Metropolian omien verkkosivujen valtavan tietomäärän sekaan. Tutkija selvensi ratkaisuesityksessään henkilöstölle myös sen, että heidän yhteystietonsa ja oikeiden yhteyshenkilöiden löytäminen helpottuisi huomattavasti, jos ne olisi lisätty Health Proofin omille verkkosivuille. Tämä helpottaa olennaisesti palveluiden ostamista ja yksinkertaistaa prosessien eteenpäin vientiä.

Oikeiden sosiaalisen median kanavien hyödyntäminen olisi otettava mukaan päivittäisiin prosesseihin Metropolian ja Health Proofin toiminnassa. Kumppanuudesta Metropolian ja Health Proofin kanssa on oltu yritysmaailman näkökulmasta erittäin ylpeitä. Yhteistyötä haluttaisiinkin tuoda enemmän esille sosiaalisessa mediassa ja markkinoinnillisesta näkökulmasta uskottiin, että korkeakoulun kanssa toteutettu yhteistyö antaa luotettavan kuvan tutkimustuloksista.

Oikeat sosiaalisen median kanavat olisivat tutkijan mielestä tulevaisuudessa Twitter ja LinkedIn -alustoilla toimiminen, koska toiminta alustoilla on painottunut ammatilliseen keskusteluun. Alustat toimisivat kanavana potentiaalisten asiakkaiden ja oikein ihmisten tavoittamiseen. Osallistuminen ammatilliseen keskusteluun ja verkostoituminen olisi tapahduttava vähintäänkin noissa kahdessa sosiaalisen median kanavassa esimerkiksi ESKO-mallia hyödyntäen. YouTube-kanavan perustaminen ja käyttö toimisi erittäin potentiaalisena sosiaalisen median alustana jakamaan tutkimustietoa, esittelemään toimitiloja ja palveluita sekä keräämään näkyvyyttä.

Tutkija nosti myyntikanaviksi myös erilaiset tietoa jakavat ja verkostoja yhdistävät kanavat. Health Proofin toiminnasta, projekteista ja ennen kaikkea tutkimustuloksista pitäisi jakaa tutkimustietoa blogien ja erilaisten tieteellisten julkaisujen muodossa. Tällä tavoin annettaisiin asiakasyrityksille ja sidosryhmäorganisaatioille aito mahdollisuus tutustua Health Proofin toiminnan luomiin lisäarvoihin.

Metropolian ylläpitämän oman tutkimustietoportaalin luominen antaisi jo olemassa oleville sidosryhmille mahdollisuuden ja yhden selkeän paikan jakaa tutkimustietoaan, joita voidaan hyödyntää tulevissa projekteissa avoimesti.

Tutkija painotti, että myöskään työelämäverkostojen hyödyntämistä ei pidä unohtaa myyntikanavana. Opiskelijat ja opinnäytetyöt ovat käynnistäneet yhteistyötä Metropolian, Health Proofin ja työelämän organisaatioiden välillä ja ehdottomasti opiskelijoita olisi kannustettava ja hyödynnettävä uusien yritysten tavoittamisessa. Erityisesti ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijat tuovat mukanaan Metropolian opintoihinsa osaamista, omat kontaktinsa ja mahdollisuuden kehitysprojekteihin erityisesti organisaatiolähtöisesti. Metropolian ja Health Proofin on vastavuoroisesti jalkautettava tutkimustuloksia projekteista opiskelijoille ja sitä kautta muille sidosryhmille jatkuvan oppimisen periaatteella.

Konkreettisin toimiva myyntikanava Metropolialle ja Health Proofin toiminnalle ovat kuitenkin toimitilat ja niiden esittely markkinoille. Tutkijan mielestä mahdollisimman matalan kynnyksen toimitilatutustuminen ja siihen mahdollisuuden antaminen varsinkin uusille yrityksille ja start-upeille voisi toimia linkkinä yhteistyökeskustelun avaamiselle. Tutkijan esittämä ratkaisu oli yksinkertaiset avointen ovien tapahtumat, joita järjestettäisiin muutaman kerran vuodessa. Ilmoittautuneet yritykset pääsisivät tapahtumissa tutustumaan ja näkemään koko Myyrmäen kampuksen toimitilojen potentiaalin.

Tutkimus vahvisti Metropolian helpon sijainnin pääkaupunkiseudulla olevan avainasemassa, kun puhutaan fyysisestä, ihmisille tarkoitettujen ratkaisujen tuotetestaamisesta. Asiakasyritysten omien toimitilojen löytyminen pääkaupunkiseudulta oli helpottanut yhteistä tuotekehitystoimintaa ja on Metropolian ja Health Proofin ehdoton kilpailuetu. Sijainti ei kuitenkaan ole yksinään taekassuhteen rakentumisesta.

Erityisenä myyntikanavaratkaisuna tutkija esitti Health Proofin oman kick-off tapahtuman järjestämisen, jossa teemana olisi itse prosessin kulku ja toimintojen

esittely. Kick-Off tapahtumassa esiteltäisiin Metropolian ja Health Proofin yhteistyötä alan organisaatioille ja jo yhteistyössä olevat organisaatiot pyydetäisiin kertomaan omista kokemuksistaan ja yhteistyön toimivuudesta. Tärkein pointti olisi, että kick-off toimisi verkostoitumistapahtumana alan ihmisten keskuudessa, jotta tietämys, osaaminen ja kokemukset saataisiin laajasti alan markkinoiden tietoisuuteen.

4.2 Myyntiprosessi

Toimintatutkimuksen aikana uuden organisaation toiminta käynnistettiin ja tutkija esitti kehitysratkaisujaan Metropolian lisäksi myös uutta Health Proof Helsinki organisaatiota ajatellen. Myynnin organisaatio oli tässä vaiheessa tutkijan käsityksen mukaan vielä nimeämättä mutta konkreettisesti organisaatiomallin rakentaminen oli käynnissä. Tästä syystä tutkijalla oli tämän toimintatutkimuksen pohjalta mahdollisuus antaa kehitysideat myyntikanavia tukevan myyntiprosessin rakentamiseksi. Health Proofin olisi tulevaisuuden myyntitoiminnassaan vastattava seuraaviin kysymyksiin tarjottavien ratkaisujen myynnin onnistumiseksi ja uusien sidosryhmien tavoittamiseksi:

1. Mistä Metropolia ja Health Proof löytävät toiminnastaan mahdollisesti kiinnostuneita yrityksiä?
2. Mitkä nämä yritykset ovat, onko ne tunnistettu tavoittelemisen arvoiseksi ja millä toimialalla ne operoivat?
3. Mikä olemassa olevaa asiakaskuntaa yhdistää?
4. Minkälaisia päättäjiä ja henkilöitä lähestyä sekä tunnetaanko Metropoliasa ja Health Proof -organisaatiossa tarvittava määrä relevantteja henkilöitä?
5. Milloin lähestyä potentiaalisia yrityksiä?

Edellä mainitut kysymykset tulisivat toistua myyntiprosessissa ja organisaation toiminnassa tulevaisuudessa, jotta Metropolia ja Health Proof löytävät ja tunnistavat potentiaaliset asiakkaansa. (Kenner & Leino 2020.) Tutkija uskoi vahvasti, että Metropolia sekä Health Proofin henkilöstöltä löytyisi tietotaito ja osaaminen vastata näihin kysymyksiin, vaikka myynnillistä taustaa ei kaikilla henkilöillä varsinaisesti olekaan. Tällainen korkeakoulun monialaisuus on ehdottomasti tutkijan silmissä toiminnan ylivertainen kilpailuetu.

Tutkija esitti ratkaisuissaan, että myynti ja myynnin johtaminen on otettava osaksi päivittäistä toimintaa ja se on lähtökohta koko myyntiprosessille. Myynnille olisi rekrytoitava myynnin johtaja tai valittava myynnin ammattilainen omasta henkilöstöstä. Käytännön työskentelyssä ja päivittäisissä prosesseissa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi Tradenomi-opiskelijoita. Myynnin onnistumisen edellytyksenä on asetetut ja mittavissa olevat tavoitteet.

Metropolia ja Health Proof löytävät potentiaaliset asiakasyritykset ja antavat mahdollisuuden asiakasyrityksille löytää Health Proofin edellä mainituissa myyntikanavissa. Tutkija tutustui alan organisaatioihin vajaan kahden vuoden aikana, ja totesi itse, että verkostot ja oikeiden henkilöiden löytäminen tuottivat tutkimukseen relevanteinta tietoa. Tutkija totesi, että uudet asiakassuhteet löytyvät parhaiten verkostojen kautta, joten henkilöverkostoissa on hyödynnettävä henkilökunnan, opiskelijoiden ja sidosryhmien henkilöstöä.

Tavoiteltavat yritykset ja start-upit olivat olleet tässä vaiheessa toimintaa suomalaisia sekä omaavat tarpeen erilaisille tuotetestauksille ja heidän ydintoimintansa liittyivät pääosin terveysalan kehittämiseen tai innovaatioihin. Yritykset kärsivät resurssien ja mittauskapasiteetin puutteesta sekä henkilöstön määrä tai osaaminen olivat vajavaisia. Yritykset voivat kuitenkin olla eri ikäisiä ja kokoisia mutta yhdistävänä tekijänä oli tieteellisen tutkimustiedon puute, johon halutaan saada ratkaisuja.

Tutkija on tutkimuksensa pohjalta varma, että Metropoliassa ja Health Proofin henkilöstössä tunnetaan tarpeeksi oikeita päättäjiä yksityiseltä ja julkiselta sektorilta, jotta mahdollisuus verkostojen laajentamiseen on olemassa. Myynnin on tulevaisuudessa tavoitettava ne henkilöt, jotka päättävät rahoitukseen, toiminnan kehittämiseen tai investointeihin liittyvistä asioista. Tutkija näki kuitenkin tutkimuksensa pohjalta jo olemassa olevien asiakkaiden olevan kokoluokaltaan sellaisia, että tiedonkulku yritysten sisällä on ketterää ja oikeiden henkilöiden tunnistaminen ja tavoittaminen on helppoa.

Tutkija uskoi, että oikea aika yritysten lähestymiseen on kiinni Metropoliasta ja Health Proofista itsestään. Uusia yrityksiä olisi tavoitettava silloin kun Metropoliassa ja Health Proofissa olisi aidosti aikaa ja henkilöstöä paneutua viemään uusia projekteja eteenpäin, jotta erilaiset prosessit eivät seisoisi kuukausi toisensa jälkeen niin sanotussa odotusvaiheessa. Tutkijan mielestä myös erilaisia opin- näytetyön tutkimusvaiheessa olevia opiskelijoita voitaisiin hyödyntää asioiden eteenpäin viemisessä.

Tutkija painotti, että myyntiprosessi alkaa johtamisesta. Myynnin johtaminen ja organisoiminen alkaa tavoitteiden asettamisesta, joiden on oltava selkeitä, yksinkertaisia, konkreettisia ja mitattavia. Myynnin johtajan ei välttämättä tarvitse asettaa toiminnan tavoitteita itse. Tutkijan oman ammatillisen kokemuksen ja opintokokonaisuuksien perusteella tutkija totesi ratkaisujen tueksi, että myös itseohjautuvat myyntitiimit kykenevät asettamaan johdon tuella itse tavoitteet toimintansa kehittämiseksi ja myynnin onnistumiseksi.

Metropolian ja Health Proofin tulevaisuuden myyntiprosessissa asiakkaiden tavoittaminen olisi kuitenkin avainasemassa. Toiminnassa olisi seuraavaksi päätettävä mitä tutkijan esittämiä myyntikanavia myyntiprosessissa käytetään ja kuinka erilaiset kosketuspisteet otetaan toiminnan kehityksessä huomioon. Prosessissa olisi oltava nähtävillä asiakaslähtöinen toiminta sekä palveluiden osta-

misen ja yhteistyön aloittamisen olisi oltava mahdollisimman helppoa. Asiakkaan näkökulmasta ostoprosessin helppous oli tutkijan mielestä avainasemassa myyntiprosessin onnistumisessa.

Myyntiprosessissa olisi myös jatkossa jokaisen ymmärrettävä mitä Metropolissa ja Health Proofissa ollaan myymässä. Tutkija painotti esityksessään sitä, että tilavuokrauksen sijaan Metropolissa ja Health Proofissa myydään ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. Myytäviä ratkaisuja ovat muun muassa yksilöidyt palvelut, toimialaymmärrys, työelämäverkostojen kehitys, koulutusyhteistyö ja tulevaisuuden teknologia osaaminen. Myydään siis kilpailuetua, resursseja, osaamista, monialaisuutta ja tutkimustietoa.

Erityisenä lisäarvona Metropolista ja Health Proofista pystytään tarjoamaan potentiaalisille asiakkaille apua ja osaamista rahoituksen hankintaan. Liiketoiminnan kehityksen kannalta Health Proofissa voidaan siis itse vaikuttaa siihen, saako heidän potentiaalinen asiakkaansa rahoitusta, jota sitten hyödynnettäisiin tutkimustoiminnassa Metropolian ja Health Proofin tarjoamissa palveluratkaisuissa. Tämän prosessin läpivienti oli tutkijan mielestä markkinoilla erityisessä avainasemassa siinä, missä potentiaaliset asiakkaat alkavat tutkimuksiaan ja kehitystöitään jatkokehittämään.

Myyntiprosessissa olisi hyödynnettävä myös korkeakoulujen välisiä verkostoja. Tutkimuksen perusteella tutkija totesi, että esimerkiksi yliopistoilla on käytössään huomattavasti enemmän taloudellista kehitysrahoitusta kuin ammattikorkeakouluilla, joten useassa kaupungissa ammattikorkeakoulut ja yliopistot tekevätkin kehitystöitä yhteistyössä liike-elämän organisaatioiden kanssa. Metropolian ja Health Proofin olisi keskitettävä ja lisättävä resurssejaan tämänkaltaisille yhteisille kehityshankkeille ja oltava alan hankkeissa mukana. Hankkeet ja projektit toimivat varmasti uutena myyntikanavana ja verkostoitumisympäristönä toiminnalle tulevaisuudessa, jossa korkeakoulujen ja yksityisen sektorin henkilöstö ja osaaminen kohtaavat.

Myyntiprosessin loppuunsaattamiseksi Metropolian ja Health Proofin oma henkilöstö on avainasemassa. Asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi olisi aina löydettävä vastuuhenkilö, myyjä tai opettaja, joka varmistaa asiakaskokemuksen laadun täyttymisen koko asiakassuhteen ajan. Myyntiprosessien käynnistämiseksi haasteen asettaa kuitenkin se tosiasia, että Health Proofin nykyinen henkilöstö koostuu Metropolian opettajista, joilla pääsääntöinen työskentelyvastuu on opetustoiminnassa.

Erilaisia tutkimustuloksia, projekteja, hankkeita ja organisaatioiden läpimurtoja ei saisi jättää myöskään vain niin sanotuiksi pöytälaatikkoraporteiksi. Vähintäänkin jokainen yhteistyössä toteutettu projekti tuottaa lisätietoa, jota olisi jalkautettava varsinaisten opiskelijoiden opintokokonaisuuksien käyttöön. Parhaimmassa tapauksessa organisaatiot ja yritykset itse voisivat olla tulevaisuudessa Metropoliasa luennoimassa niistä tuloksista ja läpimurroista mitä kehitystoiminnalla on saavutettu.

4.2.1 Sosiaalisen median ESKO-malli

Sosiaalinen media on 2020-luvulla tehokas kosketuspiste, jossa myyjät ja ostajat voivat löytää toisensa. Tutkija halusi tuoda Metropolian ja Health Proofin käyttöön myynnin ammattilaisten lähdekirjallisuudesta poimitun, sosiaalisen median kontaktoinnin ESKO-mallin. Yksinkertaisuudessaan Etsi, Seuraa ja Kontaktoidi -mallin tarkoituksena on etsiä organisaation verkostosta yrityspäittäjiä ja vaikuttajia, seurata heitä ja kontaktoida heidät ammatillisissa sosiaalisen median kanavissa, hyödyntämällä puhelinta tai lähettämällä sähköpostia. (Kenner & Leino 2020.)

Käytännössä malli (Kenner & Leino 2020) toimisi Health Proofilla seuraavilla askelmerkeillä:

1. Etsi asiakassegmenttien mukainen yritys, tutkimuslaitos tai julkisen sektorin toimija LinkedIn:stä tai Twitteristä. Löydä vaikuttajia ja päättäjiä henkilöhaulla tittelin tai yrityshaun avulla.
2. Seuraa relevantteja päättäjiä sekä vaikuttajia. Löydä relevantteja keskusteluja ja seuraa organisaation keskustelunavauksia.
3. Kontaktoi asiakas personoidulla viestillä, puhelulla tai sähköpostilla mutta älä unohda ensin osallistua alustalla käytyihin keskusteluihin.

Erilaisia titteleitä voisi kohdistaa organisaatioiden johdon lisäksi tuotekehityksestä vastaaviin henkilöihin. Titteleitä voisi olla "toimitusjohtaja (CEO)" lisäksi esimerkiksi "perustaja (Founder)", "kehitysjohtaja (Chief Development Officer)" ja "kehityspäällikkö (Development Manager)". Etsi sen jälkeen relevantteimmat yritysvaikuttajat ja -päättäjät. Olisi kuitenkin muistettava etsiä henkilöitä relevanteilta markkina-alueilta, kuten esimerkiksi Suomen kasvukeskuksista.

Mahdollisten relevanttien henkilöiden löydyttyä heitä olisi alettava seuraamaan valituissa sosiaalisen median kanavissa ennen lähestymistä. Seuraamalla on helppo tapa antaa indikaattori aidosta sosiaalisesta kiinnostumisesta. Toimenpiteille olisi hyvä olla viikkotason tavoitteita ja tällaisella toiminnalla olisi löydyttävä myös työviikosta vastuuhenkilöille vaadittava aika. (Kenner & Leino 2020.) Metropolian ja Health Proofin tapauksessa kyseessä voisi olla esimerkiksi LinkedIn-alustan hyödyntäminen. Nykyajan trendinä tutkija on itse huomannut uusimpien innovaatioiden ja organisaatioiden avainhenkilöiden olevan aktiivisia juuri tuossa palvelussa.

Lopuksi tärkeä vaihe on itse kontakti. Jos potentiaalinen asiakasorganisaatio haluaa verkostoitua ja kontaktoida Metropolian ja Health Proofin vastuuhenkilöä seuraamisen pohjalta, niin se on viesti mahdollisesta kiinnostumisesta myös koko organisaatiota kohtaan. Kontaktin tärkein toimenpide on kuitenkin perso-

noitu viesti, puhelu ja sähköposti potentiaalista asiakas- ja kumppanuusorganisaation päättäjiä kohtaan, joka sosiaalisen verkostoitumisen jälkeen uskotaan olevan huomattavasti tehokkaampaa. Tarkoituksena on herättää mielenkiintoa ja keskustelua Metropolian ja Health Proofin tarjoamia palveluita kohtaan. (Kerner & Leino 2020.)

Tutkijan mielestä tällaisen toimintamallin toistettavuus on tärkeää Metropolian toiminnan ja verkostojen kasvamisen kannalta. Metropolian ja Health Proofin avainhenkilöstön tutkija uskoo kuitenkin jo tiedostamattaan käyttäneet tätä toimintamallia jollain tasolla. Tutkija muistuttaa, että kyseisen toiminnan olisi tavoitettava kuitenkin Metropolian ja Health Proofin toiminnan kehityksen kannalta relevantteja organisaatioita, toimijoita ja henkilöitä.

Tutkitun tiedon ja oman henkilökohtaisen osaamisensa pohjalta tutkija lisäisi ESKO-malliin neljännen toimenpiteen. Sidosryhmien ja verkostojen osallistaminen olisi oltava osa Metropolian ja Health Proofin toimintaa erityisesti digitaalisissa kanavissa. Sosiaalisen median julkaisut, blogikirjoitukset, tutkimustulokset ja tieteelliset julkaisut saisivat parhaan mahdollisen tavoitettavuuden markkinoilta, kun niiden tuottamiseen ja jakamiseen pystytään osallistuttamaan mahdollisimman paljon sidosryhmiä.

4.3 Jatkotoimenpide-ehdotukset

Myyntikanavaratkaisujen toteuttamiseksi tutkijan oli ilmaistava Metropolialle ja Health Proofille selkeästi sidosryhmien toiveet ja kehitysehdotukset yhteistyötöiminnan tulevaisuudesta. Tutkijan toteuttamat haastattelut olivat osa toimintatutkimuksen ratkaisuja, jossa sidosryhmät osallistutettiin haastattelujen avulla Metropolian ja Health Proofin toiminnan kehittämiseen. Viimeisenä osana ratkaisua tutkija esitteli tärkeimpiä sidosryhmätoiveita ja kehitysehdotuksia.

Ensimmäiseksi tutkimuksessa nousi esiin, että yksityisen sektorin ja korkeakoulutoiminnan yhteistyötä tulisi helpottaa synkronoiduilla aikatauluilla, jotta erilaiset

hankkeet ja projektit eivät pääsisi odottamaan jatkotoimenpiteitä kuukausikaudella. Tutkijan mielestä synkronoidun vuosikellon ja kalenterin luominen Metropolian, Health Proofin ja sidosryhmien välille edesauttaisi sitä, että opetusvastuulliset henkilöt pystyisivät hoitamaan asiakkuuksia oman työnsä ohessa. Vastavuoroisesti asiakasyritykset ja -organisaatiot saavat mahdollisuuden ymmärtää korkeakoulutoiminnan sykliä sekä aikataulutusta.

Samalla periaatteella tutkija esitti, että toteuttaa voisi myös Metropolian Moodle-alustan tapaisen tutkimustiedolle tarkoitetun avoimen portaalin. Avoin tutkimusportaali olisi mahdollisuus alan yritykselle ilmoittautua tutkijaksi tai ilmoittaa henkilöstöä tutkittavaksi joukoksi erilaisiin tutkimushankkeisiin. Vastavuoroisesti portaalissa jokaisen kirjautuneen olisi mahdollista saada tietoa jo aiemmin saaduista tutkimustuloksista, jotta samoja asioita ei mitattaisi ja tutkittaisi uudelleen vaan resurssit ja hankerahoitus käytettäisiin aina uusiin tutkimuksiin tai testauksiin. Organisaatioissa uskottiin, että korkeakouluopettajilla Metropoliasa on tällä hetkellä kaikkein ajankohtaisin ja paras tieto eri toimialojen tuotekehityksestä.

Esimerkkinä tutkija halusi tuoda esille, että Tampereen ammattikorkeakoulu jakaa tutkimus- ja kehittämistoiminnan tuloksia myös Euroopan komission ylläpitämällä tietopalustalla. ”The Knowledge Valorisation Platform” -alusta yhdistää tutkimusten tekijöitä, tutkimustuloksia, innovaatioita ja eri sidosryhmiä Euroopassa (European Commission 2022). Hanna Ylli Tampereen ammattikorkeakoulusta oli kuvannut keväällä 2022, että alustalla julkaistaan korkeakoulujen ja eurooppalaisten tutkimuslaitosten parhaita käytäntöjä kansainvälisesti. Alustalle on hyväksytty Tampereen ammattikorkeakoulun lisäksi vain Valtion tieteellisen tutkimuskeskuksen Launchpad ja Espoon Innovation Ecosystem. (Ylli 2022.)

Artikkelissa oli myös lausunto Tampereen ammattikorkeakoulun TKI-rahoituksen kehityspäällikkö Hanna-Greta Puurtiselta, jonka mukaan alustalla mukanaolo on hieno referenssi kansainvälisten hankkeiden valmisteluun. Se tuo

myös hyvää näkyvyyttä Tampereen ammattikorkeakoululle sekä läpinäkyvyyttä ja hyödynnettävyyttä TKI-toiminnalle. (Ylli 2022.) Tutkija totesikin, että juuri tämänkaltaista jaettava tutkimustietoa Metropolia Proof Healthin sidosryhmätkin ovat toivoneet joko kansainvälisesti tai kansallisesti. Tutkijan jatkotoimenpideehdotuksena olisi syytä tutkia tuottaisiko alusta lisäarvoa myös Metropolialle ja Health Proofin toiminnalle.

Tutkija totesi, että opetustoiminnan näkökulmasta Metropolia ja Health Proof voisivat hakea (esimerkiksi tutkimusportaalin kautta) sidosryhmäorganisaatioita ja asiakasyrityksiään luennoimaan oikeista tutkimus- ja testaustuloksista itse alan opiskelijoille. Yritykset voisivat myös itse kouluttaa opintojaksojen aikana opiskelijat ja henkilökunnan omien laitteidensa ja testausvälineidensä käyttöön, ja tämä olisi osa opintojaksojen kokonaisuutta. Lisäksi opintojaksoille pitäisi hakea Metropolian ja Health Proofin myynnin toimesta myös aitoja case-tapauksia markkinoilta mukaan koulutustoimintaan ja niitä olisi haettava tulevaisuudessa rohkeasti kaikille Metropolian koulutusaloille.

Hyvä esimerkki konkretiasta tutkimuksen perusteella oli, että opetustoiminnan kautta yrityksillä on mahdollista tavoittaa tulevaisuuden potentiaalisia valmistuneita ammattilaisia omalle toimialalleen, sillä opiskelijat tuntevat organisaatioiden toiminnan ja laitteistot valmistuessaan Metropoliaa. Tulevaisuudessa yhteistyön jatkuessa organisaatiot tavoittaisivat valmiiksi koulutettuja ammattilaisia automaattisesti vuosittain. Tutkijan kuvasi tämän loistavana esimerkkinä siitä, mitä kilpailuetua Health Proofista todellisuudessa myydään. Opetusyhteistyön koettiin ratkaisevan myös osaamis- ja resurssipulaa.

Lopuksi tutkija totesi, että lakipalveluiden tarjoaminen ammattikorkeakoulun ylläpitämästä organisaatiosta on turhaa. Metropolia ei ole myynyt lakipalveluita asiakkaille ja yhteistyökumppaneille, eikä tällaisen tuoteportfolion kehittäminen ole tutkijan mielestä tässä vaiheessa relevanttia. Haastattelut vahvistivat tuloksillaan sen, että lakipalvelut ostetaan tarvittaessa muilta yksityisiltä toimijoilta ja

isommilla organisaatioilla saattaa olla palkattuna oma lakiasioiden asiantuntija, jos se koetaan organisaatioiden sisällä merkittäväksi. Asiakkaat mainitsivat käyttävänsä itse palkkaamiaan lakimiehiä IPR- ja sopimusasioihin.

4.4 Yhteenveto ratkaisuista

Tutkija osallistutti organisaatioiden olemassa olevia sidosryhmiä ja haastatteli toista korkeakouluuyhteisöä kehittämään Metropolian ja Health Proofin toimintaa ja tutkija pyrki hyödyntämään ajankohtaista markkinatietoa myyntikanavien luomiseksi. Myyntikanavien lisäksi tutkija loi markkinatiedon pohjalta toimenpideehdotuksia myös päivittäiseen toimintaan. Ratkaisujen esittämistä varten tutkija loi yhteenvetona koonnin arvoa tuottavista toimenpiteistä, aikataulutuksesta ja tavoitteista. Ratkaisut tutkija sai luoda esittää vapaasti tilaisuudessa Metropolian ja Health Proofin avainhenkilöstölle.

Ratkaisuissa esitettyjen myyntikanavien ja toimenpide-ehdotusten toteuttamiseksi Metropolialta ja Health Proofilta vaaditaan resursseja ja sitoutumista. Esitetyt ratkaisut on suunniteltu osaksi päivittäistä toimintaa ja niihin on yksinkertaisesti löydyttävä osaamista ja henkilötyötunteja. Toimintatutkimuksen ratkaisut vastaavat tutkimuskysymykseen siitä, miten toimivat myyntikanavat luodaan mutta ratkaisuehdotusten jalkauttaminen toimintaan vaatii opetusvastuulisten henkilöiden täysiaikaista sitoutumista. Vaihtoehtoisesti ratkaisujen toteuttaminen vaatisi uusien roolien luomista ja osaavan henkilöstön rekrytointia.

Toimenpide / Myyntikanava	Henkilöstö	Aikataulu	Tavoite / Hyöty
Proof Healthin verkkosivut	Henkilökunta ylläpitää.	Avattu. Päivittäminen tästä lähin osa jatkuvia toimenpiteitä.	Löydettävyyden verkon hakupalveluilla. Organisaation tavoitettavuuden mahdollistaminen ja oikean henkilöstön yhteystietojen lisääminen.
Sosiaalisen median kanavat, Twitter, LinkedIn, Youtube. ESKO-malli.	Avainhenkilöstö & myynti. Opiskelijat.	Oman työn ohessa mahdollisimman nopeasti. Sosiaalisen median käyttö osana ammattillista työtä. Youtube kanavalle sisällön tuotto välittömästi esim. opiskelijoiden toimesta, julkaiseminen kevään aikana materiaalin valmistuttua.	Ammattilliseen keskusteluun osallistuminen ja osallistaminen. Tavoitettavuus ja alan oikean henkilöstön tavoittaminen. Markkinointi ja sisällön jakaminen. Toimitilaesittely.
Proof Health -blogi & tieteelliset julkaisut. Tutkimustietoportaali.	Testaamisen ja tutkimuksen parissa työskentelevä henkilöstö.	2023 - 2024	Sopimuksen omaava sidosryhmät verkostoituvat ja hyötyvät toistensa tutkimuksista ja testauksista. Ainutkertainen verkostokilpailuetu.
Verkotojen luominen ja mukaanotto opetustoimintaan.	Henkilöstö ja sidosryhmät.	Tuleva opetussuunnitelma / tutkintototeutus.	Uusimman tutkimus- ja testaustiedon jalkauttaminen opiskelijoille. Jatkuvan oppimisen periaate. Oppilait valmiita sidosryhmäorganisaatioiden henkilöstöksi työmarkkinoille.
Toimitilaesittely / avoimet ovet.	Henkilöstö ja opiskelijatoteutus.	2023 - puolivuositainen / vuosittainen	Alan organisaatiot pääsevät näkemään ja tutustumaan Proof Healthin testauspalveluiden potentiaaliin konkreettisesti. Uusien organisaatioiden tavoittaminen.
Kick-Off	Henkilöstö, opiskelijat, sidosryhmät	2023	Toiminnan virallinen avaustapahtuma, jossa sidosryhmät ja opiskelijat osallistutetaan kertomaan toiminnan kokemuksista ja luomista mahdollisuuksista aitojen case-tapausten pohjalta. Tavoitteena tavoittaa mahdollisimman monta relevanttia asiakasta.
Kaikki toimenpiteet luomaan Metropolialle ja Proof Healthille näkyvyyttä.			
Myyntin johtajan nimeäminen ja tavoitteiden asettaminen.			
Monialaisuuden hyödyntäminen, toiminnan kehitys osaksi kaikkia koulutusaloja.			
Osallistuminen yliopistojen ja muiden korkeakoulujen rahoituksen saaneisiin projekteihin ja hankkeisiin.			
Synkronoitu vuosikello ja kalenteri asiakkuuksien tueksi.			

Taulukko 1. Yhteenveto ratkaisuista.

5 Tulokset

Helmikuussa 2023 tutkija oli esittänyt ratkaisuehdotuksensa, mutta toimintatutkimuksessa esiintuotujen ratkaisujen toteuttamiseksi resursseja ei Metropolialta ja Health Proofilta lopulta löytynyt. Health Proofin henkilöstö koostuu opetusvastuullisista henkilöistä, joiden osaaminen ja työkokemus ei ole kohdistunut myyntiööhön eikä palveluiden myynti myöskään varsinaisesti kuulu heidän työnkuvaansa. Näiden syiden takia työajalliset resurssit toimenpiteiden toteuttamiseksi olivat riittämättömät.

Toimintatutkimuksen ratkaisuja ei pystytty testaamaan ja mittaamaan, joten myyntikanavia ja -prosesseja ja toimintatutkimuksen tuloksia oli arvioitava Health Proofin avainhenkilöstöllä. Tutkija yritti järjestää arviointi- ja työpajakeskustelua ratkaisujen tulosten selvittämiseksi. Keskustelua ei lopulta henkilöstön passiivisuuden ja ajankäytön puutteen vuoksi voitu toteuttaa.

Arvioinnin toteutumattomuus vahvisti toiminnan kehittämiseen käytettävien resurssien olevan todella rajallisia. Myöskään ratkaisujen testaamiseen ei luonnollisesti ole vaadittavia resursseja. Luodut ratkaisut vaativat niiden jalkauttamista Health Proofin jokapäiväiseen toimintaan sekä henkilöstöltä sitoutumista ja pitkäjänteistä työskentelyä myynnillisten työtehtävien parissa.

Toimintatutkimuksen ratkaisut saatiin lopulta arvioitua Health Proofin johdolta saaduilla kommentteilla ja toimintatutkimuksen lopulliset tulokset kuvattiin niiden perusteella. Myyntikanava- ja myyntiprosessiratkaisujen luominen toimintatutkimuksena koettiin lopulta kuitenkin organisaation taustoihin peilattaessa erittäin tarpeelliseksi, sillä myynnillisiin asioihin ja prosesseihin ei ollut koskaan aikaisemmin jouduttu paneutumaan. Tutkijan luomat ratkaisut ja toimenpiteet pyrittiin lähtökohtaisestikin pitämään toimeksiantajalle mahdollisimman yksinkertaisina henkilöstön taustat huomioiden.

Johdon kommenttien perusteella erittäin tärkeäksi koettiin ratkaisujen esittämiseen varattu tilaisuus, jossa tutkija antoi Health Proofin henkilöstölle mahdollisuuden keskustella ja esittää tarkentavia kysymyksiä. Johdolta saatujen kommenttien mukaan, tutkija pystyi vakuuttamaan konkreettisella myynti- ja markkinointikokemuksellaan henkilöstön. Henkilöstö koki oppivansa tutkimusratkaisusta jotain uutta tai vaihtoehtoisesti syventävää tietoa aikaisempaan osaamiseensa, joten myynnillinen tietoperusta oli tutkimuksessa hyödyllinen. Konkreettiset ratkaisut koettiin Health Proofin henkilöstön keskuudessa niin, että tulevaisuuden kehittämistyössä ne ovat kohtalaisen helposti otettavissa käyttöön ja ne nopeuttavat kehittämistoimien edistämistä.

Ratkaisuehdotuksista hyödyllisiksi ja toimintaan suoraan soveltuviksi johto arvioi Health Proofin omien verkkosivujen päivittämisen, ESKO-mallin hyödyntämisen, tutkimustietoportaalin perustamisen tutkimustiedon jakamiseksi, sidosryhmien välille synkronoidun vuosikellon ja kalenterin luomisen, kick-off tapahtuman järjestämisen sekä verkostojen mukaan ottamisen opetustoimintaan. Ratkaisuehdotuksista mitään ei koettu täysin soveltumattomaksi Health Proofin toimintaan. Jatkojalostettuna ratkaisuehdotuksista toimintaan voisi soveltua päivittäisen toiminnan laajentaminen uusiin sosiaalisen median kanaviin sekä avointen ovien periaatteella toimitilaesittelyt Health Proofin toiminnasta kiinnostuneille.

Toimeksiantajan johdolta saadut tutkimustulokset osoittavat, että toimintatutkimus uusien, toimivien ja liiketoimintaympäristön mukaisten myyntikanavien luomiseksi oli tarpeellinen, mutta toimenpiteitä ei siitä huolimatta kyetty nykyhetkessä toteuttamaan tai testaamaan. Tutkimuksen onnistumista onkin arvioitava siitä näkökulmasta, että toimeksiantajana toimi korkeakouluyhteisö, joka painottaa kehitystyönsä pääosin opetustoimintaan. Tutkija pystyi esittämään tulevaisuuden toiminnalle yksinkertaisia ja teoriassa toteuttamiskelpoisia ratkaisuja ja luomaan uusia myyntikanavia. Toimintatutkimuksessa kuitenkin epäonnistuttiin ratkaisujen käyttöönotossa, jotta tehdyistä toimenpiteistä olisi saatu tutkimustuloksia.

Toimintatutkimuksen ratkaisujen toteutettavuutta ja tuloksia on peilattava myös korkeakoulun ydintoimintaan ja varsinaisen toiminnan tulovirtoihin. Ammattikorkeakoulujen kehitystoiminta rahoitetaan opetus- ja kulttuuriministeriön määrittelemällä korkeakoulurahoituksella, jonka lisäksi jokainen korkeakoulu rahoittaa osan toiminnastaan ulkopuolisella TKI-rahoituksella. Vuoteen 2030 mennessä visiona on ensisijaisesti nostaa koulutustasoa sekä jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia ja panostuksia lisätään kuitenkin tutkimus- ja kehittämistoimintaan. Vuosien 2021–2024 rahoitusmalliksi on päätetty, että ammattikorkeakoulujen korkeakoulurahoituksesta vain 19 % sijoitetaan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019.) Tutkimuksessa esitetyt

ratkaisut tukevat rahoitusmallin mukaisesti resurssien käyttöä vain TKI-toiminnan osalta.

TKI-rahoitus eli tutkimus-, kehitys- ja innovaatorahoituksen tarkoituksena on nopeuttaa tuotekehitystä ja uudistaa tai kehittää uusia tuotteita, palveluita ja liiketoimintamalleja niin yksityisten kuin julkistenkin toimijoiden osalta (Business Finland 2021b). Ulkopuolinen korkeakoulurahoitus näyttää kuitenkin edelleen painottuvan yliopistoille, sillä esimerkiksi vuonna 2020 yliopistot keräsivät yli 2 miljardia euroa ulkopuolista TKI-rahoitusta. (Vipunen 2022.) Tutkimustulokset osoittavat, että toimintatutkimuksessa esitetyt ratkaisut olisivat kuitenkin relevantteja Metropolian TKI-rahoituksen lisäämiseksi, mutta monistettavissa muidenkin korkeakoulujen TKI-toimintaan.

Yhteenvedona tutkimuksen läpivienti onnistuttiin toteuttamaan toimeksiantajan toiveiden pohjalta mutta tutkimustulokset osoittavat, että toimintatutkimuksen ratkaisuja pystyttäisiin vain teoriassa hyödyntämään tulevaisuuden strategioiden luomisessa. Tutkimustulosten pohjalta Health Proofin toiminnalle voitaisiin asettaa selkeästi konkreettisia ja mitattavissa olevia tavoitteita. Toimintatutkimuksen ratkaisut ovat monipuolisesti hyödynnettäviä, relevantteja ja onnistuneita mutta rakenteelliset resurssit puuttuvat. Korkeakoulusektorin toimijan täytyisi ensin tarkkaan määritellä strategia ja tavoitteet Health Proof -organisaation toiminnan kasvattamiselle ja se, mitä luodulla liiketoiminnalla halutaan saavuttaa.

6 Loppupäätelmät

Aihe toimintatutkimuksena toteutettavalle opinnäyteyölle rakentui toimeksiantajan tarpeesta keväällä 2021. Metropolia ammattikorkeakoulun osana ja Metropolian Myllypuron kampuksella toimiva, nykyinen Health Proof -palvelukonsepti tarvitsi apua kehitysprojektiin, jossa tavoitteena oli kartoittaa organisaation liike-

toimintaympäristöä. Toimintatutkimuksen tutkimustavoitteeksi tarkentui toimivien myyntikanavien luominen korkeakoulun toimitiloissa toimivalle konseptille sekä luoda ratkaisuja organisaation myyntiprosessia varten.

Tutkimuksessa tutkija kykeni luomaan ratkaisuna erilaisia myyntikanavia ja toimenpide-ehdotuksia tutkimansa markkinatiedon pohjalta. Metropolian ja Health Proofin jo olemassa olevat sidosryhmät saatiin osallistutettua toiminnan kehitykseen ja tutkija painotti ratkaisuisaan sidosryhmien sekä toimeksiantajan tahtotiloja. Varsinaiset ratkaisut esitettiin mahdollisimman yksinkertaisina, jotta myyntityössä kokemattomat opettajat voisivat muuttaa organisaation toimintaa matalan kynnyksen toimenpiteillä.

Toimintatutkimuksen tulokset osoittavat, että toimintatutkimuksesta oli hyötyä korkeakoulutoiminnan kehittämistä sekä näkyvyyden lisäämistä varten, vaikka ratkaisuja toteutettaisiin vasta myöhemmin tulevaisuudessa. Tutkimus antoi toimeksiantajana ammattikorkeakoululle arvokasta tietoa markkinoilta ja toisesta korkeakoulusta siihen, että ratkaisuisissa mainituilla toimintamalleilla yhteistyötä yksityisen sektorin toimijoiden kanssa olisi mahdollista saavuttaa. Tutkija kuitenkin esittää, että tämänkaltaiset tutkimus- ja kehittämistyöt eivät enää saisi jäädä vain arkistoon, vaan joitakin ratkaisuja olisi otettava jatkotutkimus- tai jatkokehityskohteeksi korkeakoulutoiminnassa, jotta myös teetetyillä opinnäytetöillä on merkitystä.

Tutkija teki päätelmän toimintatutkimuksen toteuttamisesta ja sen tuloksista, että korkeakoulun itse opetustoiminta vie suurimman osan resursseista. Opettajien pääasiallinen työaika koostuu opetuksesta eikä varsinaisille kehittämistoiminnoille, saati palveluiden myynnille jää paljoa työaika. Tutkija painotti johdon merkitystä tulevaisuuden toiminnassa sekä siinä, kuinka TKI-, myynti- ja opetustoiminta saadaan yhdistettyä niin, että Health Proofille luotujen myyntikanavien hyödyntäminen tukee myös korkeakoulun ydintoimintaa, sidosryhmäyhteistyötä ja opiskelijoiden jatkuvan oppimisen periaatteita.

Tästä tutkija voi päätellä, että resurssien kohdistaminen jatkokehitykselle olisi niiden onnistumisen kannalta välttämätöntä. Tutkimuksen perusteella tutkijalle oli kuitenkin jäänyt selkeä kuva siitä, että ulkoista TKI-rahoitusta pystytään hankkimaan Health Proofin toiminnalla. Hankitusta rahoituksesta osa pitäisi jatkossa budjetoida myös henkilöstöresursseihin, mutta hinnoittelu on erikseen kokonaan toisen tutkimustyön aihekokonaisuus. Tutkija totesi, että esimerkiksi tässä työssä tutkitusta innovaatioasetelistä ei henkilöstöresursseihin ole relevanttia merkitystä.

Tutkija antoi konkreettisia kehitysehdotuksia siitä, minkälaisilla toimenpiteillä Health Proofin näkyvyyttä markkinoilla pystytään parantamaan ja kuinka markkinoilta hankitaan asiakkaita, yhteistyökumppaneita ja rahoitusta Health Proofin toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi opetusvastuullinen henkilökunta koki saavansa arvokasta ja uutta tietoa myynti- ja markkinointityöstä. Tutkija painotti, että tulevaisuuden jatkotoimenpiteiden eteenpäinviemiseksi Health Proofin olisi rekrytoitava myynnin ammattilainen organisaation johtoon, sillä opetusvastuullisen henkilöstön aika ei tähän riitä.

Metropolian ja Health Proofin asiakkaiden ja sidosryhmien näkökulmasta tutkija pystyi toteamaan, että relevantit kehittämissuositukset toiminnalle on tutkittu ja hankittu suoraan markkinoilta. Toimintatutkimuksen ratkaisut luotiin tutkitun markkinatiedon pohjalta ja tutkimuksesta jokainen sidosryhmä voi huomata saaneensa vaikuttaa arvokkaalla tiedolla Health Proofin tulevaisuuden toimintoihin. Tutkija pystyi jo aikaisessa vaiheessa toimintatutkimusta huomaamaan, että samat kehityskohteet korostuivat. Näiden pohjalta tutkija loi ratkaisuihin tutkimuskysymyksestä poikkeavat jatkotoimenpide-ehdotukset Health Proofin tulevaisuuden toiminnalle.

Viestinnällisestä näkökulmasta Health Proofin nykyinen toiminta painottuu erityisesti prekliiniseen tutkimus- ja testaustoimintaan. Tämä on tutkijan päätelmien

perusteella kuitenkin epärelevanttia konseptin toiminnassa. Tarjottujen palveluiden viestinnässä painotetaan prekliinistä tutkimus- ja testaustoimintaa, vaikka yksikään tutkimukseen osallistunut sidosryhmäorganisaatio ei tunnistanut toiminnassaan juuri tällaista tarvetta. Tutkija teki loppupäätelmän, että toimintaan on haettu lääketeollisuudesta teknisesti hieno termi, mutta päivittäiseen toimintaan tällaisesta viestinnästä ei saada lisäarvoa. Myyntikanavien ja -prosessien tueksi Health Proofille voitaisiinkin toteuttaa jatkotutkimuksena viestintä- ja markkinointitutkimus, jonka pohjalta luotaisiin toiminnalle brändi ja viestintästrategia.

Lopuksi tutkija voi todeta, että tutkimuksessa pystyttiin luomaan myyntikanava-ratkaisuja tulevaisuuden toiminnalle yhdessä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa mutta niitä ei pystytty jalkauttamaan organisaation käyttöön. Toimintatutkimuksen periaatteiden mukainen toiminnan muutos, ratkaisujen toteutus ja mittaus epäonnistuivat mutta luotujen ratkaisujen relevanttiutta kyettiin jollain tavalla arvioimaan. Loppupäätelmäksi tutkija toteaa, että tutkimus- ja kehittämistöitä on kuitenkin turha teettää jatkossa ilman, että ratkaisujen toteuttamiseksi on aidosti kohdistettuja resursseja ja henkilöstöä.

Lähteet

Blank, S. 2020. The Four Steps to the Epiphany. Wiley. O'Reilly Safari Online. E-Kirja. <https://learning.oreilly.com/library/view/the-four-steps/9781119690351/?sso_link=yes&sso_link_from=metropolia-university>

Business Finland. 2021. Terveys- ja hyvinvointialan kokeiluympäristöt Suomessa. Ohjelmat. Palvelut. Asiakkaille Suomessa. <<https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/ohjelmat/smart-life-finland/terveys-ja-hyvinvointialan-kokeiluymparistot-suomessa>> Viitattu 31.10.2021.

Business Finland. 2021. Tutkimus- ja Kehitysrahoitus. Rahoitus. Palvelut Asiakkaille Suomessa. <<https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/tutkimus-ja-kehitysrahoitus>> Viitattu 4.3.2022.

Business Finland. 2022. Innovaatioseteli. Rahoitus. Palvelut Asiakkaille Suomessa. <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/tutkimus-ja-kehitysrahoitus/innovaatioseteli?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=innovaatio-opas&gclid=CjwKCAjwyaWZBhBGEiwACslQo39le3381gyKkx6HzyBG-AE_v_UA-KIR8Mv3HquPZeAbio9U_1Txe6BoC7rMQAvD_BwE> Viitattu 20.6.2022.

Business Finland. 2022. Research to Business. Rahoitus. Palvelut Asiakkaille Suomessa. <<https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/yritysten-ja-tutkimusorganisaatioiden-yhteistyö/research-to-business>> Viitattu 20.6.2022.

Charles River. 2021. About us. <<https://www.criver.com/about-us>> Viitattu 31.10.2021.

ELY-keskus. 2022. Elinkeinot. Yrityksen kehittäminen. Rahoitus. <<https://www.ely-keskus.fi/rahoitus1>> Viitattu 15.8.2022.

European Commission. 2022. Knowledge Valorisation Platform. EU Valorisation Policy. Industry. Research by area. Research and Innovation. <https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industry/eu-valorisation-policy/knowledge-valorisation-platform_en> Viitattu 15.8.2022.

Finntesting. 2022. Analyysimenetelmien validointi. <<https://kemiaanseurat.fi/finntesting/analyysimenetelmien-validointi/>> Viitattu 7.4.2022.

Footbalance. 2021. Metropolia and Footbalance to partner in the field of foot health. <<https://www.footbalance.com/metropolia-and-footbalance-partner-field-foot-health>> Viitattu 31.10.2021.

Health Proof Helsinki. 2021. Partners. Our Project Partners. <<https://www.healthproofhelsinki.fi/partners>> Viitattu 30.12.2022.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2007. Tutkija ja kirjoita. 13. uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Holma, L. Laasio, K. Ruusuvuori, M. Seppä, S. Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja.

Hyvärinen, M. Nikander, P. Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. E-Kirja.

Huusko-Viikilä. 2022. 5 erilaista myynnin organisaatiomallia. <<https://myyntia.fi/myyntiorganisaatiomallit/>> Viitattu 15.9.2022.

Jaakkola, E. Orava, M. Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua: Opas yrityksille. Helsinki: Tekes. <<https://www.keuke.fi/client/keuke2017/userfiles/palvelujen-tuotteistamisesta-kilpailuetua.pdf>> Viitattu 8.11.2021.

Kenner, K. Leino, S. 2020. #Myyntikirja: menesty uuden ajan B2B-myyntissä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kilpailulaki 948. 2021. Kilpailun tasapuolisuuden turvaaminen julkisen ja yksityisen elinkeinotoiminnan välillä. Finlex. <<https://finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/2011/20110948?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=markkina>> Viitattu 20.11.2021.

Klemetti, A. 2020. Tuotekehityksen askeleet – vinkkejä yrittäjille ja kehittäjille. Metropolia Hippa. <<https://hippa.metropolia.fi/2020/05/tuotekehityksen-askeleet-vinkkejä-yrittäjille-ja-kehittäjille/>> Viitattu 30.10.2021.

Klossner, K. 22.6.2021. Mikä on testbed? Testbed, kokeilualusta, testiympäristö – rakkaalla lapsella on monta nimeä. Blogi. Business Finland. <<https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/blogs/2021/testbed-kokeilualusta-testiymparisto--rakkaalla-lapsella-on-monta-nimea>> Viitattu 6.11.2021.

Koivisto, M. Säynäjäkangas, J. Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent. E-kirja.

Koivumäki, A. Korteso, K. 2019. Sata faktaa myynnistä. Alma Talent. E-kirja.

Korkiakoski, K. Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Talentum Pro. E-kirja.

Linna, T. 2020. Toimintolaskennan käyttöönotto Testbed-palveluiden kustannuslaskennassa. Opinnäytetyö (AMK). Vantaa: Metropolia ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma. Luettavissa osoitteessa <<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020120326063>>

Metropolia. 2020. Metropolia Proof Health -testaus- ja tutkimuspalvelut. Palvelut ja asiakastyöt. <<https://www.metropolia.fi/fi/asiakastyot-ja-palvelut/metropolia-proof-health-testaus-ja-tutkimuspalvelut>> Viitattu 10.3.2021.

Metropolia. 2021a. Myllypuron kampus -Hyvinvoinnin rakentajien kampus. Metropolia. <<https://metropolia.fi/fi/metropolia/kampukset/myllypuro>> Viitattu 2.11.2021.

Metropolia. 2021b. Metropolia ammattikorkeakoulu Oy:n toimintakertomus 2020. Docplayer. <<http://docplayer.fi/217559590-Tilinpaatos-ja-toimintakertomus-2020.html>> Viitattu 3.11.2021.

Metropolia. 2021c. Työelämäyhteistyökumppanit. Metropolia.

<<https://www.metropolia.fi/fi/metropolia/tyoelamayhteistyosopimuskumppanit>> Viitattu 18.11.2021.

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät: Uudelta osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2019. Korkeakouluille uusi rahoitusmalli. Tiedote. <<https://okm.fi/-/korkeakouluille-uusi-rahoitusmalli>> Viitattu 3.3.2022.

Osterwalder, A. Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons, Inc.

O'Reilly Safari Online. E-kirja. <<https://learning.oreilly.com/library/view/business-model-genera->

[tion/9780470876411/?sso_link=yes&sso_link_from=metropolia-university](https://learning.oreilly.com/library/view/business-model-genera-tion/9780470876411/?sso_link=yes&sso_link_from=metropolia-university)>

Pellinen, J. 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 3. painos. Alma Talent Oy. E-kirja.

Tuominen, T. Järvi, K. Lehtonen, M.H. Valtanen, J. Martinsuo, M. 2015. Palveluiden tuotteistamisen käsikirja: Osallistavia menetelmiä palveluiden kehittämiseen. Helsinki: Aalto-yliopisto. E-Kirja.

Turku CRC. 2021. Muita tärkeitä määritelmiä. Luvat ja ohjeet. http://www.turkucrc.fi/luvat_ja_ohjeet/terveystieteellista_tutkimusta_ohjaavat_lait_ja_periaatteet/laki_laaketieteellisesta_tutkimuksesta/muita_tarkeita_maaritelmia> Viitattu 1.6.2021.

Uusitalo, I. 2022. Mitä asiakaspolut ovat ja miten niitä voi mallintaa? Salesforce blog. <<https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/asiakaspolut.html>> Viitattu 1.9.2022.

Ylli, H. 2022. Tampereen ammattikorkeakoulun parhaat TKI-käytännöt jakoon kansainvälisesti EU:n alustalla. Ajankohtaista. Tuni.fi.

<<https://www.tuni.fi/fi/ajankohtaista/tampereen-ammattikorkeakoulun-parhaat-tki-kaytannot-jakoon-kansainvalisesti-eun>> Viitattu 1.9.2022.

Venermo, A. Rantala, J. Holopainen, T. 2020. From Sales Funnel to Customer Journey: Advances in Human Factors, Business Management and Leadership. Florida: Springer. 200–204. E-Kirja.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus. E-Kirja.

Vipunen. 2022. Talous. Ammattikorkeakoulutus. Opetushallinnon tilastopalvelu. <<https://vipunen.fi/fi-fi/amk/Sivut/Talous.aspx>> Viitattu 30.8.2022.

Wahlroos, N. 2021. Metropolia Proof Health -konsepti. Opinnäytetyö (YAMK). Vantaa: Metropolia ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen. Luettavissa osoitteessa <<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202104276070>>