

**SAVONIA**



OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
LIIKETALouden ALA

# LIIKETOIMINTAKONSEPTIN KEHITTÄMINEN SINISEN MEREN STRATEGIAN AVULLA

Startup-yrityksen liiketoiminnan kehittäminen yrityksen strategia ja asiakastarpeet huomioiden

TEKIJÄ

Auri Greta Emilia Komu

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala		
Tutkinto-ohjelma Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma		
Työn tekijä Auri Greta Emilia Komu		
Työn nimi Liiketoimintakonseptin kehittäminen sinisen meren strategian avulla.		
Päiväys	26.5.2025	67/2
Yhteistyötaho Strongest Group Oy		
<p>Tässä opinnäytetyössä kehitettiin alle 5 vuotta vanhan startup-yrityksen liiketoimintakonseptia sinisen meren strategian avulla. Kehittämistarve nousi kilpailuedun ja erottautumistekijöiden tarpeesta, koska buukkausallalla on paljon kilpailua Suomessa ja asiakastarpeet ovat vaativia nykyisessä markkinatilanteessa. Lisäksi oli tarve kehittää liiketoimintakonseptia, joka sitouttaa asiakkaita tehokkaasti sekä tukee heidän ydinliiketoimintansa tarpeita asiakashankinnan ja kasvun osalta. Työn tavoitteena on kehittää yrityksen liiketoimintakonseptia sinisen meren strategian avulla niin, että yrityksen strategia ja asiakastarpeet huomioidaan.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen case study -lähestymistavalla tehty kehittämistyö, jossa sinisen meren strategian avulla haetaan liiketoimintahyötyä ja kilpailuetua uusilla liiketoimintakonsepteilla. Tällöin kilpailu on vähäistä ja asiakkaille pystytään tuottamaan maksimaalista liiketoimintahyötyä kokonaisvaltaisen ja asiakaslähtöisen palvelukonseptin avulla. Opinnäytetyössä käydään läpi strategisia keinoja, kuinka kehittämistyön konseptiuudistuksia valmistellaan ja viedään kohti liiketoiminnan kasvustrategiaa. Kehittämistyössä käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä: puolistrukturoituja teemahaastatteluita ja yhteiskehittämistä yrityksen osakkeille sekä teemahaastatteluita valikoidulle kohderyhmälle vanhoista ja potentiaalisista uusista asiakkaista. Tapaustutkimuksessa kohdeyrityksessä ideointiin, kehitettiin, testattiin ja arvioitiin uusia liiketoimintamahdollisuuksia sinisen meren strategian avulla. Haastatteluiden aineisto analysoitiin ja kehittämistoimia työstettiin yrityksen osakkaiden kanssa yhteistyössä, jotta asiakastarpeista nousseet asiat ja yrityksen strategia ja tavoitteet kohtasivat.</p> <p>Tuloksena kehitettiin uusia liiketoimintakonsepteja asiakas- ja työntekijälähtöisesti niin, että yrityksen strategiset tavoitteet huomioitiin. Yhteiskehittämisen tuloksena syntyi näkemys kasvuyrityksestä, joka keskittyy asiakashankinnan asiantuntijapalveluiden osalta laadukkaiden yrityspäätäjätapaamisten sopimiseen. Samalla kilpailijavertailun kautta kasvoi ymmärrys siitä, että erilaiset asiakassegmentit tarvitsevat erilaisia liiketoimintakonsepteja ja yrityksen sisäistä palvelustandardointia, jolloin toiminta voi tehostua ja resursseja löytyä myös täysin uusille markkinoille. Uusia markkinoita pystyttiin luomaan uusien verkostojen avulla siten, että esimerkiksi tapaamisperusteisesti laskutettavien palveluiden konseptia pystyy monistamaan tehokkaasti osa-aikaisen tulospohjaisten työntekijöiden avulla, joilla on aiempia suhteita työelämään, henkilökohtainen elämäntilanne etätyötä suosiva tai esimerkiksi vanhempainvapaajakso. Siten uusi työntekijä tuntee jo uuden asiakasorganisaation arvot, toimintatavat, tuotteet ja palvelut, sekä pystyy hyödyntämään syvää asiakasymmärrystään asiakashankintatyössä. Näin organisaatiot voivat ostaa buukkauspalveluita, vaikka eivät niitä olisi aiemmin ulkoistettuina palveluina hankkineet, sillä esimerkiksi vanhempainvapaalla oleva työntekijä pystyy työllistymään toimeksiantajan kautta osa-aikaiseen buukkaustyöhön. Keskeistä oli myös mahdollistaa erilaisissa organisaation elinkaaren vaiheissa olevien yritysten asiakashankinta, jolloin pystytään muokkaamaan palvelupaketteja asiakaslähtöisesti esimerkiksi hinnoittelun perusteella provisiopainotteisiin aloittaville yrityksille, tapaamisten kappalehintaan kasvuyrityksille ja kiinteähintaisiin suurille yrityksille.</p>		
Avainsanat asiakashankinta, asiakaslähtöisyys, liiketalous, sinisen meren strategia, yritysstrategia		

Field of study: Field of Social Sciences, Business and Administration Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Degree Programme: Master's Degree Programme in Business Administration, Business Development Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma	
Author Auri Greta Emilia Komu	
Title of Thesis Developing a business concept using blue ocean strategy	
Date	26.5.2025
	67/2
Yhteistyötaho Strongest Group Oy	
<p>This thesis focused on developing the business concept of a startup company under five years old by using the Blue ocean strategy. The need for development came from the need to create competitive advantage and differentiation in the appointment booking industry, which faces high competition in Finland and demanding customer expectations in the current market. There was also a need to create a business concept that effectively engages customers and supports their core business goals in client acquisition and growth.</p> <p>The aim of this thesis is to develop the company's business concept using the Blue ocean strategy in a way that aligns both with the company's strategy and customer needs. This is a research-based development project conducted using a case study approach. The Blue Ocean Strategy was applied to find business benefits and competitive advantage by creating new business concepts, where competition is minimal and customer value is maximized through a comprehensive and customer-oriented service concept.</p> <p>The thesis explores strategic methods for preparing and implementing concept changes towards a business growth strategy. Qualitative research methods were used: semi-structured theme interviews and co-development workshops with the company's shareholders, as well as theme interviews with selected old and potential new customers. In the case study, new business opportunities were ideated, developed, tested, and evaluated using the Blue Ocean Strategy. Interview data was analyzed, and development actions were refined in collaboration with the company's shareholders to align customer needs with the company's strategy and goals.</p> <p>As a result, new business concepts were developed based on both customer and employee perspectives while considering the company's strategic goals. Co-creation led to a vision of a growth-oriented company focused on booking high-quality business decision-maker meetings as an expert service in client acquisition. Through competitor analysis, it became clear that different customer segments require tailored business concepts and internal service standardization. This increases efficiency and allows the company to allocate resources to entirely new markets. New markets were reached through new networks by creating a scalable service model, where appointment-based billing can be supported by part-time, result-driven workers. These workers may have previous professional networks, prefer remote work due to personal life situations, or be on parental leave. This way, the new employee already understands the customer organization's values, ways of working, products, and services, and can use this deep customer insight in client acquisition. As a result, organizations can outsource booking services even if they haven't done so before. For example, a person on parental leave can work part-time for a client company in a booking role. A key goal was also to enable client acquisition for companies in different stages of their lifecycle. This was done by customizing service packages based on pricing: commission-based for startups, per-meeting pricing for growth companies, and fixed pricing for large corporations.</p>	
<b>Keywords</b> blue ocean strategy, business economics, business strategy, customer acquisition, customer-centric approach	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	7
2	ASIAKASHANKINNAN TOIMIALA.....	8
2.1	Buukkauspalvelut B2B-yrityksille.....	8
2.2	Startup-yritys .....	11
2.3	Toimeksiantajan ja yhteistyön kuvaus .....	13
3	SINISEN MEREN STRATEGIA .....	15
3.1	Uuden markkinan luominen .....	15
3.2	Sinisen meren strategian soveltaminen.....	17
3.3	Sinisen meren strategia kilpailuetuna .....	20
4	UUSIEN LIIKETOIMINTAKONSEPTIEN KEHITTÄMINEN .....	23
4.1	Asiakaslähtöinen liiketoimintakonsepti .....	23
4.2	Liiketoimintakonseptin kehittäminen .....	25
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	29
5.1	Tutkimusote .....	29
5.2	Tapaustutkimus .....	30
5.3	Tutkimushaastattelu .....	32
5.4	Yhteiskehittäminen .....	34
5.5	Benchmarking.....	36
5.6	Toteutus.....	37
5.7	Aineiston keruu .....	39
5.8	Aineistoanalyysi.....	41
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	43
6.1	B2B-buukkausalan nykytilanne .....	43
6.2	Strategian kehittämistarpeet.....	45
6.3	Asiakkaiden palvelutarpeet.....	48
6.4	Uusien liiketoimintakonseptien kehittäminen .....	50
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	54
7.1	Tulosten ja toimenpidesuunnitelman kooste .....	54
7.2	Kehittämistoimenpiteiden kooste.....	57
8	POHDINTA .....	60
8.1	Kehittämistyön toteutus .....	60
8.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	60

8.3 Jatkokehitysideat .....	62
LÄHTEET .....	64
LIITE 1: IDEAPALAVERIEN TEEMAT .....	68
LIITE 2: ASIAKASHAASTATTELUIDEN TEEMAT.....	69

## KUVALUETTELO

Kuva 1. Myyntiputki.....	8
Kuva 2. SDR-malli.....	10
Kuva 3. Buukkauspalvelut.....	11
Kuva 4. Startup-yrityksen ulottuvuudet .....	12
Kuva 5. Startup-yrityksen mahdollisuudet.....	13
Kuva 6. Sinisen meren strategia .....	16
Kuva 7. Sinisen meren strategialla uusia näkökulmia.....	17
Kuva 8. Sinisen meren strategian soveltaminen.....	18
Kuva 9. Sinisen meren strategian käyttökohteita.....	20
Kuva 10. Sinisen meren strategia kilpailuetuna .....	21
Kuva 11. Markkinoiden muokkaaminen .....	22
Kuva 12. Asiakaslähtöinen liiketoimintakonsepti .....	24
Kuva 13. Liiketoimintakonsepteja ja -malleja .....	25
Kuva 14. Liiketoimintakonseptin kehittäminen .....	26
Kuva 15. BCG-matriisi B2B-asiakashankinnassa .....	27
Kuva 16. Vertailu liiketoimintakonseptien kehittämismalleista .....	28
Kuva 17. Tutkimusote .....	30
Kuva 18. Tapaustutkimus .....	31
Kuva 19. Tutkimushaastattelu.....	33
Kuva 20. Yhteiskehittäminen .....	35
Kuva 21. Benchmarking-menetelmiä .....	36
Kuva 22. Tutkimuksen toteutus.....	38
Kuva 23. Aineiston keruu .....	39
Kuva 24. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi ja luokittelu .....	41
Kuva 25. Yhteiskehittämisen aineiston analyysi .....	42
Kuva 26. Segmentointi asiakas- ja työntekijäryhmittäin.....	47
Kuva 27. Raportointi ja CRM-työskentely .....	48
Kuva 28. Asiakstarpeet B2B-buukkauksessa .....	48
Kuva 29. Asiakas- ja työntekijäsegmentit .....	51

Kuva 30. Palvelupaketit .....	52
Kuva 31. Liiketoimintakonseptin kehittäminen .....	53
Kuva 32. Strategiset painopistealueet kehittämissä.....	55
Kuva 33. Toimenpidesuunnitelman kooste .....	56
Kuva 34. Henkilöstön tarpeet organisaatiossa.....	58
Kuva 35. Kehittämistyön tulokset.....	59

## 1 JOHDANTO

Suomessa tarjotaan yrityksille, yhteisöille ja julkisille toimijoille asiantuntijoiden buukkaus- eli ajanvarauspalveluita. Buukkauspalveluita tarjoavia yrityksiä yhdistää tarve tuottaa laadukkaita yrityspäättäjätappeamia kustannustehokkaasti ja asiakkaiden vaatimusten mukaisesti. Buukkauspalveluita tarjotaan muun muassa suoriteperusteisesti toteutuneiden tapaamisten mukaan, tuntilaskutuksella ja SDR-palvelumallilla eli Sales Development Representative -konseptilla, jossa buukkaaja toimii organisaation ulkoistettuna asiakashankinnan resurssina. Usein asiakkailla on buukkausta tukevien lisäpalveluiden tarve saada kontakti- eli soittolistoja, sähköpostien lähettämistä, CRM-merkintöjä ja followup-palavereita asiakashankinnan edistymisestä. Toisinaan myynnin valmennuksia ja sparrausta tarjotaan myös buukkauspalveluiden ohessa, jotta sovitusta myyntitapaamisista saadaan maksimaalinen hyöty ja vietyä tapaamiset tarjouksiin ja kauppasopimuksiin asti. Toimiala on varsin kilpailtua ja hintakilpailussa on haastavaa saada sitoutettua asiakkaita. Kovan kilpailun markkinoilla yritys voi strategisesti valita linjan, jonka avulla kilpailusta tulee merkityksetöntä (Kim & Mauborgne 2017, luku 3). Asiakashankinnan ja läheisesti puhelinmyyntiin rinnastetun toimialan soveltavaa tutkimusperinnettä on haastava löytää tästä näkökulmasta, joten teoreettinen pohja ei tarjoa suoria vastauksia, miten buukkausalalla voisi erottua markkinassa ja kehittää liiketoimintakonsepteja asiakaslähtöisesti.

Kehittämistyön tavoite on tuottaa uutta liiketoimintakonseptia kohdeyrityksen käyttöön sinisen meren strategian avulla. Näin saadaan kilpailuetua, löydetään uutta markkinapotentiaalia vain vähäistä kilpailua sisältävässä markkinassa sekä vastataan asiakastarpeisiin. Kehittämistyössä tuotetaan perinteisesti buukkauspalveluita tarjoavan yrityksen liiketoimintakonseptia niin, että asiakastarpeita huomioidaan kokonaisvaltaisesti ja yrityksen omistajien eli osakkaiden näkemykset liiketoimintastrategiasta yhdistyvät asiakastarpeisiin. Tämä voi mahdollistaa sinisen meren strategian avulla sen, että yritys saa käyttöönsä uusia konsepteja markkinassa, jossa ei ole vielä kilpailua tai kilpailu on todella vähäistä. Arvoinnovaatioiden ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien kehittäminen voivat tuoda yritykselle kilpailuetua, premium-tasoisten palveluiden tarjoamisen valikoiduille asiakkaille sekä liikevaihdon ja käyttökatteen kasvua.

Kehittämistyö pohjaa tutkimusongelmaan siitä, kuinka pirstaleinen ja suoriteorientoitunut ajattelutapa buukkausmarkkinassa ei riitä vastaamaan kaikkien asiakkaiden nykytarpeisiin ja kuinka vahvaa kasvua hakeva startup-yritys tarvitsee selkeää kilpailuetua lähivuosina uusien palveluinnovaatioiden avulla saavuttaakseen kovat kasvutavoitteensa. Tutkimusongelma nousee kohdeyrityksen tarpeesta sitouttaa tehokkaasti buukkauspalveluasiakkaita, tuottaa asiakkaille maksimaalista liiketoimintahyötyä ja vastata kasvuyrityksen tarpeeseen tarjota asiakkaille kokonaisvaltaista asiakashankinnan palvelua vahvan kasvustrategiansa mukaisesti. Tutkimuskysymyksenä on, miten startup-yrityksen liiketoimintakonseptia kehitetään sinisen meren strategian avulla siten, että yrityksen strategia ja asiakastarpeet huomioidaan.

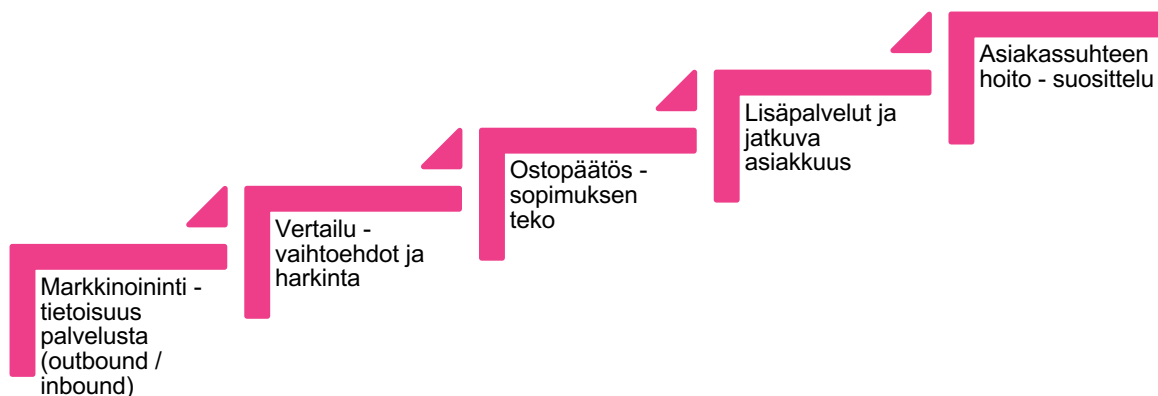
## 2 ASIAKASHANKINNAN TOIMIALA

Tarkastellaan seuraavaksi asiakashankinnan toimialaa. Erityisesti fokus pidetään B2B-yrityksille buukkauspalveluita tarjoavissa yrityksissä, koska kehittämistyön kohdeorganisaatio toimii siinä markkinassa. Luvun lopuksi avataan myös startup-yrityksen toimintaa ja periaatteita.

### 2.1 Buukkauspalvelut B2B-yrityksille

Buukkauspalvelut kuuluvat osaksi yrityksen markkinointi- ja myyntiprosesseja. Myyntityö eli asiakashankinta voi koostua uusasiakashankinnasta, lisämyynnistä aiemmille asiakkaille ja näiden kombinaatiosta. Organisaatiot tarvitsevat asiakashankintaa löytääkseen uusia maksavia asiakkaita ja laajentaakseen toimialuettaan tai asiakasportfoliota. Asiakashankintaa voidaan tehdä organisaatiossa sisäisesti oman henkilöstön voimin, tai siinä voidaan hyödyntää ulkopuolisina palveluina ostettua asiakashankinnan palvelua. Nykyisten asiakkaiden hyvä asiakashoito vie vähemmän yrityksen resursseja kuin uusien asiakkaiden hankinta. Uusasiakashankinnalle pitää siten löytää vahvat perusteet, miksi halutaan panostaa uusien asiakkaiden löytämiseen. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 114.)

Buukkauspalvelut ovat osa myyntiprosessia, johon kuuluu myyntiputki. Myyntiputki kuvaa asiakkaan tavoittamisesta alkavaa prosessia, joka tähtää palvelun tai tuotteen myyntiin ja jatkuu asiakassuhteen hoitamisena (kuva 1). Tehokasta on rakentaa asiakkaan tavoittaminen asiantuntijuuden ja syvän asiakasymmärryksen varaan. Näin markkinointia ajatellaan strategisena välineenä, joka voi toimia myös yrityksen kilpailuetuna. Asiakkaan tavoittaminen voidaan jaotella myös inbound- ja outbound-kategorioihin sen mukaan, tavoitteleeko asiakas yritystä vai yritys asiakasta. Inbound-markkinointia käytetään sisältömarkkinointina, joka sitouttaa asiakasta ja tuottaa asiakkaalle arvokasta tietoa. Outbound-markkinointi on kylmäsoittoa ja yksisuuntaista mainontaa, jossa ensikontakti otetaan asiakkaaseen puhelimitse. (Kurvinen & Seppä 2016, 36, 181–187, 291.) Buukkauspalvelut kuuluvat siten outbound-kategoriaan, mutta niihin voi yhdistää muita elementtejä, joilla voidaan tuoda asiakkaalle lisäarvoa, tietoa ja syvällisempää ymmärrystä omasta palvelutarpeestaan. Kanavina voidaan käyttää kylmäsoittoa tukevia sähköpostiviestejä, videoita ja interaktiivisia materiaaleja.



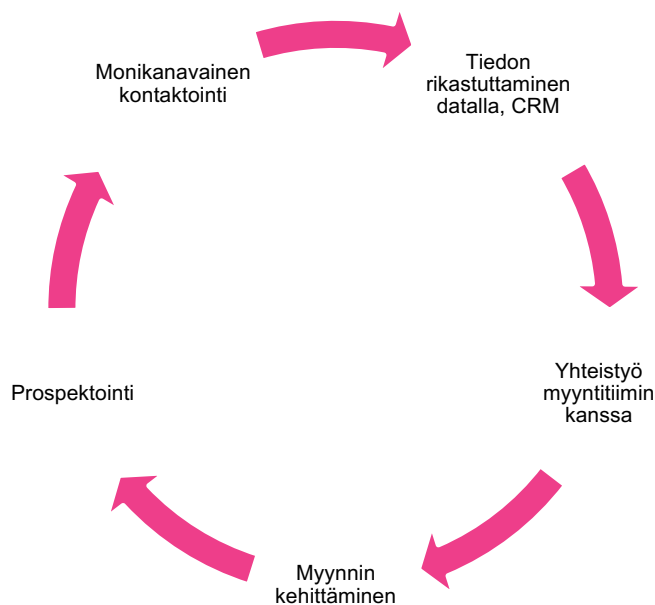
Kuva 1. Myyntiputki (Kurvinen & Seppä 2016)

Myyntiprosessissa mahdollista uutta asiakasta kuvataan käsitteellä prospekti. Prospekti viittaa potentiaaliseen uuteen asiakkaaseen, joka ei ole vielä ostanut yrityksen palveluita tai tuotteita. Yritys kuitenkin haluaisi saada prospektin kiinnostumaan toiminnastaan ja käyttää markkinointia prospektin kääntämiseksi maksavaksi asiakkaaksi. Prospektointi viittaa prosessiin, jossa asiakaskohderyhmästä pyritään etsimään kiinnostuneet uudet asiakkaat. Onnistuneessa uusasiakashankinnassa prospektointi on erittäin keskeinen vaihe, ja sen avulla voidaan saada kustannussäästöjä ja fokuksoida liiketoimintaa kannattavimpiin asiakkuuksiin. (Kotler 1999, 125.) Prospekteja kutsutaan myös liideiksi, joita pyritään ohjaamaan ja johtamaan kohti asiakkuutta.

Buukkauspalvelut mielletään usein kylmäsoitto-palveluiksi, joissa yrityspäittäjiä tavoitellaan puhelimitse. Lyhyen esittäytymisen jälkeen tyypillisesti soittotarinnassa edetään asiakkaan tarpeen kartoitukseen ja nykytilanneanalyysiin, jonka jälkeen kerrotaan vaihtoehtoisen ratkaisun hyödyistä ja kyvystä ratkaista asiakkaan ongelmia. Lopuksi pyritään sopimaan etä- tai lähitapaaminen myyjän kanssa, joka voi käydä tarkemman tarvekartoituksen, esittelyn ja tarjouksenteon asiakkaan kanssa. Mikäli asiakas on kiinnostunut jatkokeskustelusta, sovitusta tapaamisesta lähetetään kalenterikutsu sähköpostitse hyväksyttäväksi sekä raportoidaan käydyn keskustelun ydinpointit myyjälle, jotta hän tietää mistä jatkaa tapaamisessa ja kuinka valmistautua myyntitapaamiseen.

Virallisesti ennakkosähköpostien lähettäminen ei välttämättä täytä lakeja ja säädöksiä riippuen kohdemaasta, jossa toimitaan. Uutiskirjeitä ja markkinointisähköposteja saisi lähettää Suomessa yrityksestä, jos asiakas on antanut siihen suostumuksensa. Toimialalla on erilaisia toimijoita riippuen siitä, soitetaanko suoraan ensimmäiset kylmäsoitot ja sähköpostit lähetetään vasta, jos asiakas antaa luvan. Edelleen on vanhaa toimintatapaa, että ennakkosähköposteja lähetetään 1–3 kappaletta prospektiasiakkaille, näiden välissä pyritään soittamaan ja tavoittamaan tekstiviestitse asiakasta sekä päästä lopputulokseen eli tapaamisen sopimiseen. Sähköpostitse tapahtuva suoramainonta tehostaa uusasiakashankintaa kivijalkakaupoissa, kun taas sähköposti lisää myyntiä sekä verkossa että myymälöissä nykyisille asiakkaille, joten markkinointia tulee suunnitella ja kohdistaa eri tavoin eri asiakassegmenteissä (Valenti ym. 2024, 815, 831–832).

SDR-malli tulee sanoista Sales Development Representative eli myynnin kehittämisestä. Myynnin kehittäminen B2B-yrityksissä tehostaa liidien hallintaa. Yritykselle osoitettu ulkoinen resurssi eli oma SDR-työntekijä voi toimia osa- tai kokoaikaisesti myynnin edistämässä. Myynnin kehitysprosessit voidaan jakaa neljään liidien hallintamalliin: outbound- ja inbound-pohjaisiin, joko prospekti- tai asiakastilikohtaisesti. Liidien prospektointi, sitouttaminen ja siirto myyntitiimille vaihtelevat kontekstin mukaan ja vaativat sopivia organisatorisia, teknologisia ja henkilöstöratkaisuja. Myynnin jatkuva kehittäminen parantaa liidien laatua, lyhentää myyntisyklejä ja nostaa konversioasteita, kuinka liideistä saadaan kauppaan johtavia asiakkuuksia tehokkaammin. Organisaation tulee yhdistää myynti, markkinointi ja teknologiset työkalut tehokkaan liidien hallinnan varmistamiseksi. (Terho 2023, 337, 349–350.) Tässä prosessissa SDR-työskentely voi olla kustannustehokas tapa hoitaa uusasiakashankintaa ja myynnin kehittämistä (kuva 2). Nykyaikaiset teknologiset ratkaisut ja tekoäly näkyvät myös buukkaustyössä, kuten kohderyhmien määrittelyssä ja ymmärtämisessä, kohdennettujen soittotarinnoiden teossa ja myynnin automaatioiden kehittämisessä. Jopa soittorobotteja käytetään kartoitus-työssä.



Kuva 2. SDR-malli (Terho 2023)

B2B-buukkauspalveluiden synonyyminä voidaan käyttää ajanvarausta, bookkausta ja tapaamisten sopimista. Työntekijää voidaan kutsua buukkariksi, buukkaajaksi, SDR:ksi, ajanvaraajaksi, asiakas-kontaktoijaksi ja markkinoijaksi. Lisäksi käytetään termejä asiantuntija, myyjä, Customer Specialist tai Sales Specialist. Tuntilaskutettava buukkauspalvelu tai komissiopohjainen buukkauspalvelu ovat tyypillisiä malleja, joita ulkoistetussa uusasiakashankinnassa käytetään. Tällöin maksetaan tietystä määrästä kontaktointityötä, toteutuneista tapaamisista tai näiden yhdistelmästä.

Yhteenvedona buukkauspalveluihin nivoutuu tiiviisti kohderyhmäymmärrys, soittolistojen hankinta ja monikanavainen kontaktointityö (kuva 3). Sosiaalinen media on muuttanut paljon asiakashankinnan toimialaa viime vuosina. Perinteisen puhelimitse tapahtuvan buukkaamisen rinnalle on tullut muut kanavat, kuten LinkedIn. LinkedInissä asiantuntijat verkostoituvat ja rakentavat asiantuntijuuttaan, mikä tukee tehokkaasti B2B-markkinointia ja mahdollistaa yritysten palveluiden myyntiä, rekrytointia ja henkilöbrändin vahvistamista (Kananen 2018). Buukkauspalveluita mitataan erilaisin mittarein, kuinka työssä on onnistuttu. Esimerkiksi hitrate kuvaa sitä, kuinka paljon soitetuista puheluista saa kääntymään tapaamisiksi.



Kuva 3. Buukkauspalveluiden osa-alueita (Komu 2025)

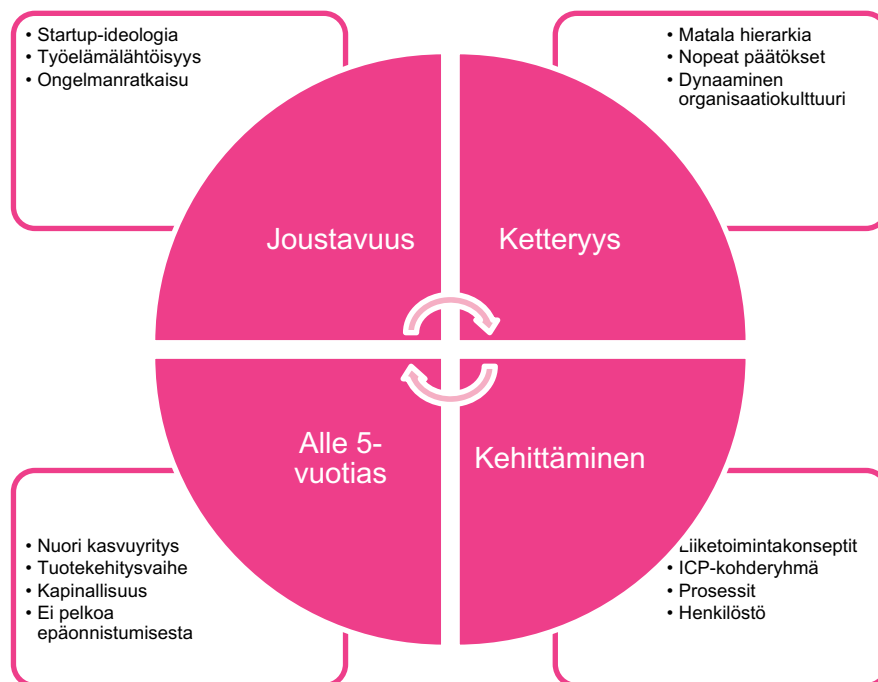
## 2.2 Startup-yritys

Startup-yritys tarkoittaa alle 5-vuotiaista uutta kasvuyritystä. Startup-termin käyttö yleistyi 2000-luvulla (Koskinen 2022, 90). Uusien yritysten perustaminen oli vilkasta jo 1900-luvun alussa, jolloin uusia kasvuhaluja yrityksiä käynnistettiin aktiivisesti. Näistä ovat jättäneet historiallisen vaikutuksen suomalaiseen yrityskenttään pitkäaikaiset menestyjät, kuten Nokia, Nordea, UPM-Kymmene ja Stockmann. Tyypillisesti kasvuyritysten perustajilla on osaamista työelämästä tai toisen asteen koulutuksesta muttei korkeakoulutusta. Toisen maailman sodan aikoihin yrittäjyydessä oli notkahdusta, ja uusi startup-yritysten valtakausi alkoi vasta 1980-luvulla, kun finanssimarkkinat vapautettiin ja sääntelyä vähennettiin. 1990-luvun laman jälkeen on ollut uusi notkahdus uusien kasvuyritysten sarjassa. (Jensen-Eriksen 2023, 81–87.)

Startup-yrityksen liikevaihto voi vaihdella paljon, sillä osa aloittavista yrityksistä käyttää vuosia aikaa tuotekehitykseen ja innovaatiotoimintaan, jota rahoitetaan pääomasijoittajien ja erilaisten rahoitusinstrumenttien avulla. Tällöin asiakasliiketoiminnan ja kassavirran käynnistäminen voi viedä vuosia ja yrityksen tulos näkyä ulkopuolisille tappiollisena. Startup-yritykset pohjaavatkin ajatukseen kasvuyrittäjyydestä, jota voi edistää valtiollisen sääntelyn vähentämisellä, teknologian kehittämisellä, infrastruktuurin parantamisella ja kansainvälisen kaupan kasvulla (Jensen-Eriksen 2023, 81).

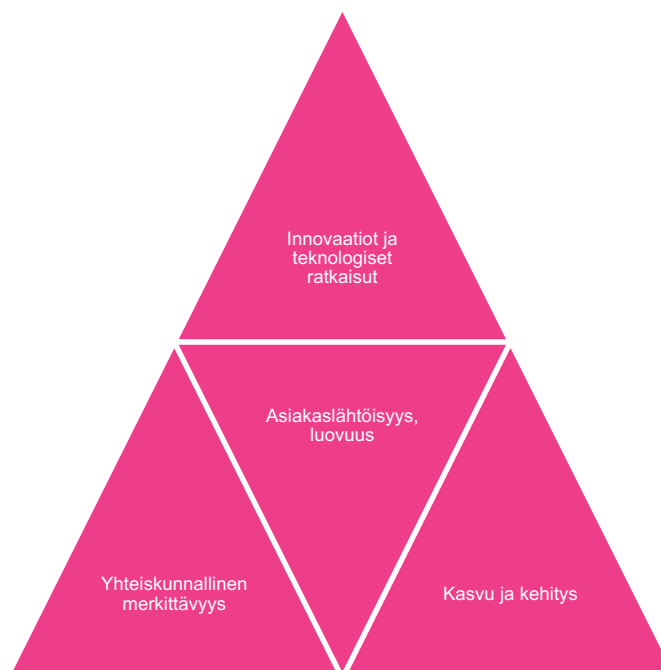
Startup-yrityksille on tyypillistä luoda uusia liiketoimintamalleja ja -konsepteja (kuva 4). Kapinallisuus vallitsevia yritysmaailmakäytäntöjä vastaan voi kuulua osaksi startup-ideologiaa, johon liittyy myös joustavuus, ongelmanratkaisu ja työelämälähtöisyys. Samalla ihannekansalainen pyrkii vastuullisena ja aktiivisena toimijana luomaan omaa toimeentuloaan, kun hän perustaa startup-yrityksen. Yrittäjysshautomot, korkeakoulujen yrittäjyyspajat ja startup-koulut ovat inspiroineet asiantuntijakenttää siirtymään rohkeammin startup-yritysten perustajiksi. Dynaaminen organisaatiokulttuuri ja matala hierarkia kuuluvat ketterään organisaatioon. Lisäksi kehittämistyö on jatkuvaa liiketoimintakonseptin,

unelma-asiakaskohderyhmän, prosessien ja henkilöstön osalta. Erikoisuutena voidaan nähdä epäonnistumisen sietäminen, sillä startup-yritysten perustajat eivät pelkää epäonnistumista yhtä paljon kuin perinteisten yritysten omistajat. (Koskinen 2022, 91–92, 94–95.)



Kuva 4. Startup-yrityksen ulottuvuudet (Jensen-Eriksen 2023; Koskinen 2022)

Startup-yritykset nähdään osana talouden muutosta, jossa teknologia ja innovaatio ovat keskeisiä (kuva 5). Startup-yrittäjyydessä korostuvat intohimo, luovuus ja joustavuus. Startup-yritykset pyrkivät joustavuuteen, ketteryyteen ja dynaamisuuteen, kun niitä vertaa perinteisiin vanhoihin yrityksiin. Startupit voivat muuttaa yhteiskuntaa ja taloutta merkittävästi, ja niitä pidetään uudenlaisen yrittäjyyden muotona. Startup-yrittäjyyteen liittyvät kulttuuriset merkitykset, kuten epävarmuuden sietäminen ja yrittäjämäinen asenne, heijastavat laajempia työn muutoksen trendejä. Samalla startup-yritykset vastaavat globalisaation tarpeisiin ja mahdollistavat Suomelle kasvua globaaleilla markkinoilla. (Koskinen 2021, 35–37, 40–41, 46–48.)



Kuva 5. Startup-yrityksen mahdollisuudet (Koskinen 2021)

Suomessa on käyty viime vuosina keskustelua siitä, miksi maassa ei ole enempää nuoria ja nopeasti kasvavia yrityksiä, mutta keskusteluissa unohdetaan usein historiallinen näkökulma. Yrittäjyys on aina ollut osa suomalaista yhteiskuntaa, mutta arvot, sukupuoliroolit ja yhteiskunnalliset rakenteet ovat vaikuttaneet siihen, kenellä on ollut mahdollisuus ja halu perustaa yritys. Erityisesti naisille on avautunut vasta viime vuosikymmeninä mahdollisuudet käynnistää tehokkaasti startup-yrityksiä. (Jensen-Eriksen 2023, 79, 82.)

### 2.3 Toimeksiantajan ja yhteistyön kuvaus

Strongest Group Oy on vuonna 2021 perustettu asiakashankinnan asiantuntijatalo, jonka päätoimipaikka on Helsingissä. Yritys tuottaa B2B-yrityspalveluina asiakashankinnan, bukkauksen, myynnin valmennusten ja toimintatapojen kehittämisen palveluita. Yritys työllistää 40 asiakashankinnan asiantuntijaa, joista osa työskentelee työntekijöinä ja osa yrityskumppaneina alihankkijoina. Työtä tehdään toimistolta käsin, hybridimallilla tai etätöinä. Yritys palvelee B2B-yritysassiakkaita Suomessa sekä on tuottanut bukkaukspalveluita Suomen markkinoille haluaville yrityksille, jotka ovat edustaneet 11 eri maata. Tapaamisten sopimisen palvelu sisältää aloituspajan, aktiivisen asiakasvastauksen, kattavan raportoinnin, kalenterikutsujen hallinnan, siirtyneiden tapaamisten uudelleenkalentroidon ja toteutuneiden tapaamisten määrän mukaisen laskutuksen alkaen 250 € per toteutunut tapaaminen. Toisena vaihtoehtona on tunti- tai päiväkohtainen ulkoistettu asiakashankinnan asiantuntija osana asiakkaan myyntitiimiä. Toni Heiskanen toimii yrityksen toimitusjohtajana, ja yrityksellä on kolme perustajaa. (Strongest Group Oy 2025.)

Toimeksiantajan kanssa sovittiin tammikuussa 2025 käynnistettävästä kehittämisprojektista, jonka tavoitteena on kehittää liiketoimintakonsepteja, liiketoiminnan kannattavuutta ja yrityksen kilpailuetua tiukasti kilpaillussa markkinassa. Yhteistyöhön sovittiin vastuuhenkilöksi ohjaaja Tomi Tolonen, jonka johdolla osakkaiden kanssa tehtiin yhteiskehittämistä kevätlukukauden 2025 aikana.

Aktiivinen yhteistyö mahdollistaa tukiverkon kehittämisprosessin ajalle. Vuorovaikutus edistää työn tavoitteiden toteutumista ja syventää asiakashankinnan asiantuntija-alan osaamista ja liiketoimintakonseptien kehittämistä. Lisäksi tiimityötaidot ja ryhmätyöskentelytaidot kehittyvät yhteistyön myötä. Toimeksiantaja on kasvanut nopeasti merkittäväksi asiakashankinnan toimijaksi suomalaisessa pk-yrityskentässä, ja yritykselle on asetettu vahvat kasvutavoitteet lähivuosisiksi. Tämä opinnäytetyö voi tukea yritystä matkalla startup-yrityksen kasvupolulla.

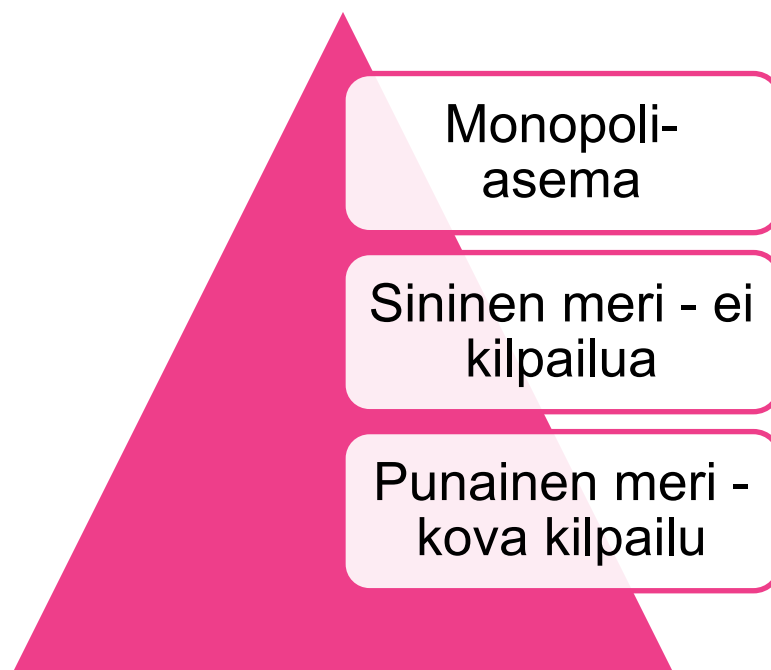
### 3 SINISEN MEREN STRATEGIA

Seuraavaksi tarkastellaan sinisen meren strategiaa uusien markkinoiden luomisen näkökulmasta. Toisessa alaluvussa pohditaan keinoja hyödyntää ja soveltaa sinisen meren strategiaa liiketoiminnassa. Kolmas alaluku avaa ydinajatusta siitä, miten sinisen meren strategia pyrkii tekemään kilpailusta merkityksetöntä, jolloin kilpailuetu on ikään kuin se, ettei ole kilpailua uudessa markkinassa tai kilpailu on todella vähäistä.

#### 3.1 Uuden markkinan luominen

Blue Ocean Strategy (BOS) eli sinisen meren strategia keskittyy kilpailun välttämiseen luomalla täysin uusia markkinoita eli "sinisiä meriä". Perinteisten kilpailuilla kyllästettyjen "punaisen meren" strategioiden sijaan yritysten tulisi keskittyä innovaatioihin, jotka tuottavat ainutlaatuisia arvoja sekä asiakkaille että organisaatiolle itselleen. Keskeisiä elementtejä ovat arvokäyrän uudistaminen, kustannusten alentaminen ja asiakashyödyn maksimointi. Näin yritykset voivat houkutellessaan uusia asiakassegmenttejä ja välttää kilpailijoiden kanssa kilpailemista samoista markkinaosuuksista. Sinisen meren strategian ydin on yhdistää erottautuminen ja kustannustehokkuus tavalla, joka mullistaa markkinan ja tarjoaa kestävästä kasvua. (Kim & Mauborgne 2015.)

Sinisen meren strategia tarjoaa yrityksille kehyksen uusien, kilpailemattomien markkinoiden luomiseen, jossa kilpailu vähenee tai muuttuu merkityksettömäksi. Strategia voi perustua tuotedifferointiin ja kustannusten hallintaan mahdollistaen kestävästä kasvun ilman jatkuvaa rahoituksen tarvetta kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. (Awladthani ym. 2023, 197.) Yritys ei pyri ottamaan markkinaosuutta jo kilpaillusta markkinasta, vaan yritys keskittyy arvon tuottamiseen asiakkaille. Toimialarakenteita muokataan uusiksi strategiatyössä. Sen sijaan, että yritys keskittyisi vain palvelemaan paremmin nykyasiakkaita, sinisen meren strategian avulla yritys luo uutta kysyntää ja rikkoo perinteisiä rajoituksia. Jotta yritys voi rakentaa näkemystä uusien markkinoiden luomisesta, tarvitaan suoraa tietoa vanhoilta menetetyiltä asiakkailta, pettyneiltä asiakkailta ja sellaisilta, jotka eivät ole vielä asiakkaita. Sinisen meren strategiassa fokus pidetään niiden potentiaalisten uusien asiakkaiden tavoittamisessa, jotka eivät ole vielä olleet asiakkaina. (Kim & Mauborgne 2025.) Sininen meri asettuu erittäin kilpailun punaisen meren ja markkinan yksin omistavan monopolin väliin, sillä sinisen meren strategialla pyritään löytämään uusi markkina, jossa ei vielä ole kilpailua (kuva 6).



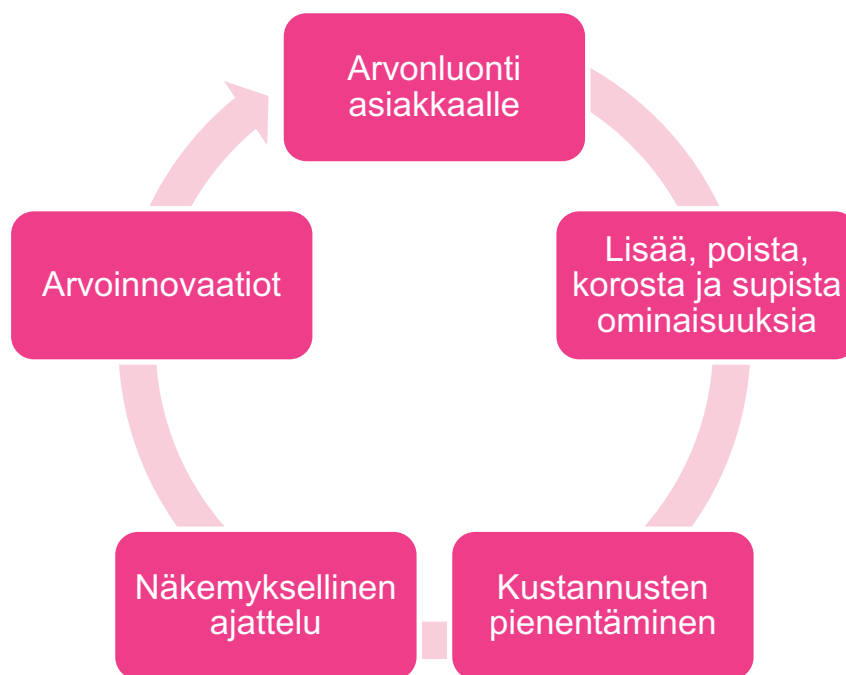
Kuva 6. Sinisen meren strategia kilpailunäkökulmasta (Awladthani ym. 2023; Kim & Mauborgne 2025)

Sinisen meren strategia on ainutlaatuinen liiketoimintastrategia, joka keskittyy uusien markkinoiden luomiseen kilpailun sijaan. Vaikka strategiaa on käytetty laajasti, sen käytännön toimivuus ja tehokkuus herättävät kysymyksiä. Liiketoimintaympäristössä kilpailu on intensiivistä, ja yritysten on erotettava tarjoamalla ainutlaatuisia tuotteita ja palvelukonsepteja. Tässä tarvitaan innovointia ja kykyä kehittää uutta palvelumallia, joka tuo asiakkaille lisäarvoa. Kuitenkin sinisen meren strategian kehitys on ollut rajallista sen käyttöönoton jälkeen, eikä sen parantamiseksi ole tapahtunut merkittäviä edistysaskeleita. Strategia kannustaa etsimään uusia markkinoita kilpailun välttämiseksi keskittymällä alhaisiin kustannuksiin ja korkeaan arvoon asiakkaille. Sinisen meren strategiaa on näin myös kritisoitu, ja optimaalisen lopputuloksen voisikin saada vertailemalla syvällisesti muita strategioita ja analysoimalla strategioiden vaikutuksia liiketoiminnassa. (Hokianto 2023, 116, 122–123.)

Uuden liiketoiminnan ei tarvitse olla mullistavasti erilainen tai perustua teknologiseen läpimurtoon. Yrityksen fokus tulee olla arvoinnovaation kehittämisessä, jotta palvelun ostaja kokee lisäarvoa ja samalla yritys pystyy vähentämään kustannuksiaan. Sinisen meren strategian ytimessä on uudenlaisen liiketoimintalogiikan kehittäminen. Perustavanlaatuisesti palvelusta pyritään supistamaan ja poistamaan joitakin elementtejä sekä korostamaan tiettyjä puolia ja luomaan toimialalle uusia palvelumalleja. Näiden neljän kriittisen näkökohdan lisäksi voidaan tehdä hyötyvipujen tarkastelua ja pyrkiä ylittämään markkinarajoja. Strategisen johtamisen keskeisimpinä elementteinä voidaan pitää radikaalia ja innovatiivista sinisen meren strategiaa. (Vuorinen & Huikkola 2023, 120–131.)

Sinisen meren strategian käyttäminen edellyttää strategistilta näkemyksellistä ajattelua ja kykyä uusille perspektiiveille eli näkökulmille (kuva 7). Näin pystytään siirtymään markkinoilla kilpailemisesta siihen, että luodaan markkinoita. Pohjimmiltaan palvelun tuottamisen kustannusten ja asiakkaille tuotavan lisäarvon välillä joudutaan tekemään kompromisseja, kun liiketoimintaa kehitetään strategisella suunnittelulla. Kyse on hyvin systemaattisesta prosessista välivaiheeseen, kun rakennetaan

yriykselle reittiä punaisilta meriltä uudelle siniselle merelle. Ideana on tässä prosessissa myös si-  
touttaa henkilöstöä kehittämistyöhön, jotta kaikki sitoutuvat muutokseen alusta lähtien. (Kim & Mau-  
borgne 2017, luvut 1, 3.) Syklisesti sinisen meren strategiatyössä edetään näkemyksellisestä uu-  
desta ajattelusta arvoinnovaatioiden kautta ydinasiaan eli arvonluontiin asiakkaalle. Tyypillisesti ko-  
konaisvaltaiset palveluratkaisut antavat asiakkaille uusia oivalluksia ja helpotusta arjen ongelmiin ja  
nimenomaan sellaisella tavalla, jota kilpailijat eivät ole vielä keksineet toteuttaa. Tuotteesta tai palve-  
lusta poistetaan, korostetaan, supistetaan ja lisätään ominaisuuksia, jolloin kaikkea kaikille -tyyppi-  
sestä ajattelusta siirretään liiketoiminnan pääfokusta sellaiseen liiketoimintaan, jossa voidaan piene-  
tää kustannuksia ja kehittää liiketoiminnan kannattavuutta.



Kuva 7. Sinisen meren strategialla uusia näkökulmia (Kim & Mauborgne 2017)

Sinisen meren strategialla pyritään luomaan radikaali ratkaisu siihen ongelmaan, joka toimialalla val-  
litsee ja häiritsee yrityksen kasvumahdollisuuksia. Samalla vanhat toimintatavat alkavat kadota ja  
koko toimiala joutuu turbulენტtisten muutosten kouriin. Ideaalitulanteessa markkinoiden uudelleenjär-  
jestely johtaa siihen, että uuteen markkinaan tulee uutta kysyntää ja uusia asiakkaita. Toimialan rajat  
voivat muovautua uudelleen myös sen seurauksena, että vallitseva ongelma määritellään uudelleen.  
(Kim & Mauborgne 2017, l. 2.) Keskeistä uuden markkinan luomisessa on luovan tilan tekeminen,  
niin että keskitytään ideoimaan tilannetta, jossa halutaan olla.

### 3.2 Sinisen meren strategian soveltaminen

Sinisen meren strategian soveltaminen startup-yhtiyksissä korostaa avoimen innovaation, resiliens-  
sin ja dynaamisen kilpailukyvyn merkitystä. Startupit voivat saavuttaa kilpailuetua siirtymällä punai-  
silta markkinoilta sinisille ja hyödyntämällä ulkoisia ideoita avoimen innovaation avulla. Tähän tarvi-  
taan organisaation valmiutta, yhteistyökykyä, omaksumiskykyä ja tehokasta tietämyksen hallintaa.  
Strategia auttaa startup-yhtiysiä luomaan innovaatioita, lisäämään joustavuutta ja sopeutumaan

monimutkaisiin ja kilpaileviin markkinaolosuhteisiin, mikä parantaa niiden menestystä ja selviytymiskykyä kriiseissä. (Mirghaderi ym. 2023.)

Sinisen meren strategian onnistunut soveltaminen edellyttää ymmärrystä markkinoilla toimimisesta (kuva 8). Kun on käyty läpi 100 vuoden ajalta yli 150 erityyppistä strategista toimenpidettä yli 30 eri toimialalta, on opittu luomaan uutta markkinatilaa systemaattisena kehittämisprosessina. Erityisesti nuoret kasvuyritykset ovat pyrkineet hyödyntämään sinisen meren strategiaa, jotta mahdollisimman pienillä riskeillä voisi luoda ja vallata uusia markkina-alueita. Samalla on tiedostettu, että muutoksen käytäntöön vieminen edellyttää osallistamista ja henkilöstön sitoutumista. Keskeisimmät tekijät onnistuneessa siirtymässä punaisilta meriltä siniselle merelle ovat uuden perspektiivin omaksuminen nähdä uusia mahdollisuuksia, tehokkaiden työkalujen käyttö uusien markkinoiden luomiseen sekä siirtymäprosessin inhimillisuus. Näistä merkittävin ja kriittisin on inhimillinen puoli, eli kehittämistyöhön osallistuvien ihmisten panos ja omistautuminen on välttämätöntä. Siten kognitiiviset hankaluu- det, motivaatioperäiset ongelmat sekä strategian suunnittelun ja toteutuksen kuilu voivat olla voitettavissa. (Kim & Mauborgne 2017, luku 1.)



Kuva 8. Sinisen meren strategian soveltaminen (Kim & Mauborgne 2017)

Asiakaslähtöisyys on keskiössä sinisen meren strategian soveltamisessa. Strategia keskittyy asiakaslähtöisyyteen ja asiakashyödyn maksimointiin luomalla täysin uusia markkinoita, joissa ei ole kilpailua. Sen ytimessä on arvon ja innovaation yhdistäminen. Esimerkiksi Cirque du Soleil mullisti sirkusalan tarjoamalla teatterimaisen kokemuksen perinteisten esitysten sijaan. Strategia kannustaa ymmärtämään asiakastarpeita uudella tavalla, poistamaan tarpeettomia ominaisuuksia ja lisäämään arvoa luovia elementtejä. Tämä lähestymistapa voi inspiroida yrityksiä kehittämään uusia konsepteja, jotka paitsi luovat kysyntää, myös erottuvat markkinoilla, esimerkiksi yhdistämällä terveyslaitteita tai pelejä eri sukupolvia yhdistävään toimintaan. (Weng 2009, 95–97.) Alan toimintatapoja pitää arvioida uudelleen ja katsoa uusin näkökulmin ja poikkitieteellisin perustein, jolloin voidaan kehittää uudenlaisia elämyksiä, palvelukokonaisuuksia ja asiakasodotuksia täyttäviä premium-palveluita.

Asiakashankinta-alalta ja bukkauksesta löytyy poikkeuksellisen vähän tutkimuksia tai kirjallisuutta siitä, miten sinisen meren strategiaa on käytetty arvoinnovaatioiden ja uusien palvelukonseptien luomisessa. Tyypillisesti tapaustutkimusta on käytetty kehittämisprojekteissa ja tutkimuksissa, joissa sinisen meren strategian avulla on tavoiteltu liiketoimintahyötyjä eri toimialoilla. Perinteisesti puhelimitse tapahtuva tapaamisten sopiminen rinnastetaan monesti puhelinmyyntityöhön, jota arvostetaan vähän. Tämä voi selittää sitä, ettei aihealuetta ole pidetty kiinnostavana tai tarpeellisena tutkia. Toisaalta toimialan yritykset eivät ole vielä kehittäneet tähän innovatiivisia ratkaisuita, joten ensimmäisten joukossa tämä kehittämistyö voi tuoda merkittävää kilpailuetua.

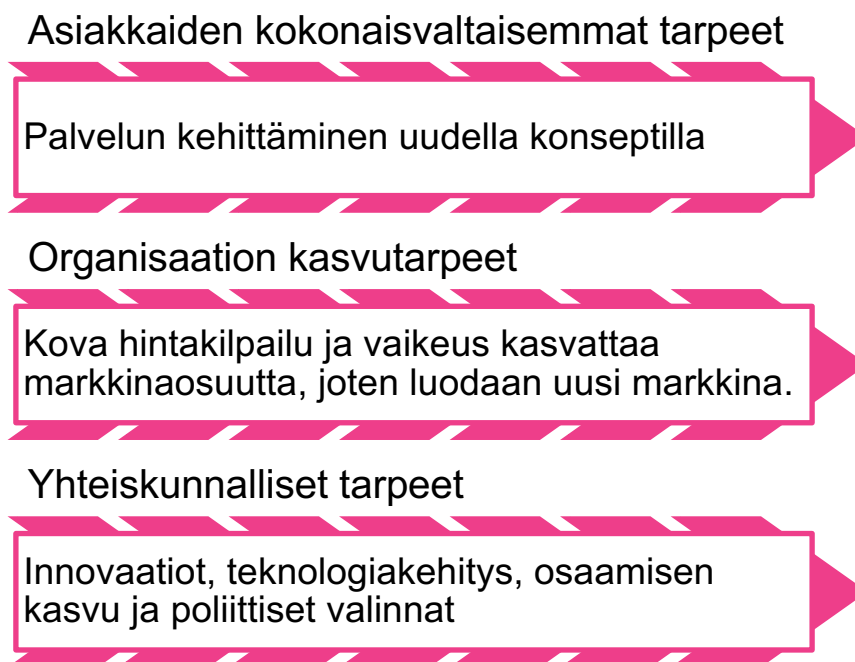
Tutkimuksia sinisen meren strategian hyödyntämisestä liiketoiminnan avuksi on valtavasti kansainvälisessä kontekstissa, mutta laajoista hauista ja etsinnöistä huolimatta juuri buukkaustoimialalta niitä ei ole julkaistu. Siten on perusteltua lähteä soveltamaan tässä kehittämistyössä sinisen meren strategiaa asiakashankinnan ja bukkauksen arvoinnovaatioihin. Opinnäytetöiden osalta sinisen meren strategiaa, arvoinnovaatioiden kehittämistä ja strategiatyön kehittämistä on edistetty tapaustutkimusten avulla yritys kentässä ja julkisella sektorilla (ks. esim. Hernesniemi 2012; Hämeenkorpi 2020).

Sinisen meren strategian teoreettista mallia on hyödynnetty muilla aloilla kattavasti. Televiestintä, elintarviketeollisuus, valmistava teollisuus, turismi, rahoitus- ja vakuutusala ovat onnistuneesti soveltaneet strategiahyötyjä uudessa liiketoiminnassa. Strategia soveltuu eri kokoisille yrityksille ja tukee liiketoiminnan pitkäjänteisyyttä. Sinisen meren strategian vaikutus vaihtelee eri toimialoilla, ja riskit sekä markkinointistrategiat eivät ole aina siirrettävissä. Lisäksi se voi menettää kilpailuetunsa uusien innovaatioiden myötä, sillä muut toimijat pyrkivät kopioimaan uusia toimintamalleja. Kestävän kehityksen saavuttamiseksi yritysten on jatkuvasti luotava uusia innovaatioita strategian tehokkuuden ylläpitämiseksi. (Awladhani ym. 2023, 210–214, 221.)

Kun sinisen meren strategiaa on hyödynnetty toimialalähtöisesti ja asiakaslähtöisesti, on tarkasteltu prosesseja mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Esimerkiksi lihaskipujen hoitoon keskittyneen tuotteen vieminen siniselle merelle toi uusia asiakaskohderyhmiä ja uudisti tapoja hoitaa lihaskipuja. Kehittämistyön keskiössä oli asiakastarpeen kartoittaminen ja asiakastarpeiden pohjalta syntyneisiin kriteereihin vastaaminen. Strategiset valinnat johtivat pitkävaikutteisen tuotteen kehittämiseen, vahvan brändin rakentamiseen, kohdennettuun markkinointiin sekä strategiaan kumppanuuksiin. (Santoso 2023, 153.)

On havaittu, että sinisen meren strategian avulla on voitu kehittää yritysten toimitusketjuja kohti henkilökohtaisempia, kestävämpiä ja ihmiskeskeisempiä käytäntöjä hyödyntäen kehittyneitä teknologioita. Yritykset ovat omaksuneet uusia toimintatapoja parantaakseen joustavuutta ja kestävyyttä. Sinisen meren strategia auttaa sekä luomaan uusia markkinoita että innovaatioita, mutta teknologian integroinnin monimutkaisuus, siirtymäkustannukset ja osaajapula ovat haasteita. Näin sinisen meren rakentaminen uusille kohdemarkkinoille voi olla haasteellista henkilöstön osaamisen ja poliittisten valintojen takia. (Alexander 2024, 1–2, 17–18.) Onkin huomioitava sinisen meren strategian soveltamisessa kohdemaan, yrityskulttuurin ja poliittisen ilmapiirin vaikutukset siihen, onko uusien markki-

noiden luominen ja raivaaminen valtavan kehittämistyön arvoista. On siten tärkeä tuntee markkinoiden toimintaa ja tulevaisuusskenaarioita siitä, kuinka lähivuosina kyseisen alueen liiketoimintakenttä saattaa muuttua (kuva 9).



Kuva 9. Sinisen meren strategian käyttökohteita (Alexander 2024; Awladthani ym. 2023)

### 3.3 Sinisen meren strategia kilpailuetuna

Sinisen meren strategian vaikutukset pk-yritysten eli pienten ja keskisuurten yritysten suorituskykyyn ja kasvuun ovat kiistattomia tutkimusten mukaan. Sinisen meren strategia tukee organisaation sisäistä kehitystä, auttaa voittamaan markkinoille pääsyn esteitä ja edistää kestävästä kasvua. Strategian omaksuminen voi merkittävästi parantaa pk-yritysten kilpailukykyä ja liiketoiminnan kestävästä kasvua. Strategia auttaa erottumaan kilpailijoista ja edistämään kannattavaa kasvua keskeisten elementtien avulla, eli arvo, voitto ja ihmiset tukevat yrityksen, asiakkaiden ja sidosryhmien etuja. Sinisen meren strategian käyttöönotto edellyttää organisaation luotettavuuden varmistamista, SWOT-analyysiä ja asiantuntijakonsultointia. Näin voidaan asemoida yritys suhteessa markkinoihin ja kilpailijoihin sekä tunnistaa yrityksen sisäiset vahvuudet, riskit, mahdollisuudet ja uhkatekijät tulevaisuudessa. (Awladthani ym. 2023, 197–198, 222.)

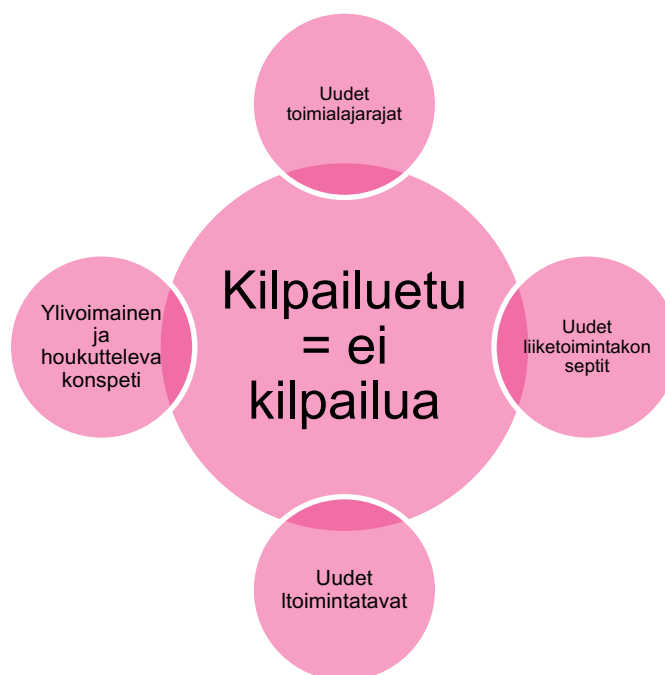
Pienet ja keskisuuret yritykset kohtaavat usein haasteita erottuakseen ja laajentaakseen markkinoita. Perinteiset keinot, kuten kustannusten leikkaaminen, eivät aina takaa kestävästä kasvua. Innovatiiviset uudet ratkaisumallit houkuttelevat uusia kohderyhmiä ja mahdollistavat yrityksen kasvua. (Gideon 2023, 113–114.) Samalla kilpailuedun näkyväksi tekeminen voi olla aluksi haasteellista, sillä asiakkaat vertailevat uutta toimintatapaa perinteisiin alan toimijoihin eivätkä välttämättä aluksi erota, kuinka kokonaisvaltaisempi tai parempi uusi ratkaisu on. Yhteenvetona kilpailuetu ei siten synny automaattisesti siitä, että kehittää sinisen meren strategialla uutta markkinatilaa, vaan näkemyksellinen myyntityö edellyttää pitkäjänteistä panostusta ja tietoisuuden lisäämistä asiakaskohderyhmässä (kuva 10).



Kuva 10. Sinisen meren strategia kilpailuetuna (Komu 2025)

Yritysstrategia voi toimia "menestyksen timanttina", joka auttaa yritystä navigoimaan muuttuvassa ja kilpailullisessa toimintaympäristössä. Strateginen kehittäminen antaa organisaatiolle selkeän suunnan ja yhtenäiset tavoitteet, joita kohti edetä. Se auttaa yritystä kohdentamaan resurssinsa tehokkaasti, parantamaan päätöksentekoa ja vastaamaan asiakastarpeisiin kilpailijoita paremmin. Hyvin suunniteltu strategia myös lisää organisaation kykyä sopeutua muutoksiin, innovoida ja luoda pitkäaikaista arvoa sidosryhmilleen. Strateginen johtaminen yhdistää vision, analyysin ja toimeenpanon, mikä tekee siitä välttämättömän välineen kestävästä kilpailuedun saavuttamiseksi. (Kamensky 2014.)

Strategiatyössä on keskeistä muovata toimialan olosuhteita mieleisempään ja omien etujensa mukaiseksi (kuva 11). Myös toimialojen sisällä voidaan muuttaa pelisääntöjä organisaation mukaisiksi, ja toimialojen välisiä rajoja liikutellaan samalla. Usein sinisen meren strategian lopputuloksena saavutetaan suurta kilpailuetua. Kilpailuetu voi syntyä siitä, että kilpailusta tehdään tarpeetonta. Loputtoman kilpajuoksun sijaan uudet toimialarajat, uudet liiketoimintamallit tai toimintatavat voivat johtaa siihen, ettei yrityksellä ole suoraa kilpailijoita moniin vuosiin. Näin voisi tiivistää sinisen meren strategian kilpailuedun tavoittelun siihen, että keskitytään, kuinka kilpailusta tehdään merkityksetöntä. Tavoitteena voi olla jopa suurien asiakasmassojen tavoittaminen niin, ettei yrityksen tarvitse käyttää markkinointipanostuksia. Tällöin kilpailuetu rakentuu poikkeuksellisen houkuttelevan ja ylivoimaisen tuotteen tai palvelun konseptointiin. (Kim & Mauborgne 2017, luku 3.)



Kuva 11. Markkinoiden muokkaaminen (Kim & Mauborgne 2017)

## 4 UUSIEN LIIKETOIMINTAKONSEPTIEN KEHITTÄMINEN

Uusien liiketoimintakonseptien kehittäminen lähtee syvällisestä asiakasymmärryksestä ja siitä, mitä asiakkaat todella tarvitsevat. Yrityksen strategiatyö nivoutuu erottamattomasti osaksi liiketoimintakonseptin rakentumista. Tarkastellaan asiakaslähtöisen liiketoimintakonseptin näkökulmia läpi ja avataan sen jälkeen liiketoimintakonseptin kehittämistä asiantuntijaliiketoiminnassa buukkausalalla.

### 4.1 Asiakaslähtöinen liiketoimintakonsepti

Liiketoimintastrategia on keskeinen työkalu yrityksen tulevaisuuden suunnittelussa, mahdollisuuksien tunnistamisessa ja riskien hallinnassa. Se ohjaa suorituskäytäntöä, tukee innovaatioita, kumppanuuksia ja resurssien hallintaa sekä vahvistaa brändiä. Strategia auttaa sopeutumaan markkinatrendeihin ja kilpailuun. Liiketoimintastrategian käsite on kehittynyt ajan myötä, ja sen juuret ulottuvat 1950–1960-luvuille, jolloin strateginen johtaminen alkoi vakiintua. Alfred Chandlerin tutkimukset korostivat strategisten muutosten historiallista ja evolutiivista luonnetta. 1960–1970-luvuilla instituutionaaliset tutkijat tarkastelivat strategiaprosessia sekä sisäisistä että ulkoisista näkökulmista. 1980-luvulla taloustieteilijät ja peliteoreetikot, kuten Michael Porter, analysoivat kilpailustrategioita ja toimialarakenteita. 1990-luvulla käyttäytymistieteilijät laajensivat strategista ajattelua organisaatioiden, teollisuuden ja verkostojen dynamiikkaan. Globalisaatio ja teknologinen kehitys ovat tuoneet uusia strategisia haasteita, kuten innovaatioiden ja digitaalisen strategian merkityksen. (Phuong 2024, 128, 139–140.) Liiketoimintastrategia määrittelee sen, millaista liiketoimintakonseptia yrityksessä kehitetään ja käytetään.

Asiakashankinnan ja asiakkaiden säilyttämisen kustannuksia voi optimoida ymmärtämällä asiakaskäyttäytymismalleja, sillä optimaalinen asiakassäilytyksen ja hankinnan suhde riippuu asiakkaiden ja prospektien eli potentiaalisten asiakkaiden reagoinnista markkinointiin. Optimaalisen investointisuhteen määrittämiseen tarvitaan empiirisiä havaintoja ja testejä, miten asiakkaat reagoivat. Analyysi asiakashankinnan ja asiakkaiden säilyttämisen kustannusten optimaalisesta suhteesta auttaa yrityksiä kohdentamaan resurssinsa tehokkaasti. Markkinoinnin perinteisen viisauden mukaan asiakassäilyttäminen on halvempaa kuin uusien hankinta, mutta empiiristä näyttöä on vähän. On osoitettu, että uusasiakashankinta vaatii suuret alkuinvestoinnit, kun taas säilytetyt asiakkaat ostavat enemmän ja ovat kustannustehokkaampia. Klassinen suhdeluku 5:1 viittaa keskimääräisiin kustannuksiin. Tiettyissä tapauksissa hankintakustannukset voivat olla jopa viisi kertaa suuremmat kuin säilyttämiskustannukset. On esitetty vaihtoehdoksi käyttää päätöksenteon tukityökalua, joka mahdollistaa yrityksille optimaalisen markkinointibudjetin suunnittelun asiakassegmentikohtaisesti. On kehitetty jopa matemaattinen malli, joka mahdollistaa optimaalisten säilyttämisen- ja hankintakustannusten nopean laskennan. (Calciu 2008, 214, 221–226.) Yhteenvedon voidaan nähdä, että asiakaslähtöisyys voi siten liittyä sekä liiketoimintakonseptiin että asiakashankintaprosesseihin (kuva 12). Onkin olennaista pysähtyä miettimään liiketoimintakonseptin asiakaslähtöisyydessä sitä, halutaanko palvelua entistä tyydyttävämmiin nykyasiakkaita vai kehittää uusille asiakaskohderyhmille asiakaslähtöistä liiketoimintakonseptia.



Kuva 12. Asiakaslähtöinen liiketoimintakonsepti (Kumu 2025)

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004) mukaan liiketoimintakonseptista voidaan käyttää myös käsitettä liiketoimintamalli, jonka avulla strategiset ratkaisut tuodaan operatiiviselle tasolle käytäntöön. Kyseessä on looginen ja kokonaisvaltainen kokonaisuus, jonka avulla määritellään liiketoiminnan ydinkohdat. Asiakaslähtöisyydessä on tarkoitus tarjota asiakkaille poikkeuksellista arvontuottokykyä, minkä ansiosta yritys voi erottua markkinassa ja saada kilpailuetua markkinassa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 25, 187–194.) Asiakaslähtöisen liiketoimintakonseptin ytimessä ovat yrityksen strategiset linjaukset ja asiakastarpeet. Yrityksen kokonaisstrategia, arvot, visio ja missio pyritään yhdistämään ainutlaatuisella tavalla segmentoitujen eli asiakasryhmien tarpeisiin. (Hannus 2004, 341–346.)

Erilaisia liiketoimintakonsepteja ja -malleja on useita. Tuoteliiiketoimintaa, ratkaisuliiketoimintaa ja kapasiteettipalvelutoimintaa pidetään perusliiketoimintamalleina, joista on varioitu täydentäviä liiketoimintamalleja (kuva 13). Näihin lukeutuvat kumppanuusliiketoiminta, massaräätälöinti ja tuotteistetujen kapasiteettipalveluiden liiketoiminta. Jos tavoitteena on sitoutuneet pitkäaikaiset asiakkaat sekä asiakaslähtöisyyden yhdistäminen ylivoimaiseen strategiaan, on kumppanuusliiketoiminta sopivin vaihtoehto. Ratkaisuliiketoiminta on tyypillistä asiantuntija-aloilla. Massaräätälöinti soveltuu esimerkiksi tuotevalmistukseen, ja kapasiteettipalveluliiketoiminta on niin ikään massatuotantoa yrityksen kapasiteettinäkökulmasta isoille asiakasmassoille, joille tuotevalmistuksessa soveltuu varsin samanlaiset tuotteet. (Hannus 2004, 308–310.) Kumppanuusliiketoimintamalli auttaa yrityksiä laajentamaan palveluitaan, vähentämään kustannuksia ja kasvattamaan kilpailuetua. Muutosten hallinta on keskeistä, ja yrityksen sisäisen ympäristön on oltava valmis uudistuksiin. Menestyksekkäs kumppanuus vaatii luottamusta, avoimuutta ja yhteisiä tavoitteita. Siten asiakaslähtöisyys ja prosessien optimointi parantavat palveluiden laatua ja tehokkuutta. (Andris & Zane 2021, 1–10.)



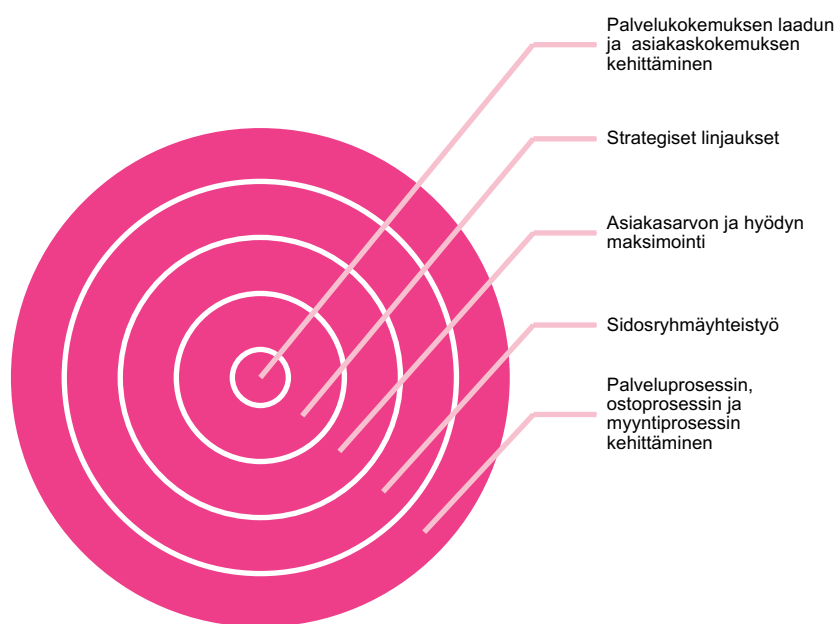
Kuva 13. Liiketoimintakonsepteja ja -malleja (Hannus 2004)

#### 4.2 Liiketoimintakonseptin kehittäminen

Liiketoimintakonseptin käsitteen rinnalla käytetään käsitteitä palvelukonsepti, liiketoimintamalli ja asiakaslähtöinen liiketoiminta. Tunnistettuja tapoja rakentaa liiketoimintakonsepti on useita erilaisia, ja haasteena liiketoimintakonseptin muutosprosessissa voi olla henkilöstön vastustus. Vanhojen toiminta- ja ajattelumallien muuttaminen voi olla työlästä ja vaatia muutosjohtamiselta resursseja. (Alamutka & Talvela 2004, 14–15.) Yrityksessä on voitu myös valita liiketoimintakonseptiksi avoin liiketoimintamalli eli Open Business Model (OBM), joka auttaa yrityksiä sopeutumaan globalisaatioon ja markkinoiden epävarmuuteen hyödyntämällä yhteistyötä ja resurssien jakamista. OBM tuo pitkäaikaisia hyötyjä, kuten uutta asiakasarvoa, riskien hajauttamista ja nopeampaa tuotekehitystä, ja OBM-suunnittelun tueksi on kehitetty työkalu. (Tsutsui ym. 2020, 20.) Hyötynä OBM:n kaltaisissa strategisissa ratkaisuissa on jatkuva muutosprosessi ja kehittämisasenne, jolloin henkilöstö sitoutuu tiiviisti liiketoiminnan kehittämiseen.

Uusasiakashankinnan liiketoimintakonseptiin liittyvät läheisesti palveluprosessi, ostoprosessi, myyntiprosessi ja asiakaskohtaaminen. Asiakaslähtöisyys on läsnä näissä kaikissa. Vaikka palvelusektorin osuus valtioiden bruttokansatuotteesta on iso, palveluinnovaatiot ovat jääneet merkittävästi jälkeen teollisuus- ja teknologiasektoreista, koska perinteiset innovaatiomenetelmät keskittyvät fyysisiin tuotteisiin. Palvelut ovat dynaamisia ja usein asiakaslähtöisesti tuotettuja, mikä vaatii uusia innovointimenetelmiä. Asiakaskokemuksen hallinta korostuu kilpailuetuna, sillä yritykset eivät voi enää kilpailla pelkästään ydinpalveluidensa avulla. Palvelumuotoilun työkalu service blueprinting auttaa visualisoimaan palveluprosesseja asiakkaan näkökulmasta ja parantamaan asiakaskokemuksia. Blueprinting yhdistää yrityksen sisäiset prosessit asiakaskeskeiseen palveluun ja on hyödyllinen kaikilla toimialoilla. Menetelmä on joustava ja tehokas palveluinnovaatioissa ja strategisessa muutoksessa. (Bitner ym. 2007, 2–3.)

Liiketoimintakonseptin kehittäminen voi tähdätä palvelukokemuksen laadun parantamiseen. On osoitettu, että korkea palvelukokemuksen laatu parantaa asiakastyytyvää ja -uskollisuutta, mikä puolestaan edistää liiketoimintakumppanuuksien vahvistamista ja pitkän aikavälin liiketoiminnan kasvua B2B-sektorilla. (Jayawardhena 2010, 338, 344.) Lisäksi liiketoimintakonseptin kehittämisessä keskeistä on yhdistää yrityksen strategiset linjaukset ja asiakastarpeet kokonaisuudeksi, jolla voidaan tuottaa asiakkaille maksimaalista hyötyä ja arvoa (kuva 14). Käytännön tasolla kehittämistyön avulla voidaan ohjata yrityksen toimintaa oikeaan suuntaan, kehittää palveluita edelleen, määrittellä optimaalisimmat sidosryhmät sekä luoda pelisäännöt siihen, kuinka asiakkaiden kanssa tehdään yhteistyötä. (Hannus 2004, 341–346.)



Kuva 14. Liiketoimintakonseptin kehittäminen (Hannus 2004; Jayawardhena 2010)

Strateginen suunnitteluprosessi on organisaatioille keskeinen, mutta usein väärinymmärretty ja riittämättömästi hyödynnetty. Suunnitelmien kehittämistä ja toteuttamista voivat estää muun muassa prosessin määrittelyn laiminlyönti, prosessin siirtäminen yksittäisten johtajien tai suunnitteluryhmien vastuulle, aikarajoitusten puute sekä strategisten suunnitelmien todellisen epämääräisyys. Haasteet voidaan kuitenkin voittaa, kun ylin johto sitoutuu prosessiin ja yhteistyössä kaikki organisaation jäsenet sisäistävät muutokset. Prosessi sisältää sisäisen ja ulkoisen analyysin, joista syntyy SWOT-analyysi. Tavoitteena on kehittää tiivis strateginen suunnitelma, joka kattaa keskeiset komponentit, kuten visio, missio ja suorituskykykymittarit. Suunnitelmallinen ja tarkoituksenmukainen viestintä edistää liiketoimintakonseptin kehittämistä. Kun strateginen analyysi on suoritettu ja vaihtoehdot arvioitu, valittu strategia toteutetaan huolellisesti ja tämän pohjalta kehitetään uutta liiketoimintakonseptia. Tehokkaasti toteutettuna kehittämistyö mahdollistaa organisaatioiden resurssien ja toimintojen yhdenmukaistamisen tavoitteidensa kanssa edistämisen menestystä ja kasvua dynaamisessa liiketoimintaympäristössä. (Phuong 2024, 141.)

Boston Consulting Groupin perustajan Bruce Hendersonin nimeämä BCG-matriisi on tehokas työväline liiketoiminnan kehittämisessä suhteessa kilpailijoihin ja markkinoihin. BCG-matriisissa liiketoimintayksiköt tai tuoteryhmät jaetaan portfolioon sen mukaan, miten markkinaosuus kasvaa ja mikä

on oma osuus alan suurimpaan kilpailijaan. Tasapainottava salkkuajattelu tähtää tässä siihen, että kassavirta on ennustettavaa, resursseja on helpompi jakaa ja investointeja suunnitella. Tähtituotteilla on markkinoiden suurin kasvunopeus ja yrityksellä hyvä osuus suhteessa suurimpaan kilpailijaan, mutta investointikustannukset jarruttavat kassavirtaa näiden osalta. Lypsylehmät kasvavat markkinassa hitaammin, mutta ne säilyttävät asemaansa pitkään ilman suuria lisäinvestointeja. Haasteena tässä on kuitenkin se, että markkinaosuuden kasvattamiseksi matalan kasvun markkinoilla yritykset kilpailevat hinnalla, jolloin kannattavuus heikkenee (kuva 15). (Vuorinen & Huikkola 2023, 250–253.) Asiakashankinnan toimialalla on käynyt juuri näin, että hintakilpailu on heikentänyt yritysten kannattavuutta ja alan arvostusta. Siten on tarpeen luoda uusia kilpailuetuja tuovia näkökulmia asiakashankintaan.



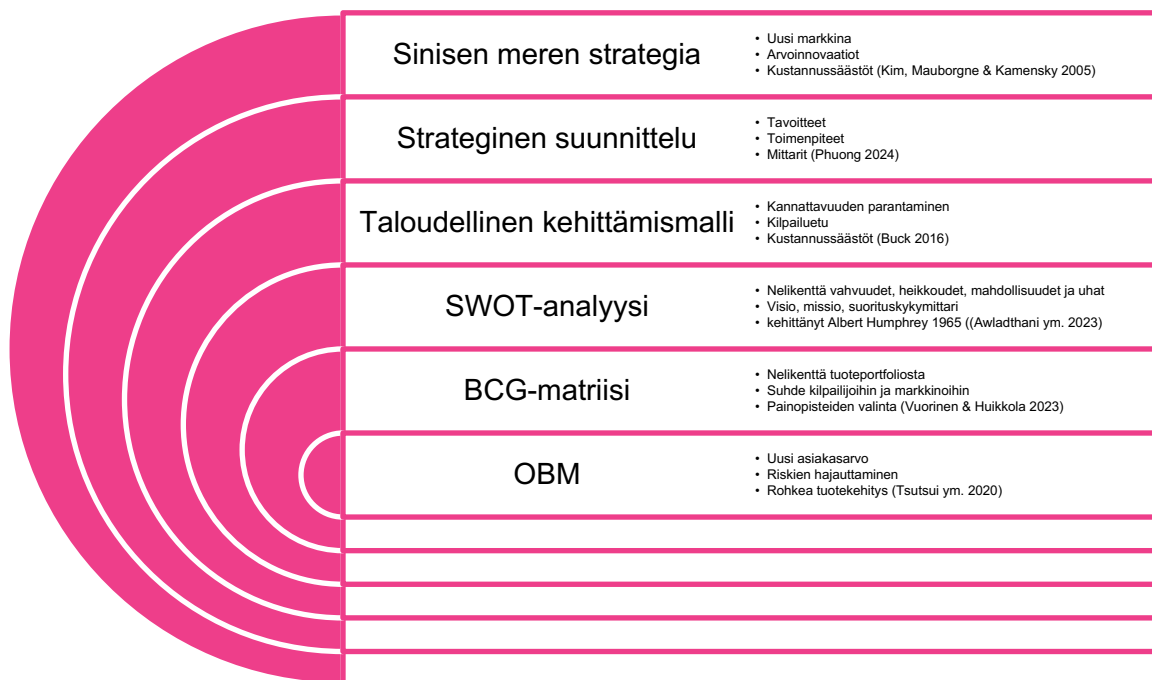
Kuva 15. BCG-matriisi B2B-asiakashankinnassa (Vuorinen & Huikkola 2023)

Liiketoimintakonsepteja kehitetään sinisen meren strategian avulla luomalla markkinoita, joissa kilpailua ei vielä ole. Strategian ytimessä on arvon innovaation periaate: yhdistetään asiakkaalle tuotettu korkea arvo ja samalla kustannusten vähentäminen. Tämä saavutetaan haastamalla alan perinteiset oletukset ja keskittymällä siihen, mitä asiakkaat todella tarvitsevat. Keskeisiä keinoja ovat tarpeettomien tai vähempiarvoisten tekijöiden poistaminen sekä uusien, ainutlaatuisten piirteiden lisääminen tarjontaan. Työkaluja tähän ovat esimerkiksi nelikenttäkehikko, jossa on neljä toimintoa eli vähennä, poista, lisää ja luo. Työkaluna voi käyttää myös strategian kanvasta, joka auttaa tunnistamaan innovatiivisia mahdollisuuksia. Näin yritys voi kehittää ainutlaatuisia uusia liiketoimintakonsepteja, jotka luovat uutta kysyntää ja syrjäyttävät kilpailun merkityksettömäksi. (Kim, Mauborgne & Kamensky 2005.)

Taluskriisi voi olla myös laukaisija sille, että on tarve kehittää liiketoimintakonsepteja. Rahoitushaasteiden voittamiseksi strategisen suunnittelun merkitys korostuu budjetin perustelussa. Liiketoimintakonseptin kehittäminen voi tuoda kustannussäästöjä, ja siinä voidaan hyödyntää mielikuvanhallintaa sekä erilaisten rahoituskanavien tehostamista. Tehokas keino on käyttää suunnittelun

apuna taulukkoa, joka yhdistää tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit onnistuneen strategisen suunnittelun tueksi. (Buck 2016.)

Kun vertaillaan liiketoimintakonseptin erilaisia tapoja ja malleja kehittää, voidaan havaita, että jokainen menetelmä tähtää samantyyppisiin tavoitteisiin tuoda kilpailuetua, erottua markkinassa ja tuoda asiakkaille enemmän lisäarvoa (kuva 16). Keskeistä on myös kehittää liiketoimintaa entistä kannattavammaksi. Uusi tarkastelutapa on tarpeen erityisesti asiakashankinnan ja buukkauksen toimialalla, sillä nykymarkkinassa on haasteita kaikilla näillä osa-alueilla. Hintakilpailu on kovaa ja kilpailuetua halutaan sekä suhteessa olemassa olevaan markkinaan että kehittää parempia liiketoimintaratkaisuita kuin kilpailijoilla on. Lisäksi taluskriisi ja 2020-luvun alun taloudellinen laskukausi on pienentänyt yritysten investointihalukkuutta markkinointiin ja uusasiakashankintaan. Erilaiset työkalut, viitekehukset ja kehittämismallit voivat tuoda apua hetkellisesti yrityksen tilanteeseen, mutta pitkäaikaisia liiketoimintahyötyjä hakiessa tarvitaan kumppanuusliiketoiminnan tyyppistä ajattelua ja lähestymistapaa sitouttaa asiakkaita pitkäaikaisesti ja henkilöstöä onnistuneesti muutosprosessiin.



Kuva 16. Vertailu liiketoimintakonseptien kehittämismalleista (Komu 2025)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen toteutuksessa kuvataan tutkimusotetta, käytettyjä menetelmiä, tutkimuksen toteutusta ja aineiston keruuta sekä analyysia. Teoriatiedon pohjalta perustellaan tehtyjä menetelmävalintoja, jotta kehittämistyön luotettavuutta voi arvioida ja seurata prosessin etenemistä.

### 5.1 Tutkimusote

Tutkimusotteen valintaan vaikuttavat tutkittava asia ja tutkimuskysymykset. Tutkimusotteen valinta vaikuttaa käytettäviin tutkimusmenetelmiin, joita voi olla useampi ja jotka voivat täydentää toisiaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 135–136.) Siksi on valittava perustellusti tutkimuksen tekoon vaikuttavat strategiset ja menetelmälliset ratkaisut, kuten suurimpana tekijänä se, keskitytäänkö laadulliseen vai määrälliseen tutkimukseen. Olennaista on pohtia, millaista tietoa halutaan saada ja miksi.

Laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tuomaan uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Laadullista tutkimusotetta käyttäessä voidaan etsiä vastauksia kysymystyyppeihin mitä, miten ja miksi. Keskeistä on selvittää, mistä on kyse, ja siksi laadullinen tutkimusote on soveltuva uuden ilmiön tutkimiseen. (Kananen 2010, 36–38.) Sinisen meren strategian hyödyntäminen asiakashankinnan buukkauskontekstissa on uusi ilmiö hyvin tiukasti kilpaillussa markkinassa, joten tutkittavaa ilmiötä voidaan pitää sellaisena, että juuri laadullinen tutkimusote soveltuu tutkimukseen. Tämän opinnäytetyön tutkimusote on siten laadullinen tutkimus, koska näin voidaan ymmärtää ilmiötä syvällisesti ja kontekstisidonnaisesti toimialaan ja yritykseen kytkeytyen tuottaa uutta tietoa käytettyjen menetelmien avulla.

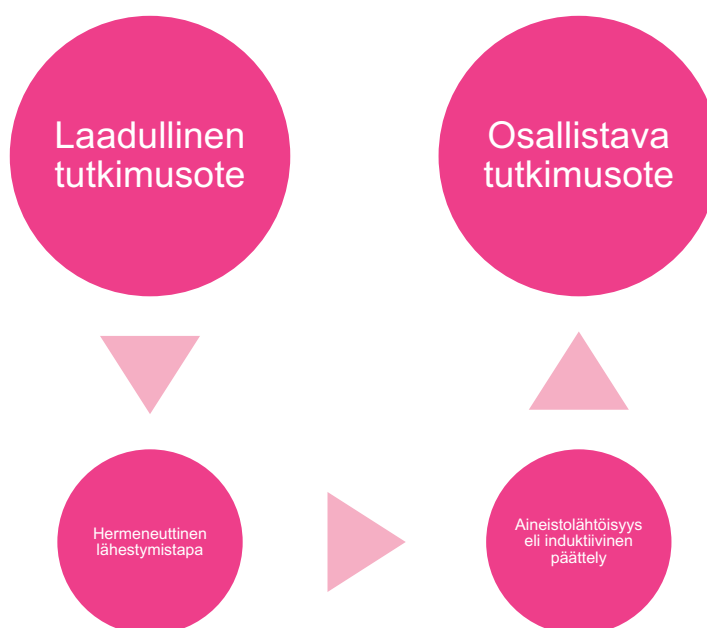
Konstruktivisen paradigman mukaisesti tutkimusstrategiana voidaan käyttää fenomenologiaa. Fenomenologia on määritelty laadulliseksi tutkimukseksi, joka pyrkii ymmärtämään ilmiöiden olemuksia yleisellä tasolla ja absoluuttisesti. Hermeneutiikka taas puolestaan on tulkitsemista eli kontekstiin sidottua näkemystä kokemuksista, havainnoista ja ymmärryksestä. Tyypillisesti hermeneuttis-fenomenologinen tutkimusote on lähestymistapana liian moniselitteinen, ja esimerkiksi hermeneuttinen fenomenologia ei välttämättä sovellu laadulliseen tutkimukseen. (De Sordi 2024, 25–26; Kaakkori 2009, 273, 276.) Siten uuden ilmiön ymmärtämiseen pyrkivä tutkimustyö lähestyy enemmän hermeneuttista tutkimusta kuin fenomenologista. Tehdyt havainnot, kokemuksista kerätyt aineistot ja ymmärryksen kasvu pohjautuvat tulkintojen tekemiselle ja aineistolähtöiselle analyysille.

Deduktiivinen tutkimus etenee teoriasta empiriaan, eli se perustuu olemassa oleviin teorioihin, joista johdetaan hypoteeseja ja joita testataan empiirisen aineiston avulla. Induktiivinen tutkimus taas etenee aineistosta teoriaa, jolloin havaintojen ja datan pohjalta luodaan yleistyksiä ja uusia teoreettisia käsitteitä. (De Sordi 2024, 14, 30–31, 99) Laadulliseen tutkimukseen, jossa tapaustutkimuksen ja haastatteluiden avulla kehitetään liiketoimintakonsepteja, induktiivinen lähestymistapa sopii paremmin. Se mahdollistaa joustavan etenemisen, uusien näkökulmien löytämisen ja liiketoimintakonseptien kehittämisen ilman ennalta tiukasti määriteltyjä teoreettisia raameja. Induktiivinen lähestymistapa liittyy tiiviisti aineiston analysointiin ja siihen, kuinka aineistosta voidaan löytää tietoa, jolla vastataan tutkimusongelmaan.

Tutkimusotetta voi kuvailla myös osallistavaksi. Osallistava tutkimusote korostaa tutkimuksen ja yhteiskunnan vuorovaikutusta. Tiedeviestintä ymmärretään vastavuoroiseksi prosessiksi, jossa tutkittavat ja tutkijat voivat osallistua tutkimuksen eri vaiheisiin. Osallistava tutkimus pyrkii vaikuttamaan

suoraan ihmisten elämään ja hyödyntää ihmisten tietoa osana tieteellistä prosessia. Tämä lähestymistapa on yleinen yhteiskuntatieteissä ja monitieteisissä hankkeissa, joissa tutkijat toimivat fasilitaattoreina eri toimijoiden välillä edistäen tutkimuksen vaikuttavuutta ja vuorovaikutusta. (Huttunen 2016, 41–42.)

Tässä opinnäytetyössä yhdistyy laadulliseen tutkimusotteeseen hermeneuttinen lähestymistapa, jossa pyritään ymmärtämään syvällisesti tutkittavaa ilmiötä tietyssä kontekstissa ilman yleistämistä (kuva 17). Lisäksi induktiivista lähestymistapaa käytetään tutkimuksessa, jotta joustavasti ja teoreettisia raameja laajentaen voidaan löytää sellaista tietoa ja sellaisia ratkaisuita, joilla voidaan vastata alkuperäiseen tutkimusongelmaan. Tutkimuksessa on myös osallistavan tutkimusotteen elementtejä, sillä kohdeorganisaation osakkaat ja asiakasrajapinnassa olevat asiakkaat vaikuttavat kehittämistyön kulkuun, etenemiseen ja tuloksiin merkittävästi. Samalla kun yrityksen strategia ja asiakasratkaisut halutaan ottaa huomioon liiketoimintakonseptin kehittämisessä, osallistuvat tiedon tuottamiseen osallistuneet tahot myös vuorovaikutukseen ja lopputuloksen syntyymiseen. Näihin valintoihin vaikutti se, ettei teoriapohjasta löytynyt valmiita toimintamalleja tai tehtyjä vastaavia tutkimuksia uusien markkinoiden luomisesta asiakaslähtöisesti ja yrityksen strategiasta käsin buukkausosalta, vaan tutkija tarvitsee laadullisesti tuotettua tietoa asiakasrajapinnasta ja yrityksen strategian tekijöiltä.



Kuva 17. Tutkimusote (Komu 2025)

## 5.2 Tapaustutkimus

Case Study eli tapaustutkimus sopii kehittämistyöhön, jossa tutkittavasta aiheesta ja ilmiöstä halutaan tuoda uusia näkökulmia ja kehittämisideoita. Kehittämisaiheen rajaus on olennaista, jotta kehittämistyö voidaan kohdentaa tietyn asian ympärille. Tutkittavasta aiheesta pyritään keräämään mahdollisimman kattavasti tietoa kokonaisvaltaisesti. Kehittämistyö pohjautuu tietopohjaan ja siihen, mitä asiasta tiedetään aiemman tutkimuksen mukaan. Myös tutkijan aiempi tietämys ja kokemus voivat toimia lähtötilanteessa kehittämistyön pohjana yhdessä kirjallisuuden kanssa. (Ojanen ym. 2014, 52–55.)

Tapaustutkimus kuuluu tutkimusstrategioihin, jotka nojautuvat pragmaattiseen eli käytännönläheiseen lähestymistapaan. Muita pragmaattisia tutkimusstrategioita ovat esimerkiksi suunnittelutieteellinen (Design Science Research eli DSR) sekä Grounded Design (GD). DSR:n ideana on kehittää käytännön ongelmista nousseisiin haasteisiin tarkoituksenmukainen ja tehokas ratkaisu. GD tähtää interventiomenetelmänä ratkaisemaan ongelmia luomalla avointa vuorovaikutusympäristöä ja edistämällä teknologisten ratkaisuiden mahdollisuuksia. (De Sordi 2024, 35–44.) Ongelmien ratkaiseminen innovatiivisesti ja käytännönläheisesti yhdistää pragmaattisia menetelmiä. Näistä tapaustutkimus soveltuu tähän kehittämistyöhön siksi, että sen avulla voidaan vastata käytännönläheisiin strategisiin kohdeorganisaation kehittämistarpeisiin. Koska ongelmakenttä ei ole tarkasti määriteltävissä ja tarkarajainen, antaa tapaustutkimus väljemmän tutkimuskentän kuin esimerkiksi DSR tai GD.

Tapaustutkimus keskittyy yksittäisen tilanteen tai tapauksen tutkimiseen omassa ympäristössään. Aineistoa voidaan kerätä monimenetelmällisesti hyödyntämällä haastatteluita, havainnointia ja erilaisia dokumentteja. Tutkimusaihetta voi lähestyä tapaustutkimuksen avulla, jolloin laadullisin menetelmin, benchmarkingia hyödyntäen ja tiettyyn organisaation kontekstiin sitoen kehittämistyön fokus on tuottaa kehittämis ehdotuksia, syvällistä tietoa aihealueesta ja uudenlaista tietoa organisaation toiminnasta (kuva 18). Tapaustutkimus on perusteltu valinta yhdistää teoreettinen lähestymistapa organisaation kehittämiseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 134–135.)



Kuva 18. Tapaustutkimus (De Sordi 2024; Hirsjärvi ym. 2009; Ojanen ym. 2014)

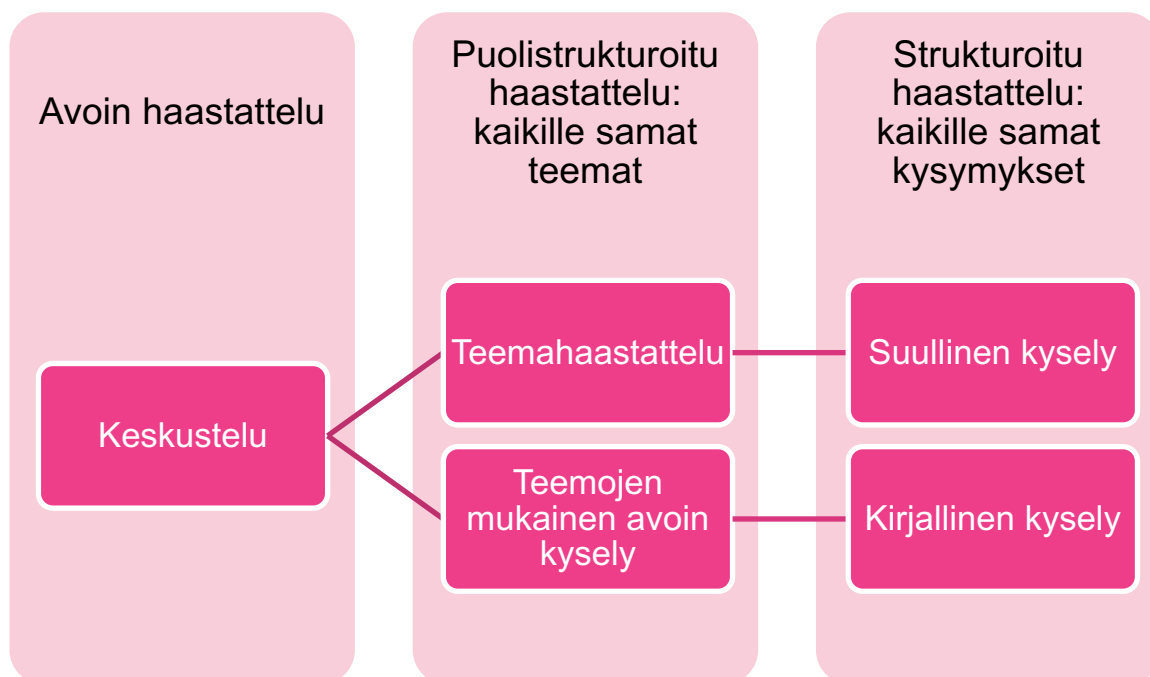
Tämän opinnäytetyön lähestymistapa on tapaustutkimus, jossa voidaan tietyn organisaation toimintaa tarkastella ja kehittää. Lähestymistavan valintaa voidaan perustella sillä, että kehittämistyö ei pyri yleistettävyyteen vaan juuri tässä organisaatiossa kerätyn tiedon ja kehittämistyön tulosten tuottamiseen. Aihetta voisi lähestyä myös esimerkiksi palvelumuotoilun keinoin, jolloin fokus on kehittää laadukasta ja asiakaslähtöistä palvelukonseptia sinisen meren strategian ympärille. Tämä toimisi hyvin, jos organisaatiossa olisi jo toimintamalleja asian suhteen tai jotain vertailupintaa, mutta nyt lähdetään tekemään lähes nollatasosta asioita. Aihetta voisi lähestyä toimintatutkimuksen lähesty-

mistavalla, jolloin arvioidaan lähtötilanne, hankitaan tietoa, analysoidaan, tehdään kehittämistoimenpiteitä ja edelleen kehitetään toimintaa. Tässäkin tapauksessa olisi hyödyllistä, jos organisaatiossa olisi jo sinisen meren strategiaa jollain tavalla käytössä sekä sellaiset asiat, että organisaatiossa olisi resursseja pilotoida muutosasioita riittävällä volyymilla useiden testiasiakkaiden kanssa kehittämistyöprojektin aikana. Käytettävissä olevat resurssit ja aika vaikuttivat siten menetelmällisiin valintoihin.

Kokonaisvaltaisen näkemyksen luomiseksi tämän opinnäytetyön kehittämistyön menetelmät valittiin monimenetelmällisiksi. Tiedolla ei pyritä yleistettävyyteen, vaan tarkasti rajatussa asiakashankinnan buukkausalan kontekstissa tehtävään kehittämistyöhön tietystä ajasta ja yrityskontekstissa. Tapaustutkimuksen käytössä voi olla haasteita, kun tutkija on myös itse kohdeorganisaatiossa työskennellyt, sillä silloin aiemmat kokemukset ja juuri kyseisen ihmisen kohtaamat asiat ja näkökulmat voivat painottua ja nousta esille verrattuna siihen tilanteeseen, että täysin organisaation ulkopuolisena suunnittelee, toteuttaa ja arvioi kehittämistyötä tapaustutkimuksena. Tässä opinnäytetyössä tutkijan roolia pyritään avaamaan ja kuvaamaan mahdollisimman kattavasti, jotta jälkikäteen voidaan arvioida työn onnistumista ja luotettavuutta.

### 5.3 Tutkimushaastattelu

Tutkimushaastattelu on tyypillisesti käytetty laadullisen aineiston keruumenetelmä, kun halutaan saada tietoa ihmisiltä. Tutkimushaastatteluita on kolmentyyppisiä eli strukturoituja haastatteluita, teemahaastatteluita ja avoimia haastatteluita (kuva 19). Näistä strukturoidut haastattelut ovat kyselyhaastatteluita, joissa kaikki kysymykset ovat valmiiksi tehtyjä ja samanlaisia kaikille haastateltaville. Teemahaastattelussa käytetään teemoja ja avoimessa haastattelussa edetään keskustelun omaisesti haastateltavan ehdoilla. (Hirsjärvi ym. 2009, 207–212.) Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa on ennalta mietittyjä teemoja haastattelun rungoksi. Haastateltavien omat kokemukset, näkemykset ja asioille antamat merkitykset tulevat esiin haastattelussa. Myös itse haastattelutilanne voi vaikuttaa tuotettuun tietoon, joten haastattelu tulee nähdä vuorovaikutuksellisenä aineistonkeruuna. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 47.)



Kuva 19. Tutkimushaastattelu (Hirsjärvi ym. 2009; Hirsjärvi & Hurme 2022)

Haastattelukysymysten tulee olla mahdollisimman selkeitä, ajallisesti kohdennettavia ja konkreettisia ja niissä tulee välttää kielteisiä termejä, loukkaavia ja arkaluonteisia aiheita. Haastattelutilanne voi olla dynaaminen, jolloin haastattelija rohkaisee haastateltavaa tuomaan omia näkemyksiään ja ajatuksiaan esille. Haastattelutilanne voi rakentua myös teoriapohjan päälle tiukasti, jolloin puhutaan temaattisista haastattelukysymyksistä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 109.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimushaastatteluita käytetään aineistonkeruussa, koska asiakastarpeista tarvitaan tietoa. Tutkimushaastatteluissa on puolistrukturoidun haastattelun mukaisesti valmiit teemat, jotka ovat nousseet tutkimusongelmasta ja tutkimuskysymyksestä. Liitteessä 2 on kuvattu teemahaastatteluiden teemat sekä niiden pohjalta mietityt haastattelukysymykset, jotka helpottivat ja ohjasivat keskustelun kulkua haastattelun alussa. Kysymykset on luokiteltu teemojen alle niin, että niiden avulla saadaan tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten kannalta relevanttia tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimusnäkökulma on myös uusi haastateltaville, joten tutkimushaastatteluissa kerrotaan lyhyesti taustaa, miksi kehittämistyötä ollaan tekemässä ja mistä sinisen meren strategiassa on kyse.

Tutkimushaastatteluissa korostuu tutkijan rooli, sillä haastattelutieto tuotetaan vuorovaikutuksessa tutkijan ja haastateltavan välillä. Kun haastateltavan suostumusta pyydetään tutkimushaastatteluihin, tuodaan selkeästi esille vapaaehtoisuus ja mahdollisuus keskeyttää haastattelu halutessaan. Lisäksi aineistonkäsittelyn osalta mahdollistetaan anonyymi osallistuminen, jotta yksittäistä haastateltavaa ei voi erottaa julkaistavista tuloksista. Näin voidaan madaltaa haastatteluun osallistumisen kynnystä ja saada luottamuksellisesti tietoa haastateltavilta. Tutkimushaastattelut tallennetaan äänitiedostoina, litteroidaan kirjalliseen muotoon sekä analysoidaan sisältöanalyysin mukaisesti.

## 5.4 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittämisestä käytetään termejä co-creation ja co-development. Yhteiskehittäminen voi olla toimintatapa edistää organisaation liiketoimintaa sisäisten ja ulkoisten prosessien osalta. Myös fasilitoinnista voidaan puhua, kun on kyse yhdessä tehtävästä liiketoiminnan kehittämisestä. Fasilitoinnissa fasilitaattorin eli yhteiskehittämisen johtajan rooli on merkityksellinen ja vaikuttaa paljon kehittämisprosessin kulkuun. Hyvän fasilitaattorin ominaisuuksia ovat harkitsevuus, innostus, itsesääätely, luovuus, myötätunto, rehellisyys, rohkeus ja visionäärisyys. Vuorovaikutus, kuuntelutaidot ja avoin ilmapiiri ovat edellytyksiä onnistuneelle fasilitoinnille. Osallistujien aktivointi, tasapuolinen osallistuminen ja ideoiden kritiikitön käsittelymalli edistävät yhdessä tehtävää kehittämistyötä. (Halonen 2021, 9–10, 20.) Tässä kehittämistyössä yhteiskehittämisestä käytetään ideapalaveri-termiä tutkijan ja toimeksiantajan yhteiskehittämisen kohtaamiselle. Näin korostuu yhteiskehittämisen funktio uusien ideoita tuottavana yhteistoimintana, jonka pohjalta tutkija kerää tietoa yrityksen perustajilta ja luo yhdessä heidän kanssaan uusia ideoita yrityksen strategiaan liittyen.

Yhteiskehittäminen auttaa organisaatioita parantamaan palveluitaan luomalla sekä sosiaalista että taloudellista arvoa. Tämä edellyttää uusien liiketoimintamallien kehittämistä, mikä voi olla haastavaa monimutkaisten organisaatorakenteiden ja taloudellisten resurssien vuoksi. Yhteiskehittäminen arvionluontiverkostoissa vaatii eri sidosryhmien prosessien yhteensovittamista. Optimaalista olisi, jos yhteiskehittäminen juurtuu osaksi organisaation toimintaa ja tukee sen kestävyttä, sillä organisaatio voi oppia hyödyntämään resurssejaan paremmin ja vahvistamaan vaikuttavuuttaan. Kun eri sidosryhmät osallistuvat kehitystyöhön, organisaatiot voivat innovoida joustavammin ja sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. Luottamus ja yhteistyö syvenevät, mikä parantaa palveluiden laatua ja asiakaslähtöisyyttä. (Best ym. 2022, 475, 486–488.)

Yhteiskehittämisessä voivat olla mukana eri sidosryhmät, kuten yrityksen johto, henkilöstö, asiakkaat ja muut sidosryhmät (kuva 20). Sidosryhmien rooli on merkittävää yrityksen brändi-identiteetin yhteiskehittämisessä. Johto pystyy vaikuttamaan yrityksen toiminnan ytimeen, mutta muut sidosryhmät tuovat omia näkemyksiään ja tarpeitaan esille. Perinteisestä näkemyksestä poiketen johto ei voi yksin hallita brändi-identiteettiä, vaan sen merkitys syntyy yhteisesti. Yhteiskehittäminen tapahtuu neljän keskeisen toiminnon kautta: viestintä, sisäistäminen, kyseenalaistaminen ja selventäminen. Viestintä varmistaa brändin ydinviestin leviämisen, sisäistäminen tuo brändin osaksi organisaation arkea, kyseenalaistaminen auttaa sopeutumaan markkinoiden muutoksiin ja selventäminen luo yhteistä ymmärrystä eri sidosryhmien kesken. Johdon rooli on muuttunut brändin vartijasta sen koordinaattoriksi, joka tasapainottelee perusarvojen säilyttämisen ja jatkuvan kehityksen välillä. (Iglesias ym. 2020, 32, 40–42.)



Kuva 20. Yhteiskehittäminen (Best ym. 2022; Halonen 2021; Iglesias ym. 2020)

Yhteiskehittämisen lähestymistapa tarjoaa näkökulman B2B-asiakkaan käyttäytymiseen, joka on sovellettavissa moniin B2B-markkinoinnin alueisiin, kuten asiakaskokemuksen hallintaan, digitaaliseen markkinointiin, myyntiin, palveluhallintaan ja palvelumuotoiluun (Purmonen ym. 2023, 74). Yhteistyömenetelmiä voidaan käyttää motivointiin, tulevaisuuden ennakointiin ja konkreettisten toimitasuunnitelmien tekoon. Tällöin kyse on ennakoitdialogimenetelmästä, jossa suunnitellaan ja ennakoidaan hyvää tulevaisuutta dialogisessa verkostopalaverimenetelmässä. (Kokko 2007, 166, 173.)

Yhteiskehittäminen on kehittynyt yksittäisten yritysten arvonluonnista kohti laajempaa ekosysteemiajattelua, jossa asiakkaat, kumppanit ja sidosryhmät osallistuvat yhdessä arvon luomiseen. Esimerkkinä tästä toimii Apple App Store, jossa ulkopuoliset kehittäjät hyödyntävät alustan tarjoamia resursseja sovellusten luomiseen ja jakamiseen. Vaikka kuluttajamarkkinoilla yhteiskehittäminen on vakiintunut käytäntö, yritysten välisessä (B2B) ilmiöstä on vähemmän tutkimusta. Yhteiskehittäminen voi tuoda liiketoimintaan skaalautuvuutta ja uusia kasvumahdollisuuksia. (Hein ym. 2019, 503.)

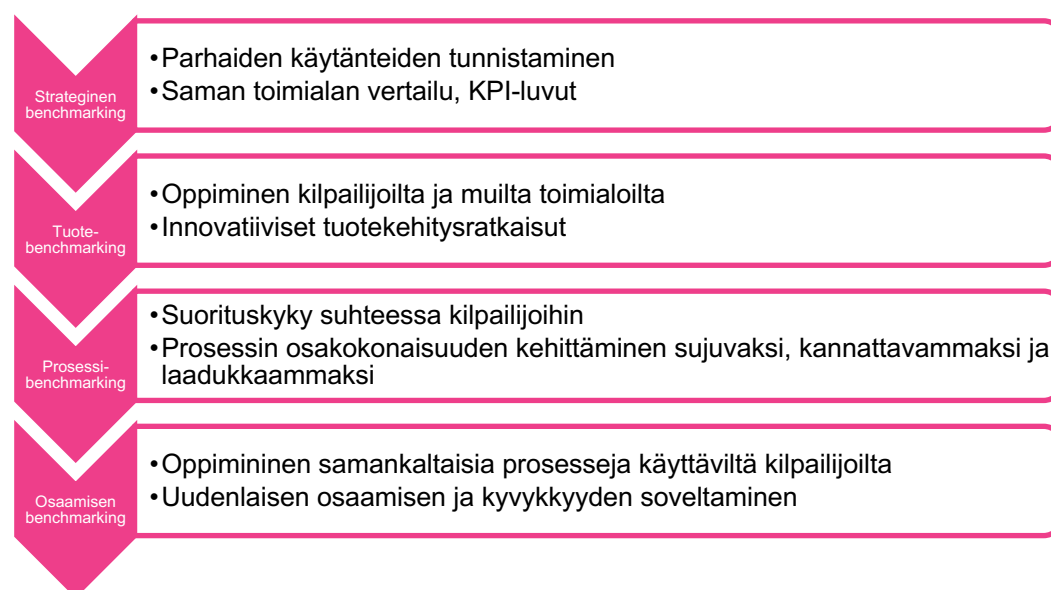
Tässä opinnäytetyössä yhteiskehittämistä käytetään ideointimenetelmänä kohdeorganisaation osakkaiden eli yrityksen johdon ideapalaverissa. Tutkija toimii sekä keskustelua eteenpäin vievänä fasilitaattorina että osallistuu myös itse aktiivisesti ideointiin ja yhdessä kehittämiseen. Ideapalaverilla on etukäteen mietitty agenda, joka pohjautuu tutkimusasetelmaan ja tutkimuskysymykseen. Ideapalaverilla pyritään saamaan ja luomaan tietoa siitä, kuinka yrityksen strategia huomioidaan liiketoimintakonseptin kehittämisessä ja miten yrityksessä halutaan kehittää liiketoimintakonseptia tulevaisuudessa. Liitteessä 1 on kuvattu ideapalaverien teemat, joiden pohjalta yhteiskehittämistä suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan. Ideapalaverien kesto vaihteli 40–75 minuutin välillä. Ideapalaverit etenivät etukäteen kuvattujen ideapalaverien teemojen mukaisesti. Tutkija johti keskustelua teemasta seuraavaan fasilitaattorina, mutta samalla myös osallistui aktiivisesti kysymällä ja esittämällä erilaisia vaihtoehtoja teemojen ympärillä. Osallistavina menetelminä käytettiin ideapalaveria eli ideariittä, koska näin saatiin jokaisen osallistujan näkökulmia ja ajatuksia tuotua esille sekä nostet-

tua keskusteluun uudenlaisia näkökantoja. Perusteluna tuplaroolille toimi se, että aihealue ja lähestymistapa oli uusi toimeksiantajalle ja käytettävissä olevien resurssien mukaisesti yhteiskehittämisessä tarvittiin sinisen meren strategiaan ja yhteiskehittämiseen perehtynyt henkilö. Vaihtoehtoisesti yhteiskehittämisen sijaan olisi voinut olla osakkaiden haastattelu, jossa olisi kerätty ainoastaan tietoa yrityksen strategisista asioista. Tähän ei päädytty, koska tutkijalla oli tarve saada uusia ideoita buuk-kaustoiminnan liiketoimintakonseptin kehittämiseksi.

## 5.5 Benchmarking

Aineiston hankintamenetelmänä benchmarkingia on käytetty pitkään työkaluna, joka on ollut jatkuvasti viiden suosituimman työkalun joukossa. Benchmarking tarkoittaa perinteisesti johtamisen työkalua, joka parantaa suorituskyyä tunnistamalla ja soveltamalla parhaita käytäntöjä. Johtajat vertaavat omien organisaatioidensa, tuotteidensa ja prosessiensa suorituskyyä ulkoisesti kilpailijoihin ja parhaisiin alan yrityksiin sekä sisäisesti muihin samanlaisia toimintoja tekeviin osastoihin omassa yrityksessään. KPI-mittareita eli Key Performance Indicators -lukuja käytetään usein toimijoiden vertailussa perinteisessä benchmarkingissa. (Bogetoft 2012, 1–3.)

Benchmarkingilla tarkoitetaan systemaattista ja jatkuvaa prosessia, jossa analysoidaan ja arvioidaan yrityksen, liiketoimintojen, tuotteiden ja palveluiden suorituskyyä suhteessa muihin. Samalla pyritään oppimaan itseään paremmilta ja soveltamaan oppeja omaan organisaatioon. Yrityksen kehittäminen voidaan ajatella oppimisprosessina, johon nivoutuu toiminnan itsearviointia. Benchmarking voi olla strategista, tuote-benchmarkingia, prosessi-benchmarkingia tai osaamisen benchmarkingia (kuva 21). Strategisessa benchmarkingissa vertaillaan saman toimialan yritysten KPI-lukuja ja strategisia valintoja. Tuote-benchmarking keskittyy ideoiden löytämiseen muilta aloilta ja oman tuotekehityksen innovatiivisiin ratkaisuihin. Prosessi-benchmarking tähtää tietyn prosessin osakokonaisuuden kehittämiseen, jotta prosesseista tulee sujuvampia, toiminta on kannattavampaa tai yrityksen laatu, tehokkuus ja joustavuus kasvavat. Osaamisen benchmarkingissa haetaan oppia kilpailijoilta, joilla on lähes samankaltaiset prosessit mutta erilaista osaamista ja kyvykkyyttä käytössään. (Niva & Tuominen 2011, 5, 12–15.)



Kuva 21. Benchmarking-menetelmiä (Bogetoft 2012; Niva & Tuominen 2011)

Usein benchmarkingin tavoitteena on oppiminen tai oivallusten saaminen. Tämä pätee erityisesti tieteellisiin tutkimuksiin, joissa tarkastellaan yritysten suhteellista tehokkuutta eri toimialoilla tai vertailua eri toimialojen välillä. Tavoitteena on siten tukea oppimista ja tehokkuuden parantamista, sekä löytää parhaat käytännöt muilta yrityksiltä. Kehittyneet vuorovaikuttiset benchmarking-menetelmät mahdollistavat yrityksille itselleen vertailuperusteiden, tavoitteiden ja arviointikriteerien määrittämisen, ja ne sopivat hyvin niin sisäisiin kuin ulkoisiin vertailuihin toimialoilla, joissa yritykset pitävät itseään enemmän kollegoina kuin kilpailijoina. Benchmarkingilla on myös sovellettu palkitsemisjärjestelmien tukemisessa. Kun työntekijän, esimiehen tai yrityksen suorituskyky voidaan tarkasti määrittää, voidaan kannustimia ja palkitsemista kohdentaa paremmin. (Bogetoft 2012, 15, 17–18.)

Tässä opinnäytetyössä benchmarkingia hyödynnetään strategisena benchmarkingin ja osaamisen benchmarkingin osalta, koska halutaan kehittää liiketoimintakonsepteja ja ymmärtää, miten samantyyppisiä buukkauspalveluita tarjoavat yritykset palvelevat asiakkaita erilaisten palveluyhdistelmien avulla. Yrityksissä voi olla osaamista ja kyvykkyyttä tuottaa buukkauspalveluiden lisäksi esimerkiksi myyntivalmennuksia, CRM-järjestelmäkoulutuksia, myynnin rekrytointia, kasvuyrityspalveluita, tai rahoitusprojektihakemuksia. Benchmarkingissa käytetään verkossa julkisesti saatavilla olevia materiaaleja, dokumentteja, verkkosivuja ja yritysten julkaisuja, jotka ovat sidottuja samaan B2B-yrityskontekstiin Suomessa kuin kohdeyritys. Näin voidaan kerätä ja analysoida toimialalta vertailupohjaista tietoa, jonka avulla kohdeyrityksen liiketoimintakonsepteja ja strategisia valintoja voidaan kehittää. Samalla syntyy kokonaisvaltaista näkemystä toimialan nykytilanteesta ja erilaisten toimijoiden ajatusmaailmasta ja tavasta kohdata asiakkaitaan. Siten benchmarking antaa myös pohjatietoa ja näkemystä tutkimushaastatteluita varten ja asiakastarpeen ymmärtämiseen.

## 5.6 Toteutus

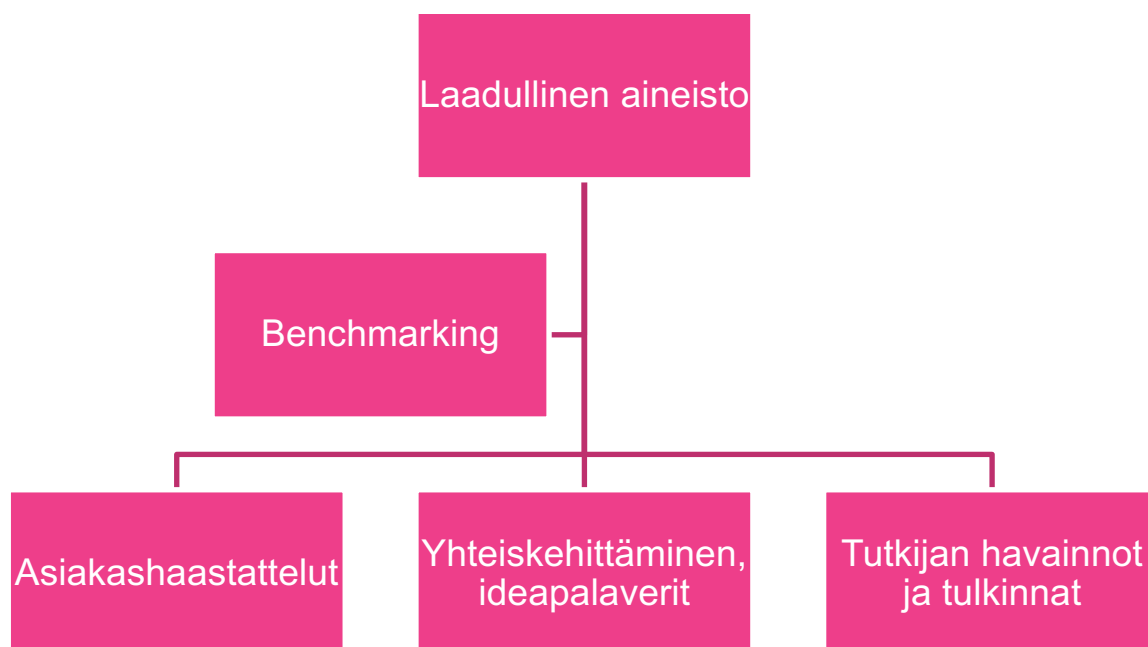
Opinnäytetyössä käytiin aluksi opinnäytetyöohjaajien kanssa ohjauskeskustelut ja sen jälkeen pidettiin teemoihin nojautuva ideapalaveri yrityksen osakkaiden kanssa kehitystyön käynnistämiseksi yhteiskehittämisen menetelmin (kuva 22). Keskustelurunko pohjautui aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimukseen sinisen meren strategian ja liiketoimintakonseptin kehittämisen osalta, toimialan benchmarkingiin sekä tutkijan pitkäaikaisesta työkokemusta syntyneeseen ymmärrykseen tutkimusongelmasta ja buukkaustoimialan haasteista ja mahdollisista asiakastarpeista. Teoriapohjan koostamisessa pyrittiin käyttämään myös synonyymejä, kuten esimerkiksi arvonluonti, lisäarvon tuottaminen, konseptointi, arvoinnovaatiot ja muut avainsanat.



## 5.7 Aineiston keruu

Tutkimuksessa voidaan kerätä aineistoa primaaristi tai sekundaaristi. Tutkija kerää tutkimusaineiston itse primaarissa aineistonkeruumenetelmässä, kun taas sekundaarissa menetelmässä hyödynnetään toisen tutkijan keräämää valmista tutkimusmateriaalia. On myös mahdollista yhdistää näitä aineistokeruutapoja, eli osa aineistosta on valmiiksi hankittua ja osan aineistosta tutkija kerää itse. (Hirsjärvi ym. 2009, 186.) Tässä opinnäytetyössä käytetään primaaristi kerättyä aineistoa, eli tutkija suunnittelee ja toteuttaa itse aineiston keruun, koska valmista tutkimusaineistoa ei ollut käytettävissä.

Aineistoa kerättiin benchmarkingin avulla, Strongest Group Oy:n osakkaiden ideapalavereiden avulla kohdeorganisaatiossa sekä kohderyhmäasiakkaiden laadullisten haastatteluiden avulla ja havainnoimalla tutkijan työssä (kuva 23). Havainnointia tapahtui toimeksiantajan ideapalavereissa, asiakashaastatteluissa ja työskentelyssä toimeksiantajan työtehtävissä asiakashankinnan asiantuntijana. Benchmarkingia käytettiin toimialan nykytilanteen ja kilpailijoiden tuntemiseksi, koska näin voidaan saada arvokasta tietoa uusien markkinoiden kehittämistä varten. Benchmarkingin aineistoa kerättiin verkkosivustoilta, yritysten kotisivuilta, dokumenteista ja markkinointimateriaaleista, jotka antoivat vertailutietoa B2B-buukkausyritysten liiketoimintakonseptista, palveluvalikoimasta, hinnoittelusta ja osaamisesta toimialalla. Benchmarkingissa kerättiin taulukkomuotoisesti 40 yrityksen tiedot suomalaisista pk-yrityksistä, jotka toimivat B2B-asiakashankinnan, buukkauksen ja ajanvarauksen parissa. Yritysten löytämisessä hyödynnettiin tutkijan aiempaa alan tuntemusta ja tietämystä, Google-hakukonetta, sosiaalista mediaa ja yritystietokantoja. Benchmarkingin aineiston määrä perustui siihen, että samantyyppiset löydökset toistuivat ja erikokoisia ja eri-ikäisiä organisaatioita oli monipuolisesti aineistossa edustettuna.



Kuva 23. Aineiston keruu

Toimeksiantajalla pidettiin osakkaiden ja tutkijan kanssa ideapalavereita yhteiskehittämisenä. Ideapalaverit pidettiin Teams-kokouksina etäyhteydellä. Ideapalavereita pidettiin yhteensä neljä kap-

palettea, ja niiden kestot vaihtelivat 40–75 minuutin välillä. Ensimmäinen ideapalaveri kesti 75 minuuttia, toinen ideapalaveri 40 minuuttia, kolmas ideapalaveri 60 minuuttia ja neljäs ideapalaveri 45 minuuttia. Näiden tarkoituksena oli saada aineistoa kohdeorganisaatiosta, yrityksen strategisista tavoitteista, nykytilanteesta ja kehittämistyöstä. Ideapalaverit toimivat yhteiskehittämisenä ja fasilitointina niin, että tutkija johti keskustelua ja kehittämistyötä, mutta osakkaat saivat tasavertaisesti ja aktiivisesti tuoda näkemyksiään, ideoitaan ja ajatuksiaan esille. Ilmapiiri pyrittiin pitämään mahdollisimman avoimena ja erilaisia ideoita synnyttävänä, jolloin jokainen pystyi tuomaan erilaisia, rohkeita ja uteliaita ideoita yhteiseen tilaan. Yhteiskehittäminen eteni sisällöllisen rungon mukaisesti teema- ja asiakohtaisesti dialogina. Ideapalaverien sisällöllinen runko on kuvattu liitteessä 1. Ideapalavereista liitettiin kirjalliseen muotoon käydyt keskustelut, jotta niitä pystyi analysoimaan ja käyttämään kehittämistyössä organisoidusti.

Tutkimushaastatteluita käytettiin laadullisen aineiston keruumenetelmänä asiakashaastatteluisa. Haastateltaviin oltiin etukäteen puhelimitse yhteydessä, jolloin kehittämishanke esiteltiin lyhyesti ja kysyttiin halukkuutta osallistua tutkimushaastatteluihin puhelimitse. Tämän jälkeen toimitettiin tietosuojaseloste ja teemahaastattelurunko pohjakysymyksineen haastateltavalle sähköpostitse. Asiakashaastattelut toteutettiin puhelimitse Soittolinja-järjestelmää käyttäen. Haastateltaville tuotiin esille, että osallistuminen on vapaaehtoista, haastattelut tallennetaan ja milloin tahansa voi keskeyttää haastattelun. Anonyymi osallistuminen mahdollistettiin, eli yksittäistä vastaajaa ei voi tunnistaa julkaistavista vastauksista. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelut nauhoitetaan vielä uudestaan haastattelun alussa. Kohdeorganisaatio valitsi viisi vanhaa asiakasta, jotka ovat aiemmin olleet asiakkaina. Kohdeorganisaatio valitsi viisi potentiaalista uutta prospektiasiakasta, jotka eivät vielä olleet asiakkaina mutta jotka yritys haluaisi asiakkaakseen tulevaisuudessa. Haastateltavat olivat tyypillisesti näiden yritysten toimitusjohtajia, myyntijohtajia, kehitysjohtajia tai liiketoimintajohtajia. Kaikkia näistä valituista tavoiteltiin kahden viikon ajan puhelimitse haastattelun sopimiseksi, joten haastattelut pidettiin kaikkien tavoitettujen ja haastatteluihin suostuneiden kanssa. Haastateltavia lähestyttiin puhelimitse haastattelukutsun osalta ja sähköpostitse pystyttiin toimittamaan haastattelurunkoa ja tietosuojailmoitusta. Haastatteluita pidettiin yhteensä kuusi, joista viisi oli vanhoja asiakkaita ja yksi uusi potentiaalinen asiakas. Haastatteluiden kesto oli tyypillisesti 12–15 minuuttia. Haastattelut tallentuivat äänitiedostoina. Lisäksi haastattelun aikana tehtiin muistiinpanoja keskeisimmistä asioista. Aineisto litteroitiin kirjalliseen muotoon, jotta sitä oli mahdollista analysoida. Tässä vaiheessa yksittäisten vastaajien tunnistetiedot poistettiin, joten haastatteluaineistoa käsitellään anonyymisti. Näin saatiin varmistettua, että haastateltavat tuovat kaikenlaisia ajatuksia ja näkemyksiä esille sekä osallistuvat matalalla kynnyksellä tutkimushaastatteluun.

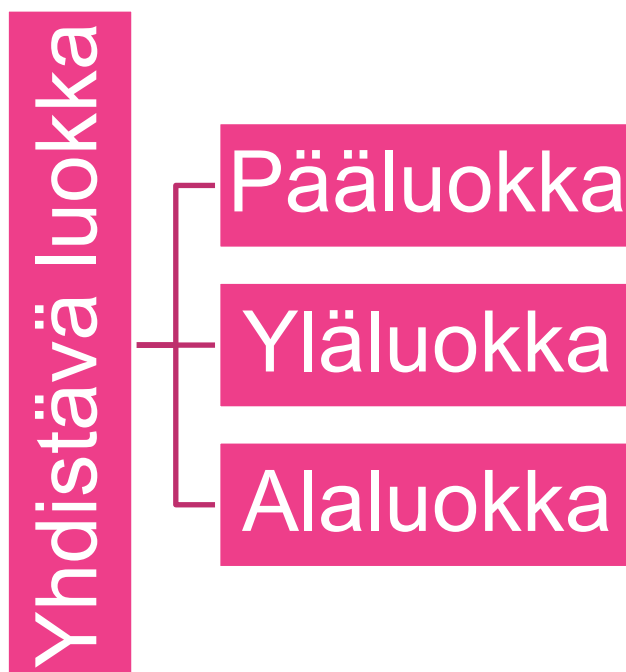
Kehittämistyössä on tutkimuseettisiä vaatimuksia, jotka liittyvät aineiston hankintaan, käsittelyyn ja raportointiin. Kaikki haastateltavat ja kehittämistyöhön osallistuvat ovat täysi-ikäisiä yritysikäisessä toimivissa asiantuntijoita, yrityksen omistajia tai työntekijöitä. Jokaiselle annettiin riittävät tiedot siitä, mihin he osallistuivat ja kuinka aineistoa tullaan käyttämään kehittämistyössä ja julkaistavassa opinnäytetyöraportissa. Lisäksi jokaisella pitää olla mahdollisuus keskeyttää, lopettaa tai pyytää poistamaan tietonsa missä vaiheessa vain ilman, että se aiheuttaa negatiivisia seurauksia kohteelle. Kirjallinen dokumentaatio on tärkeää kaikista työn vaiheista aineiston hankinnassa. Jos työssä olisi nousut erityisiä tutkimuseettisiä vaatimuksia esimerkiksi eri kansallisuutta, etnistä taustaa tai muuta seikkaa koskien, olisi näistä käyty opinnäytetyön ohjaajien ja kohdeorganisaation edustajien kanssa

keskustelua, kuinka asian kanssa edetään ja hoidetaan ne ammattimaisesti ja tutkimuseettisesti oikein.

## 5.8 Aineistoanalyysi

Laadullisen aineiston analyysi alkaa usein tutkimushaastatteluiden aikana, koska tutkija havainnoi jatkuvasti haastateltavaa. Laadullisen aineiston analyysissä tutkimusaineisto voi noudattaa alkupe-  
räistä sanallista muotoa tarkasti tai sanatarkasti. Tutkija voi käyttää useita eri analysointitapoja, joi-  
den avulla aineistosta tehdään tulkintoja ja päätelmiä. Tutkijan on myös hyödyllistä lukea aineistoa  
niin monesti, että aineisto on tutkijalle tuttu ja analyysin tekeminen mahdollista. (Hirsijärvi & Hurme  
2022, luku 7.1.)

Sisällönanalyysi on systemaattista ja analyttistä aineiston käsittelyä, jäsentelyä ja analyysia. Induk-  
tiivinen sisällönanalyysi on aineistolähtöistä, ja deduktiivinen sisällönanalyysi on teorialähtöistä.  
Erona on se, että induktiivisessa ei ole luokittelurunkoa valmiina, vaan tutkija rakentaa luokittelun  
aineiston pohjalta. Sisällönanalyysi koostuu valmistelusta, analyysista ja raportointivaiheesta (kuva  
24). Matriisi on tyypillinen tapa esittää aineiston luokittelua. Valmisteluun kuuluu analyysiyksikön va-  
lintaa ja aineistoon tutustumista. Analyysivaihe koostuu induktiivisessa lähestymistavassa tutkimus-  
kysymyksiin vastaavien aineistojen poiminnasta, pelkistämisestä, ryhmittelystä ja luokittelusta ylä-  
luokkaan, alaluokkaan, pääluokkaan ja yhdistävään luokkaan. Tuloksia voidaan verrata suhteessa  
aiempiin tutkimuksiin. (Elo & Kyngäs 2008.)



Kuva 24. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi ja luokittelu

Ideapalaverien aineisto saatettiin kirjalliseen muotoon, joten yhteiskehittämisen tulokset olivat sana-  
tarkasti analysoitavissa. Lisäksi tutkija osallistui ideapalaveriin ja pystyi jo yhteiskehittämisessä

havainnoimaan muita osallistujia. Havainnointi ei ollut pääasiallisia menetelmiä, mutta havainnoinnilla saadut huomiot vaikuttavat tutkijan tekemiin tulkintoihin ja ratkaisuihin. Induktiivista sisällönanalyysia hyödynnettiin ideapalaverien aineiston analyysissä, koska näin aineistosta saatiin esille toistuvia teemoja, hierarkkista luokittelua asioiden välille ja systemaattista tarkastelua. Aineistoanalyysin avulla pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymykseen, miten startup-yrityksen liiketoimintakonseptia kehitetään sinisen meren strategian avulla siten, että yrityksen strategia huomioidaan.



Kuva 25. Yhteiskehittämisen aineiston analyysi

Tutkimushaastatteluiden haastattelutallenteista litteroitiin vastaukset kirjalliseen muotoon. Aineistoanalyysissä käytettiin tyypittelyä ja teemojen mukaista järjestämistä sisällönanalyysin keinoin. Induktiivista lähestymistapaa käytettiin, koska tietopohjasta ei ollut valmiiksi saatavilla luokitteluita, vaan tutkijan piti rakentaa luokittelu aineistoon pohjautuen. Aineistoanalyysin avulla pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymykseen, miten startup-yrityksen liiketoimintakonseptia kehitetään sinisen meren strategian avulla siten, että asiakastarpeet huomioidaan. Haastattelut toteutuivat häiriöttömästi. Haastateltavat suhtautuivat myönteisesti tutkimuksen tekoon ja olivat kiinnostuneita kuulemaan tuloksista.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tarkastellaan luvun aluksi asiakashankinnan toimialalta saatua tietoa kilpailijoista buukkauspalveluiden osalta. Sen jälkeen kuvataan kohdeorganisaation strategisia kehittämistarpeita ja asiakashaastatteluiden pohjalta nousseita asiakastarpeita. Luvun lopuksi on koottu tulokset uusien liiketoimintakonseptien kehittämistä sinisen meren strategian avulla. Keskeisin tulos työssä oli kohdeyrityksen käyttöön laadittu liiketoimintakonseptin kehittämissuunnitelma, jonka avulla yritys voi erottua markkinassa, parantaa kannattavuutta ja skaalata liiketoimintaansa.

### 6.1 B2B-buukkausalan nykytilanne

Asiakashankinnan toimialalta saatiin benchmarkingin avulla tietoa liiketoimintakonseptien sisällöistä, kohderyhmistä, palvelumalleista ja hinnoitteluperiaatteista. Taulukossa 1 on koottu keskeisiä havaintoja asiakashankinta-alan liiketoimintakonsepteista B2B-buukkauspalveluiden näkökulmasta (taulukko 1). Noin puolet yrityksistä edustavat tyypillisiä tuloksia, mitä liiketoimintakonseptin, osaamisalueiden ja bukkauksen hinnoittelumallin osalta saatiin tietoon, joten samankaltaisten vastausten toistuesssa noin puolet jätettiin julkaistavasta taulukosta pois. Työn edetessä hinnoittelumalli nousi keskeisesti esille asiakashaastatteluissa ja ideapalavereissa, joten se nostettiin myös keskeiseksi tekijäksi havaintomatriisiin. Tietolähteenä käytettiin yritysten julkisia verkkosivustoja, sosiaalisen median sivuja ja markkinointijulkaisuja asiakashankinnan palveluistaan. Hinnat ovat julkaistu tuloksissa vain, jos ne olivat yrityksen julkisessa jaossa olevassa verkkosivumateriaalissa ilman, että hinnastoja, hinnoitteluvideoita tai markkinointimateriaaleja tarvitse erikseen ladata esimerkiksi jättämällä sähköpostiosoite. Rääätälöity tarkoittaa hinnoittelumallissa sitä, että joko julkista hintatietoa ei ollut saatavilla tai yritys ilmoitti räätälöivänsä tarjouksen asiakaskohtaisesti.

Taulukko 1. Asiakashankinnan liiketoimintakonsepteja ja hinnoittelumalleja

Yritys	Liiketoimintakonsepti ja osaamisalueet	Buukkauksen hinnoittelumalli
Buukkauspalvelu Karhu	Buukkauspalvelu teollisuuden erikoistuen sisältäen soittolistan, raportoinnin	Tuntihinta 92 € / h + 300 € /kk tai kuukauden kokeilujakso 3680 € + 100 € / toteutunut tapaaminen
Connection House Oy	Buukkauspalvelu, markkinatutkimus, myynnin ulkoistus, asiakaskyselyt	Tuntihinta + toteutunut tapaaminen, räätälöity
Datagorilla	Buukkauspalvelut, kohderyhmäpalvelut, sähköpostimarkkinointi	Toteutuneen tapaamisen mukaan 165–210 € / tapaaminen
Flowsales Oy	Buukkaus, liidinurtointi, myynnin ulkoistus, valmennus	Toteutuneen tapaamisen mukaan alk. 195 € / tapaaminen
Global Call Center Services Finland Oy	Buukkauspalvelut, uusasiakashankinta, telemarkkinointi, CRM-kampanjat	Räätälöity
Huippumyynti Oy	B2B-buukkaukset, myyntipalvelu, myyntikoulutukset	Toteutuneen tapaamisen mukaan 150–380 € / tapaaminen

Ictis Oy	Buukkauspalvelu sisältäen aloitustapaamisen, soittolistan ja kalenteroinnin, soittorobotti-palvelu	Toteutuneen tapaamisen mukaan
Inhouse Group Oy	Myyntitapaamiset, myyntiliidit, myynnin ulkoistaminen, myyntivalmennus, raportointi	Toteutuneen tapaamisen mukaan, kartoituskeskustelun mukaan,
Intensive Sales Partners Oy	Buukkaus, myyntipalvelu, valmennukset	Räätälöity
Katrium Ltd	Buukkauspalvelu, liidien generointi ja B2B-markkinointi, asiakaspalvelu, tutkimuspalvelut, sisällöntuotanto, Call Center ja Contact Center -palvelut	Räätälöity
Leadwiser Ky	B2B-buukkaus, PreSales-palvelu, Liidipankki	Toteutuneen tapaamisen mukaan, räätälöity
LevelUp Oy	Liidinhankinta, telemyynti, digimarkkinointi, kasvurahoitus	Räätälöity
Myyntiakatemia Oy	Monikanavainen liidinhankinta, SDR-palvelu, Sales Manager -palvelu, nykyasiakashankinta palveluna, myynnin rekrytoinnit	990-1290 €/kk + 5 % liideistä syntyneistä kaupoista tai SDR-palvelu kk-palkkaan sidotusti
Myyntiboosti Oy	Buukkauspalvelu, myyntivalmennus	Räätälöity
Myyntituli Oy	Buukkauspalvelu, myyntivalmennus, Sales Manager -palvelu	Aloituskassa, soittolistat, toteutuneet tapaamiset, myös Premium-palvelu Suomen suurimpiin yrityksiin buuka- tessa, räätälöity
Solmia Yrityspalvelut Oy	Buukkaukset, liidit, asiakastyytyväisyys, koulutus	48 € / tunti
Tiimibuukkaus Oy	Buukkauspalvelu, myynnin ulkoistaminen, tarjouspyyntöjen hankinta	Toteutuneen tapaamisen mukaan, räätälöity
Trainers' House Oyj	Uusasiakashankinta, asiakaskokemuksen parantaminen, myynnin kehittäminen ja johtaminen, valmennukset	Räätälöity

Näiden yritysten liikevaihdot vaihtelevat 100 000 € - 6 000 000 € / vuosi. Kartoituskeskustelut maksoivat tyypillisesti 25–45 € / läpiviety keskustelu oikean yrityspäätäjän kanssa. Toteutuneiden tapaa-

misten hinnat vaihtelivat 110–380 € / tapaaminen, tyypillisesti hinnan asettuessa noin 200 € paikkeille per toteutunut tapaaminen. SDR-palveluiden hinnoittelussa oli yleensä kk-kohtainen pohjalaskutus sekä Sales Development Representative -työntekijän kuukausipalkkaan sidottu laskutusosuus kertoimella 2–2,5 per kuukausipalkka. Lisäksi käytössä oli kuukausipalvelua pilottimielessä, eli tällöin asiakashankinnan yhteistyö käynnistettiin kiinteän kuukausilaskutuksen periaatteella ja pilottijakson jälkeen pystyi vaihtamaan hinnoittelumallia tuloskeskeisemmäksi.

Yritykset tarjosivat tyypillisesti markkinointipalveluita, myyntipalveluita, myyntivalmennuksia ja digitaalista, monikanavaista asiakashankintaa. Lisäksi oli call center, contact center ja asiakaspalvelua yhdistetty liiketoimintakonseptiin. Kasvuyrityksiin keskittyneet yritykset tarjosivat myös kasvurahoituspalveluita, kuten ELY:n ja Business Finlandin rahoittamien kehittämisprojektien hakua ja läpivientiä. Yleensä yrityksissä oli julkisesti tiedossa yhtä tai kahta hinnoittelumallia, joiden välillä asiakas pystyi valitsemaan itselleen sopivimman tavan hankkia uusia asiakkaita, asiakasliidejä ja myyntitapaamisia.

Yhteenvetona B2B-buukkausalan nykytilanne on lupaava buukkausalan yrityksille, sillä alan toimijoita on paljon ja heillä on kysyntää tuottaa laadukasta asiakashankintaa. Erona isojen ja pienten toimijoiden markkinointimateriaaleissa oli keskeisesti se, että isot buukkalat korostivat koko buukkausprosessin sujuvuutta, kohderyhmäymmärrystä ja raportointia. Osalla toimijoista oli verkkosivuiltaan paljon videomateriaalia, jonka avulla buukkauspalveluita tarvitseville yrityksille annettiin lisäarvoa tuottavasti tietoa siitä, mikä hyvässä ja tuloksellisessa asiakashankintatyössä on keskeistä. Tyypillistä toimialalle on projektikeskeinen ajattelumalli tuottaa myyntitapaamisia, mitata tuloksia ja priorisoida asiakkaita, jotka haluavat ostaa jatkuvaa buukkauspalvelua.

## 6.2 Strategian kehittämistarpeet

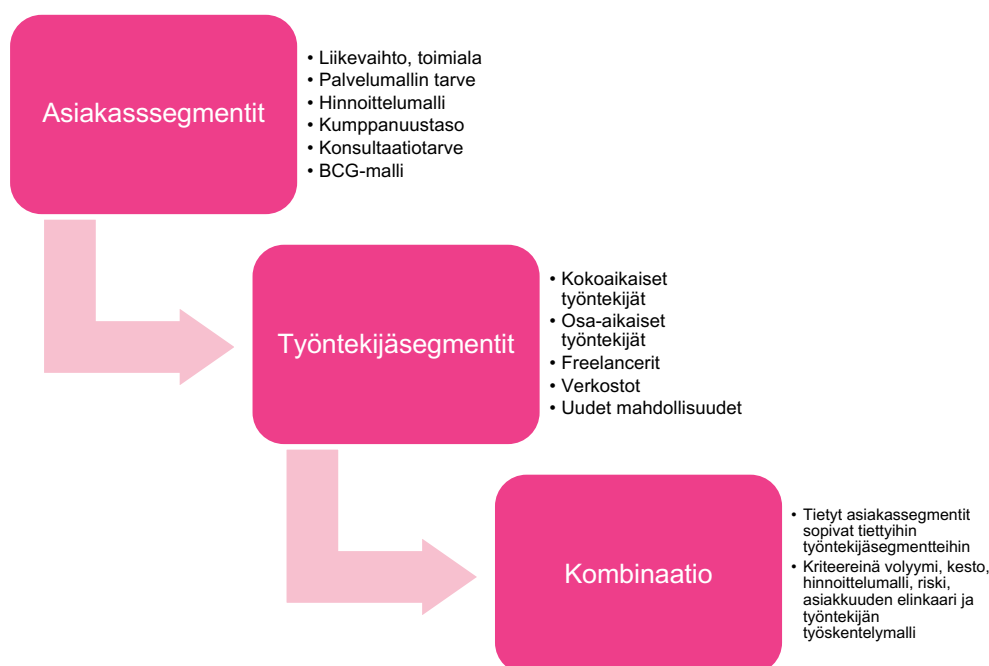
Yrityksessä nousi esille strategian kehittämistarpeita ideapalavereissa käydyissä keskusteluissa eli yhteiskehittämisessä. Yrityksen kasvustrategia nojaa hyvämaineiseen asiakashankinnan asiantuntijataloon, rekrytointiin panostamiseen ja henkilöstön pysyvyyteen. Yrityksessä oltiin avoimia sen suhteen, erikoistutaanko spesifisti B2B-päättäjien buukkauksiin ja skaalataan liiketoimintaa nopeammin myös entistä enemmän ulkomaille vai laajennetaanko tuoteportfoliota ja sitä kautta pystytään laajentamaan myös Suomessa nykyistä enemmän. Strategiatyö nähtiin yrityksessä jatkuvana prosessina, joka muovautuu sekä yrityksen arjessa että johtoryhmätasolla ja osakkaiden kesken tehtävässä strategiasuunnittelutyössä. Yrityksessä oli kiinnostus hyödyntää sinisen meren strategiaa osana strategiatyötä sekä tässä kehittämistyössä että tulevaisuudessa, koska markkina ja trendit muuttuvat jatkuvasti ja teknologiset kehitysaskleet luovat uusia skenaarioita asiakashankinnan toimialalle.

Yrityksessä havaittiin tarve poistaa turhauttavaa työtä, joka tuo hukkaa ja turhia työvaiheita. Esimerkiksi asiakashankinnan asiantuntijan ICP:n eli unelmakohderyhmän ymmärrykseen pitäisi panostaa enemmän sekä proaktiivisesti tehdä toimenpiteitä, joiden avulla saadaan enemmän kauppaa vähemmällä turhauttavaa työtä. Tutkimushaastatteluiden mukaan turhauttavaksi työkse kokivat myös asiakkaat ne työvaiheet, jotka koskivat uusien liidien etsimistä soitettavaksi. Työvaiheiden automatisointi liittyi tähän kehittämistarpeeseen. Tulevaisuudessa tekoäly, robotiikka ja integraatoratkaisut voivat auttaa tässä tehokkaasti.

Toinen kehittämiskohde oli myyntipuolen kehittäminen, sillä esimerkiksi SaaS-tuotteiden osalta asiakkaan kannalta matalalla riskillä myyntityö pystytään ulkoistamaan asiakashankinnan asiantuntijatalolle. Samalla myyntipalveluiden liiketoimintaa voi skaalata paljon, kun itse hoidetaan sekä buukkaustyö että myyntiprosessi. Tästä oli käynnissä pilottiprojekteja hyvin tuloksin tämän kehittämistyön aikana, mutta kaikkia tuloksia ei ollut vielä valmiina niistä. Asiakassegmentointia oli siten tarkennettava, että voidaan kohdistaa myyntipalvelut riittävän yksinkertaisten ja standardipalveluiden myyntiin.

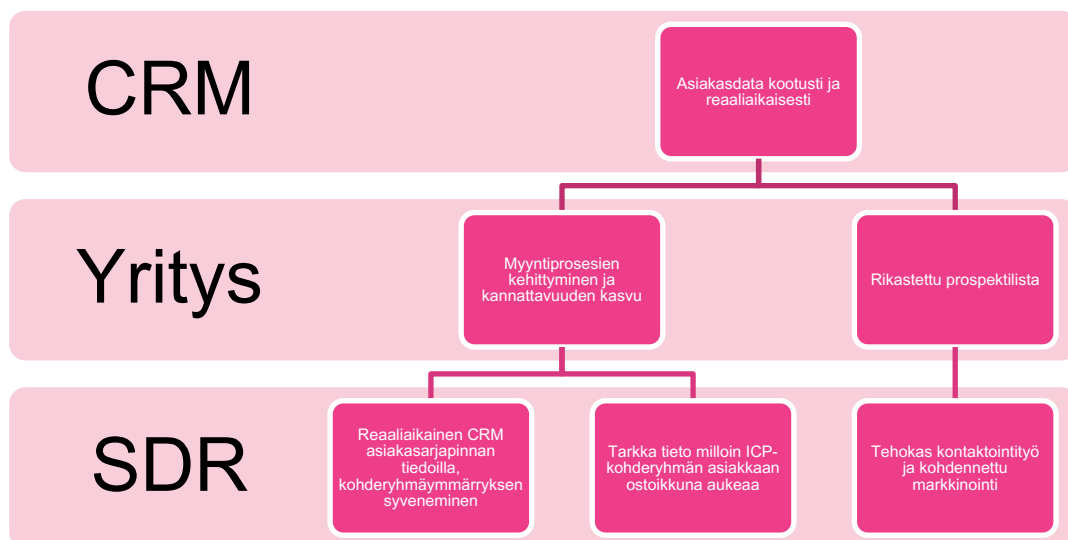
Hinnoittelumallien kehittäminen oli keskeinen teema. Unelmatapauksessa tulos pohjaisuutta voisi syventää ja vastata jo ennen tätä kehittämistyötä saatuun asiakaspalautteeseen. Hinnoittelussa nousi esille sekä tapaamisten hinnoittelu että muiden palveluiden hinnoittelun täsmentäminen esimerkiksi soittolistojen ja raportoinnin osalta. Hinnoittelussa pidettiin mahdollisena, että siinä on elementtejä toteutuneen tapaamisen hinnasta, lisäprovisio jos myyjä pääsee antamaan tarjouksen tapaamisen perusteella sekä lisäprovisio, jos tarjous johti kauppaan. Tällaista revenue share -painotteista mallia pidettiin asiakkaalle helppona ja houkuttelevana ostaa matalan riskin takia. Kannattavuuden takia hinnoittelussa nousi kuitenkin esille henkilötyöpäivään tai henkilötyötuntiin sidottu malli tai kombinaatio näistä ja provisio kaupasta ohjaten buukkarin tekemistä pitkäjänteisyyteen. Optimaalisena pidettiin sitä, että 80 % asiakkuuksista ovat kuukausilaskutteisia ja 20 % provisioon sidottuja, koska tällöin liiketoiminta on ennustettavaa.

Yhteiskehittämisessä käydyt keskustelut hinnoittelusta johtivat pohdintaan erilaisista työntekijämalleista ja palkkiomalleista. Yrityksessä ei ollut käytössä asiakkaiden segmentointia ja erilaisten asiakasprojektien kohdistamista eri työntekijäryhmille. Näin tutkijalle syntyi käsitys siitä, että liiketoiminnan kannattavuuden nostamiseksi ja skaalautuvuuden kasvattamiseksi yrityksessä on tarve analysoida tarkemmin erilaisia asiakasprofiileja (kuva 26). Koska yrityksessä on sekä työntekijöitä että yrittäjäkumppaneita alihankkijoina, voidaan strategiatyössä tehdä segmentointia sekä asiakkaiden että työntekijöiden osalta. Segmentointityössä hyödynnettiin BCG-mallia tähtituotteiden ja lypsylehmien osalta. Perusliiketoiminnan osalta asiakassegmentointia tehtiin asiakkaiden toimialan, palvelutarpeen ja asiakkuuden elinkaaren perusteella. Lisäksi tähän segmentointiin yhdistettiin työntekijäprofiilien segmentointia, eli kuukausipalkkaiset työntekijät fokusoivat toimintaa enemmän kiinteästi laskutettavaan tekemiseen, osa-aikaiset työntekijät fokusoivat toimintaa lähtötilanteen mukaiseen toteutuneet tapaamiset malliin, kun taas freelancerit ja verkostoyrittäjät pystyvät myös hyödyntämään revenue share -mallia ja syventämään tulos pohjaisuutta. Revenue share malli pyrkii siirtämään laskutuksen tulosperusteiseen vasta, kun asiakas on saanut kauppaa tapaamisista.



Kuva 26. Segmentointi asiakas- ja työntekijäryhmittäin

Neljäs teema strategiatyön kehittämisessä oli raportoinnin ja CRM-työskentelyn kehittäminen asiakasprojekteissa. Jos bukkari pääsisi tekemään töitä kohdeasiakkaan CRM-järjestelmästä käsin, työskentely olisi tehokkaampaa ja voisi esimerkiksi itsekkin lisätä mielenkiintoisen yrityksen vaikkapa LinkedIn-verkostosta nopeasti. Samalla kehittyneen tiedon palautuminen prosepektointiin olisi tehostettua. Ideapalaverissa toistui SDR-mallin skaalattavuus, missä keskeisenä asiana on asiakkaan CRM-järjestelmästä käsin tapahtuva työskentely, tehokas oppiminen ja opitun soveltaminen käytäntöön entistä tehokkaampana buukkausprosessina (kuva 27). Yhteiskehittämisessä nousi tässä kohtaa ongelmana esille se, että osa asiakkaista ei ole halunnut päästää kaksisuuntaisesti CRM-järjestelmäänsä, vaikka haluaisivat kuitenkin hyödyä ja liiketoimintaymmärryksen kasvun käyttöönsä bukkareilta. Asiakkaat eivät myöskään ole suostuneet antamaan ns. poistolistoja soittolistojen suodattamiseksi valmiiksi niin, että jo olemassa olevien asiakkaiden yritys- ja kontaktitiedot jäävät uusien kohdelistojen ulkopuolelle. Tällöin asiakas joutuu tekemään manuaalisesti listojen tarkistustyön, mikä hidastaa prosesseja ja altistaa virheille.



Kuva 27. Raportointi ja CRM-työskentely

### 6.3 Asiakkaiden palvelutarpeet

Asiakkaiden palvelutarpeita kartoitettiin vanhoilta asiakkailta, jotka olivat ostaneet Strongest Group Oy:n asiakashankinnan asiantuntijapalveluita sekä uusilta potentiaalisilta asiakkailta. Haastatteluiden pohjalta saatiin käsitys kumppanuusmallisen yhteistyön odotuksista ja yksityiskohtaisista toiveista, joita asiakkailta oli ulkoistetun asiakashankinnan osalta (kuva 28). Asiakashaastatteluista saatiin sisällönanalyysin avulla käsitys asiakkaiden palvelutarpeista.



Kuva 28. Asiakstarpeet B2B-buukkauksessa

Yritykseen oli oltu pääosin tyytyväisiä vanhojen asiakkaiden osalta. Työn laatuun, mahdollisiin henkilöstövaihdoksiin, yhteyshenkilön osaamiseen ja kyvykkyyteen oltiin erityisen tyytyväisiä. Eritoten kiihosta tuli siitä, miten keskustelut kytkettiin asiakkaalle tulevaan arvoon ja peruutuneita tapaamisia ei ollut, vaan lähinnä joitakin siirtoja satunnaisesti. Asiakkaiden loppuasiakkailta oli myös tullut hyvää palautetta sovituista tapaamisista. Asiakkaat mainitsivat vaihdon syynä halvemman hinnan ja kokeen buukkarin. Toisaalta asiakkaat kritisoivat nykyistä toimijaa siitä, että CRM-työstä puuttuu näkemyksiä buukkareilta.

Asiakkaat kaipasivat dedikoitua asiantuntijaa, joka ymmärtää kauppaan johtaneiden tapaamisten syitä. Asiantuntijalta odotettiin myös näkemyksellisyyttä, miten asiakashankinta kannattaa organisoida. Erityisesti kick-offissa eli yhteistyön aloitusvaiheessa kaivattiin tiivistä yhteistyötä ja laajaa pohjatyötä siihen, miten hyvin asiakashankinnan asiantuntijat ajetaan tiimiin ja yrityksen maailmaan sisään. Tällöin itsenäisempi työ olisi tehokkaampaa.

Keskeisenä teemana nousi esille se, että asiakasrajapinnasta halutaan enemmän palautetta ja kehittää sitä kautta yhteistyötä asiakashankinnan välillä. ICP-asiakasprofilointikykyä toivottiin, jotta sekä buukkarille että asiakkaalle tulisi mahdollisimman vähän turhaa työtä. Asiakkaat toivoivat tutkimuksellista yhteistyötä, mitkä organisaatiot ja mitkä henkilöt ovat todellista ICP-kohderyhmää. Samalla tieto liikkuisi buukkaukseen asti, missä caseissa on onnistuttu.

Asiakkaat tarvitsivat myynnin edistämistyötä, jolloin myyntitiimin skaalaaminen voi olla helpompaa, kun henkilöstökapasiteetin nostamista voi tehdä asteittain pienemmillä riskeillä. Markkinoinnilta ja myynniltä haluttiin myös tiivistä vuoropuhelua sekä myynnin edistämisen kaikkien keinojen käyttöön-ottoa. Tyypillisesti suomalaisen myyntiosaamisen ajateltiin olevan heikkoa, jolloin tapaamisten sopimisen lisäksi myös myyntityön vastuu voisi siirtyä enemmän asiakashankinnan asiantuntijoille.

Asiakkaat priorisoivat kokonaisvaltaista liiketoimintaymmärryksellä varustettua asiakashankinnan kumppania, kun vaihtoehtona olisi tapaamisten sopimiseen erikoistunut toimija eli ns. buukkitalo. Vastauksissa tuli esille asiakkaiden tarpeet koko asiakassuhteen hoitoon. Tällöin asiakashankinnan asiantuntija hoitaisi prospektoinnista lähtien buukkauksen läpi koko asiakkuuden ihan siihen asti, että asiakas pysyy. Toisaalta vastauksissa ymmärrettiin, että perinteisille buukkaustaloille on vielä pitkään kysyntää. Kasvukonsultointia ja myynnin edistämistä toivottiin kokonaisvaltaiselta asiakashankinnan kumppanilta.

Raportoinnin ja CRM-työskentelyn osalta asiakkaiden palvelutarpeissa korostui saada kootusti tiedot CRM-järjestelmään, tehdyt aktiviteetit ja tapaamisten tiedot. Strongest Group Oy sai positiivista palautetta raportoinnista, sillä kommentteissa tuli infoa ICP:stä ja puheluiden sisällöistä. Ymmärrettiin, että optimaalista olisi työskennellä asiakkaan CRM:ssä, muttei kuitenkaan haluta avata CRM:ää molempiin suuntiin. Toiminnan kehittämisen osalta tuli kommentteja, kuinka tekoälyä voisi hyödyntää raporttikassa ja muuten työn kehittämisessä. Hiljaisen tiedon arvo oli tärkeää asiakkaille, eli tällä viitattiin buukkarin ymmärryksen kasvamiseen kohderyhmästä, erilaisten teemojen nousemiseen asiakkaiden puheluissa ja muihin kontaktointityöhön liittyviin näkökohtiin.

Hinnoittelun osalta asiakkaat toivoivat pääosin laskutusta toteutuneen tapaamisen osalta, kun tapaaminen oli sovittu oikeaan ICP-kohderyhmään. Puheluista ei välttämättä haluttu maksaa, sillä on niin erilaisia toimijoita alalla. Unelmatapauksena pidettiin sitä, että sovittujen tapaamisten provisio määräytyisi onnistuneesta myynnistä, mutta ymmärrettiin, ettei siihen olla välttämättä valmiita. Ajateltiin,

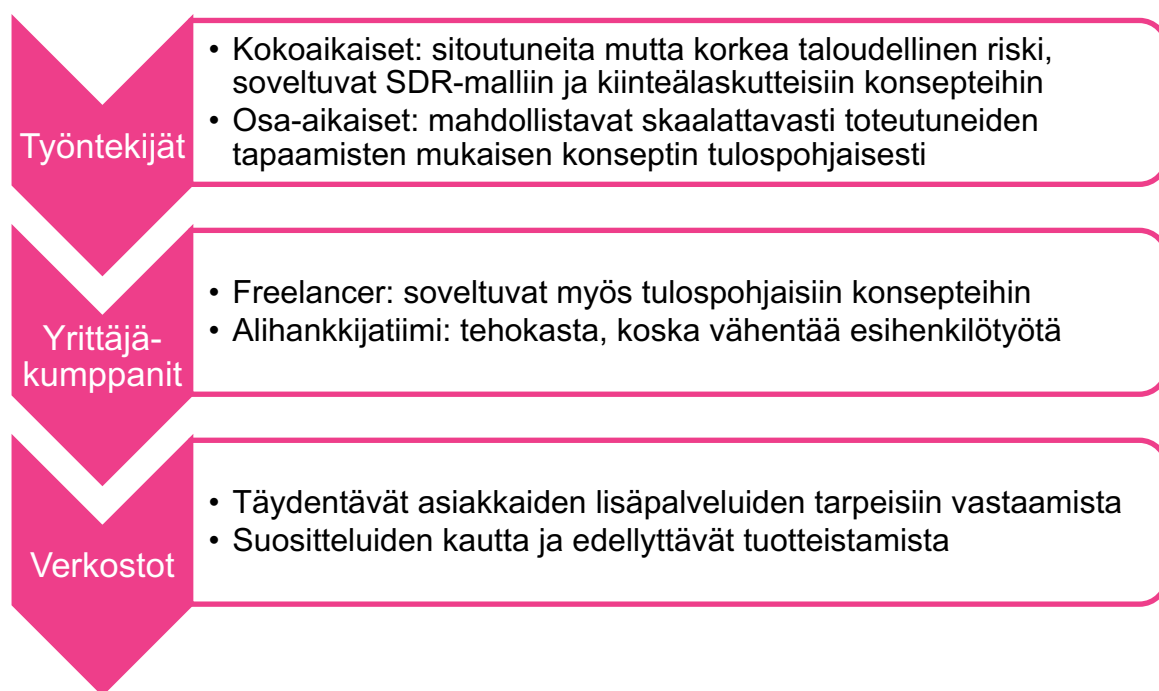
että se toisi lisää dataa. Asiakkailla oli myös tarve saada asiakasymmärrystä omasta kohderyhmästään eli tietoa siitä, mitä loppuasiakkailla oli menossa. Tässä avainasemassa nähtiin strateginen kumppanuus tuottaa relevanttia tietoa. Tällöin myös revenue share -malli voisi toimia palvelun hinnoittelussa, koska molemmat ovat sitoutuneet yhteistyöhön.

#### 6.4 Uusien liiketoimintakonseptien kehittäminen

Asiakastarpeen pohjalta ja strategisten tavoitteiden kautta syntyivät uusien liiketoimintakonseptien edellytykset. Ensin asiakashankinnan palveluita kehitettiin sinisen meren strategian avulla niin, että niistä poistettiin ja supistettiin hukkaa ja turhaa työtä aiheuttavia osatekijöitä sekä lisättiin ja korostettiin prosessia sujuvoittavia ja erikoistumista osoittavia elementtejä. Keskeinen tulos kehittämistyössä oli se, että yritys voi erottautua markkinassa tarjoamalla erilaisia asiakashankinnan konsepteja eri asiakaskohderyhmille ja erilaisten työntekijöiden tehdessä työn. Koska alalla tyypillisesti kilpailijat tarjoavat yhtä tai kahta mallia, joiden välillä asiakas perinteisesti valitsee hintaan ja tapaamisten määrään perustuvan buukkauspalvelumallin, voi kasvuhenkisen startup-yritys kehittää liiketoimintakonseptia joustavaksi ja asiakasyrityksen tarpeiden mukaan muuttuvaksi.

Asiakassegmenttejä kehitettiin toimialojen pohjalta, palvelukategorioiden pohjalta ja BCG-mallin mukaisesti tähtituotteiden ja ns. lypsylehmien osalta. Perinteisen liikevaihtoon tai pelkkään toimialaluokitteluun perustuva asiakassegmentointi ei riittänyt, vaan kehittämistyössä haluttiin vastata tutkimuskysymykseen siitä, miten sinisen meren strategian avulla voi kehittää liiketoimintakonseptia niin, että yritysstrategia ja asiakastarpeet huomioidaan. Erilaisilla asiakkailla on erilaisia tarpeita, ja samalla yrityksellä voi olla eri kasvuvaiheissa erilaisia tarpeita. Jos asiakas ei löydä haluamaansa palvelumallia nykyiseltä toimijalta, on asiakkaan menettäminen kilpailijalle todennäköistä. Kuitenkin tiedetään, että uusien asiakkaiden hankintakustannus on jopa viisinkertainen siihen verrattuna, että yritys pitää kiinni nykyasiakkaista ja panostaa asiakashoitoon asiakastarpeita kuunnellen.

Samalla tutkija luokitteli palvelukategoriat työntekijäsegmenttien mukaan niin, mitkä soveltuvat parhaiten koko-aikaisten työntekijöiden, osa-aikaisten työntekijöiden, freelancer-alihankkijoiden tai kumppaniyrittäjien toteutettaviksi (kuva 29). Tässä huomioitiin yrityksen liiketoiminnan kannattavuus, kassavirta, SWOT-analyysi liiketoiminnan riskeistä ja mahdollisuuksista sekä sitoutumisaste yhteistyöhön ja työntekoon. Keskeinen uusi tulos oli tutkijan oivallus siitä, että Suomessa on valtavasti joustavaan osa-aikaiseen etätyöhön pystyviä ihmisiä, jotka esimerkiksi ovat eläkkeellä, hoitavat lähiomaisia tai lapsia kotona. He voivat tarjota joustavan lisäresurssin ja jopa satojatuhansia uusia työntekijöitä, joilla voi olla pitkäaikainen toimialaosaaminen, kohderyhmäymmärrys ja vuorovaikutusosaaminen erilaisten ihmisten kanssa. Samalla keskeinen oivallus asiakkaiden sitouttamisesta ja pitkäaikaisen buukkarisuhteen asiakastarpeesta yhdistyivät. Yrityksen on mahdollista erottua erittäin tiukasti hintakilpailussa markkinassa sosiaalisella vastuullisuudella ja sosiaalisella kestävyydellä siten, että työnteko mahdollistetaan joustavana osa-aikaisena etätyönä ihmisille, jotka muutoin elävät hyvin pienten perusansioiden kanssa mutta joilla on hyvin pitkäaikainen sitoutumismahdollisuus työnantajaan, asiakasyritykseen ja työntekoon. Tällöin asiakastarve syvällisen liiketoimintaymmärryksen kasvusta ja tiivistä yhteistyöstä buukkarin kanssa ovat mahdollisia.



Kuva 29. Asiakas- ja työntekijäsegmentit

Kolmannessa vaiheessa tutkija tyypitteli palvelukonseptia asiakkaiden palvelutarpeiden mukaisesti niin, että yritys pystyy vastaamaan eri kokoisten ja eri kasvuvaiheessa olevien yritysten asiakashankinnan tarpeisiin (kuva 30). Samalla hyödynnettiin sinisen meren strategiaa siten, että tuotteistettiin palvelupaketteja, jotka ovat helppoja, selkeitä ja asiakkaalle lisäarvoa tuottavia. Niiden pohjalta pystyttiin hahmottelemaan hinnoittelumalleja, jotka ovat houkuttelevia, kilpailukykyisiä, räätälöitäviä ja innovatiivisia. Keskeinen tulos tässä oli se, että standardimuotoinen peruspalvelupaketti selkeyttää prosesseja sekä asiakkaalle että sisäisesti bukkareille ja hukkaan menevän työajan osuus pienee merkittävästi, kun perustasoista palvelua haluavien asiakkaiden raportointimallit, soittotarinallit, kalenterin käyttö ja muut aktiviteetit ovat standardoituja ja samankaltaisia. Samalla lisäpalveluita ja räätälöintiä haluavat asiakkaat ymmärtävät, että lisäpalveluista kuuluu maksaa ja näin asiakashankinnan alan arvostusta voidaan myös nostaa ylöspäin. Laajennettu ja premium-paketti ovat niille, jotka arvostavat sitoutunutta yhteistyötä ja kumppanuusmallia rakentaa pitkäjänteisesti yhteistyötä.

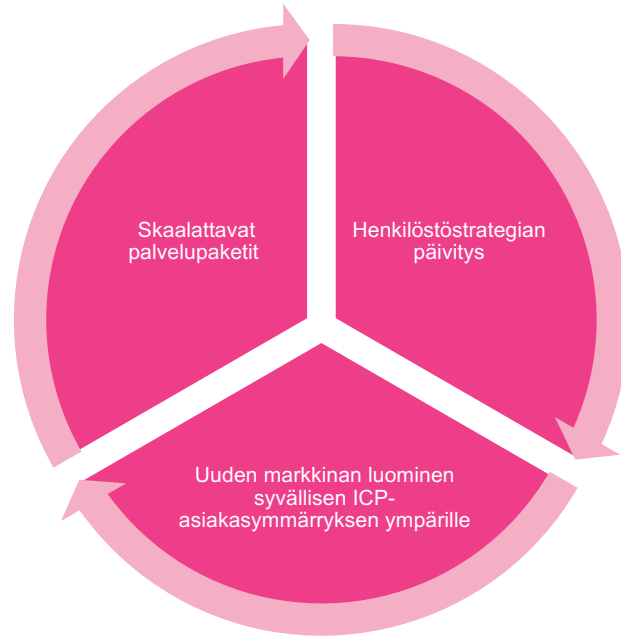


Kuva 30. Palvelupaketit

Kehittämistyön neljännessä vaiheessa koostettiin uusi liiketoimintakonsepti, jossa ydinliiketoiminta rakentuu moderniin proaktiiviseen asiakashankintaan. Skaalautuvuus, monistettavuus ja joustavuus olivat tärkeimmät kriteerit liiketoimintakonseptin rakentamisessa, jotta se on muokattavissa, sovellettavissa ja laajennettavissa yrityksen kasvaessa. Samalla luotiin suuntaviivoja kehittämistyön jatkamiselle, uuden strategisen liiketoimintakonseptin jatkokehittämiseksi ja käyttöönotolle liiketoiminnassa.

Liiketoimintakonseptien kehittämisestä saatiin uutena ymmärryksenä kerätyn aineiston kautta näkemys siitä, että yrityksen strategisten tavoitteiden, asiakastarpeiden ja kasvumahdollisuuksien yhdistäminen vaatii kompromisseja, synteisiä ja muuttuvaa kombinaatiota. Yhteiskehittämisessä nousi vahvimpana teemana esille osakkaiden halu vahvistaa yrityksen brändiä B2B-buukkauspalveluita tuottavana asiakashankinnan asiantuntijatalona, joka ensin kasvaa Suomessa markkinajohtajaksi. Asiakastarpeiden osalta yhdistävinä luokkina erottuivat kumppanuusmalli, asiakasymmärrys ja tuloksellisuus, joiden pohjalta ymmärrettiin, että syvällisen toimiala- ja asiakasymmärryksen kautta voidaan rakentaa kumppanuusmallia ja saada optimaalisia tuloksia asiakashankinnan suhteen. Tällöin keskiössä ovatkin juuri asiakashankinnan asiantuntijat eli buukkarit, ajanvaraajat ja SDR-henkilöstö, joiden ydinosaminen on sekä kohdeasiakkaan liiketoiminnassa että vuorovaikutustyössä kartoittaa palvelutarpeita, sopia tapaamisia ja kumulatiivisesti tuoda tietoa koko asiakasorganisaation käyttöön. Tällöin ajatusmaailma buukkauspalveluiden tuottamisesta kääntyy siinä mielessä pääläelleen, että huomio keskittyy oikeanlaisten, syvää näkemystä ja kokemusta kantavien ihmisten saamiseen osaksi asiakashankinnan asiantuntijaverkoston. Tyypillisesti ajanvaraajat ovat olleet 20–30-vuotiaita uransa alkupuolella olevia liike-elämän opiskelijoita, vastavalmistuneita tai tulorientoituneita myyntitykkeitä, joiden pääfokus on sopia mahdollisimman paljon tapaamisia. Tämä kuitenkin johtaa projektikeskeiseen liiketoimintaan, eikä ohjaa tekemistä pitkäjänteiseen ja asiakasymmärryksen kasvattamisen kautta tehtävään työtapaan, jossa asiakashankinnan asiantuntija kokee olevansa perillä, eikä vain töissä välivaiheena johonkin muuhun urallaan. Kuitenkaan kaikilla asiakkailla ei ole tarve löytää kumppanuusmallista ja pitkäaikaista ajanvarauksen kumppania, joten erottuakseen markkinassa

liiketoimintakonseptin kehittämisessä on keskeisintä huomioida erilaiset asiakastarpeet tulevaisuudessa ja kehittää sitä eteenpäin. Keskeisin oivallus on rakentaa uuden markkinan luominen syvällisen ICP-kohderyhmän asiakasymmärryksen ympärille eikä sovittujen tapaamisten kautta (kuva 31). Tätä tukevat skaalattavat palvelupaketit ja henkilöstöstrategian uudistaminen niin, että liiketoimintaa on mahdollista monistaa, skaalata ja laajentaa.



Kuva 31. Liiketoimintakonseptin kehittäminen

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätöksissä tarkastellaan tulosten ja kehittämistyön toimenpidesuunnitelman yhteenvedoa ja tutkijan tulkintaa uusien liiketoimintakonseptien kehittämisestä. Luvun lopuksi tiivistetään kehittämistoimenpiteitä ja sitä uutta tietoa ja oppia, jota kehittämistoimenpiteillä on saatu suhteessa asetettuihin kehittämistyön tavoitteisiin.

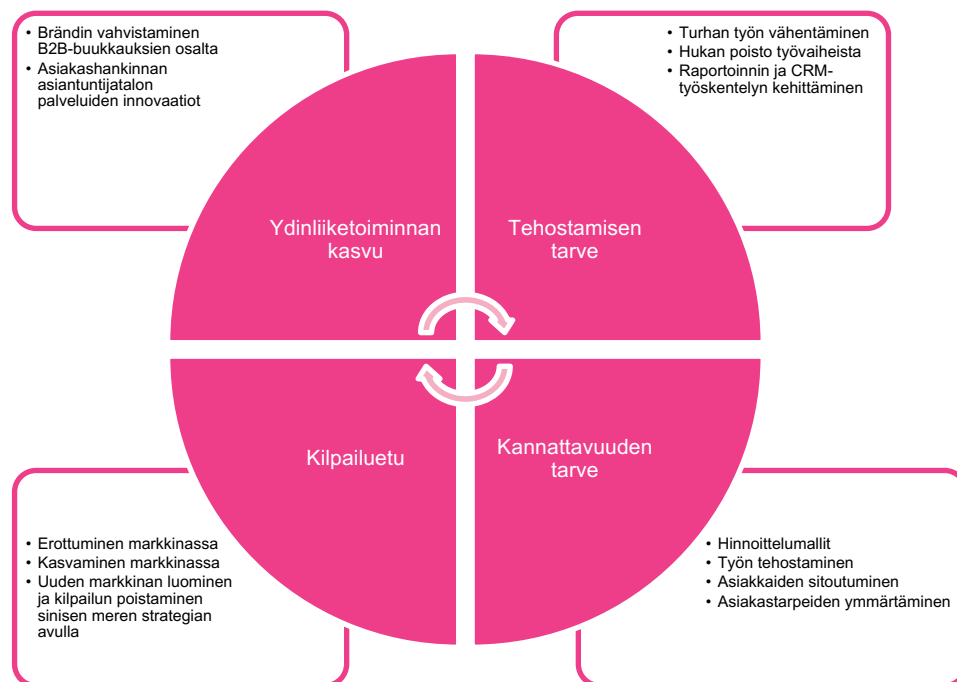
### 7.1 Tulosten ja toimenpidesuunnitelman kooste

Tulokset koostuivat yhteiskehittämisen, tutkimushaastatteluiden ja benchmarkingin kautta saaduista aineistoista sekä tutkijan tekemästä liiketoimintakonseptien kehittämistyöstä pohjautuen tietoperustaan ja aineistosta nousseisiin teemoihin. Tuloksia on kuvattu edellisessä luvussa aineistolähtöisesti eli induktiivisesti tehdyn kehittämistyön mukaisesti. Näin saatiin nykyaikaan ja nykyiseen B2B-asiakashankinnan kontekstiin sidottu näkemys siitä, kuinka liiketoimintakonsepteja voi kehittää yrityksen asiakastarpeet ja yritysstrategia huomioiden kohdeorganisaatiossa.

Kehittämistyöllä pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymykseen, miten startup-yrityksen liiketoimintakonseptia kehitetään sinisen meren strategian avulla siten, että yrityksen strategia ja asiakastarpeet huomioidaan. Tuloksena saatiin näkemys siitä, että liiketoimintakonsepteja voi kehittää uuteen markkinaan muokkaamalla prosesseja asiakaslähtöisiksi, päivittämällä henkilöstöstrategiaa ja vastamalla asiakasyritysten elinkaaren eri vaiheissa oleviin asiakashankinnan tarpeisiin. Tällaista kokonaisvaltaista toimijaa ei löydy vielä Suomen B2B-asiakashankinnan kentästä, joka rakentaisi yrityksen sisäisen vahvuuden kautta liiketoimintakonsepteja. Yritykset ovat perinteisesti olleet sitoutuneita yrityssovimuksiin, mutta tuomalla tähän uuden näkökulmaan pitkäaikaisista, jopa vuosikymmeniä kestävästä asiantuntijasuhteista voidaan muovata projektiliiketoimintaa kohti kumppanuusmallia.

Kehittämistyössä tuloksena nousi yhteiskehittämisen haasteet ja sinisen meren strategian soveltaminen. On erittäin tärkeää saada henkilöstö sitoutumaan muutosprosessiin ja sinisen meren strategian istuttamiseen osaksi organisaation kaikkea toimintaa (Kim & Mauborgne 2017, luku 1). Henkilöstö tarvitsee tietoa ja perusteluita, miksi ja miten asioita voidaan lähestyä uusista näkökulmista. Pelkkä kiinnostus kehittämistyöhön ei yksistään riitä. Tuloksissa toistui yhteiskehittämisen osalta se, miten tiukasti yrityksen johto haluaa pitää brändistä ja nykykonseptista kiinni, vaikka samalla halutaan kehittää kannattavuutta, kilpailuetua ja skaalattavuutta. Tämä dilemma voi johtaa entistä kovempaan hintakilpailuun ja punaisen meren taisteluun, jossa toistetaan samoja rutiineja kuin aiemminkin. Yhtenä johtopäätöksenä voidaankin pitää tilannetta, jossa uusia innovatiivisia liiketoimintakonsepteja halutaan kuin hanasta kääntämällä mutta samaan aikaan jarrutetaan omaa ajatteluprosessia täysin uusille vesille. Ideointia ja yhteiskehittämistä olisi tehokkaampi käyttää sinisen meren strategian soveltamisessa, jos ideointivaiheessa uskallettaisiin rohkeammin vain heittää erilaisia skenaarioita ja visioita pohtimatta niiden toteuttamiskelpoisuutta ja yrityksen mahdollisuutta hyödyntää niitä liiketoiminnassaan.

Ideapalaverien mukaan: ”Asiakkaat ovat tottuneet ostamaan tapaamisten hinnalla, vaikka se ohjaukseen väärin tekemistä. Jos buukkaustöitä myydään tuntihinnalla tai päivähinnalla, niin asiakas ei osta, ellei ole lupausta tapaamisten määrästä.” Tästä dilemmasta johtuen yhteiskehittämisen strategisista painopistealueista tutkija teki tulokinnon, että kaikkien erityyppisten tarpeiden välille pitää löytää tasapaino ja sellaisia ratkaisuita, joilla pystytään vastaamaan sekä ydinliiketoiminnan kasvun, tehostamisen ja kannattavuuden tarpeisiin että kilpailuedun varmistamiseen (kuva 32).



Kuva 32. Strategiset painopistealueet kehittämistyössä

Palveluiden hinnoittelu ja raportointi toistuivat tuloksissa. Yhtäältä hinnoittelussa nähtiin yrityksen strategiasuunnalta nostopaineita kannattavuuden nostamiseksi, ja toisaalta asiakkaat vaativat entistä yksityiskohtaisempaa raportointia asiakashankinnasta ja ICP-kohderyhmästä mutta halusivat maksaa ensisijaisesti tulos pohjaisesti, jos sovittu tapaaminen johtaa kauppapäätökseen. Innovaatioiden ja digitaalisten strategioiden korostuminen näkyy aikana, jolloin liiketoiminnot globalisoituvat ja laajenevat (Phuong 2024, 139–140). Digitaaliset ratkaisut voivat olla keino vastata molempiin kehityshaasteisiin, jolloin prosesseja saadaan suoraviivaistettua ja palveluinnovaatioita ohjattua asiakastyöhön asti. Näin voidaan hakea samalla kustannussäästöjä, välttyä hintakilpailulta ja kehittää innovaatioita, jotka tuovat asiakkaille lisäarvoa.

Toimenpidesuunnitelma esiteltiin kohdeyritykselle Excel-muotoisena taulukkona ja videomuotoisena dokumenttina, joihin voi palata myöhemmin ja joita voi hyödyntää myös uusien henkilöstön jäsenten kanssa tai henkilöstövaihdoksissa. Toimenpidesuunnitelma oli viisiportainen, ja vaiheet nivoutuivat liiketoimintakonseptin kehittämistyön osakokonaisuuksiin (kuva 33). Liiketoimintalogiikan kehittämisen uudelleen poistamalla, supistamalla, korostamalla ja lisäämällä ominaisuuksia mahdollistavat uuden markkinan luontia ja konseptointia (Vuorinen & Huikkola 2023, 120–131). Tämä toimi tehokkaasti, sillä ensimmäiseksi toimenpidesuunnitelmaan tuotiin benchmarkingin ja yhteiskehittämisen aineistojen pohjalta niitä elementtejä, joita kilpailijoilla ei ollut selkeästi näkyvissä ja pohdittiin keinoja, joilla turhaa työtä ja hukkaa voidaan poistaa. Toimenpidesuunnitelman toisessa vaiheessa syntyi näkemys siitä, että erilaisilla asiakasryhmillä on erilaisia tarpeita, joten asiakassegmentointia on tehtävä uusilla kriteereillä, eikä pelkästään liikevaihdon tai toimialan mukaan. Tämä johti kehittämisprosessin keskeisimpään osaan ja asiakastarpeista johdetusti kriittisimpään osaan eli henkilöstöön, joita ovat asiakashankinnan asiantuntijat eli buukkarit. Keskeinen uusi oivallus ja tulos on yhdistää asiakassegmenttien ja työntekijäsegmenttien ajattelumalli ja hyödyt niin, että yrityksessä voidaan

profiloida tietyn tyyppiset asiakkaat tietyille työntekijäryhmille, kuten kokoaikaisille työntekijöille, osa-aikaisille työntekijöille ja freelancer-pohjaisille yrittäjäkumppaneille.



Kuva 33. Toimenpidesuunnitelman kooste

Asiakaskokemuksen hallinta on keskeinen menestystekijä tulevaisuudessa, sillä pelkkä ydinosaamisella kilpailu ei riitä yrityksille (Bitner ym. 2007, 2–3.). Siksi pakettimuotoinen palvelukonsepti on helppoa asiakkaille, selkeää ja helposti ennakoitavaa palvelunostamista, ja usein sinisen meren strategiaa käyttäneet organisaatiot hyödyntävät helppojen kokonaisvaltaisten pakettien lanseeraamista asiakkaille, jotta asiakkaan kokemus palvelusta paranee, käyttökokemus helpottuu ja lisäarvon kokeminen maksimoituu. Samalla tutkija oivalsi, että asiakkaiden ja työntekijöiden segmentoinnin tarkoitus on optimoida asiakkaiden ostamisen helppoutta ja työntekijöiden työntekeksen sujuvuutta. Tätä tukemaan kehitettiin toimenpidesuunnitelmaan neljännessä vaiheessa palvelupakettien sisällöt, joista keskeisimpiä oivalluksia olivat standardointi, lisäpalveluiden arvostamisen nosto ja premium-palveluiden konseptointi.

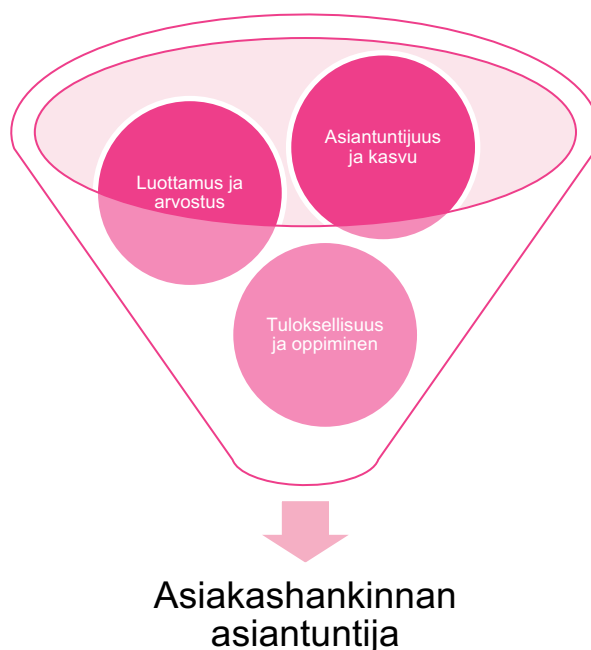
Viidennessä vaiheessa toimenpidesuunnitelman tavoite oli jäsentää hinnoittelumalleja palvelupakettien pohjalta niin, että erilaisessa kasvuvaiheessa olevat erikokoiset organisaatiot voivat saada juuri tarvitsemaansa vastaavaa palvelua yritykseltä. Esimerkiksi startup-yrityksessä arvostetaan revenue share -mallista yhteistyön käynnistämistä, koska kassavirta voi olla heikkoa ja toiminta vasta alkamassa. Vastaavasti suuryritykset voivat panostaa asiakashankintaan suuriakin summia vuositasolla ja haluavat ulkoistetun asiakashankinnan myyntitiimin, joka huolehtii avaimet käteen periaatteella kaiken prospektoinnista asiakashoitoon asti. Juuri kohdeorganisaation startup-yrityksen ketterä ja joustava toimintatapa vastata erilaisten asiakkaiden tarpeisiin mahdollistaa sen, että liiketoimintakonsepteja voidaan muuttaa ja näin hakea kilpailuetua verrattuna alalla pitkään toimineisiin toimijoihin (Koskinen 2021, 35–37, 40–41). Haasteena tässä voidaan nähdä kuitenkin se, että kaikkea kaikille tarjoava yritys voidaan mieltää ei mitään kenellekään yritykseksi. Siksi keskeistä onkin jatkokehittää toimenpidesuunnitelmaa tulevaisuudessa ja hankkia jatkuvasti asiakasrajapinnasta tietoa, miten pakettimallista palvelua, hinnoittelua ja uutta henkilöstöstrategiaa pitäisi parantaa.

## 7.2 Kehittämistoimenpiteiden kooste

Kehittämistoimenpiteet jäsentyivät kolmeen kategoriaan eli teknologisiin, prosesseihin ja inhimillisiin tekijöihin. Teknologiset tekijät auttavat liiketoimintakonseptin kehittämisessä niin, että esimerkiksi raportointi ja CRM-järjestelmissä työskentely voivat tuoda lisäarvoa asiakkaille. Lähtötilanteessa tämä oli hyvällä tasolla asiakaspalautteen mukaan kohdeyrityksessä. Samalla kuitenkin nousi henkilökohtaisen työn merkitys esille, eli kuinka asiakashankinnan asiantuntija pystyy lyhyessä ajassa omaksumaan asiakasorganisaation arvot, vision, tarinan ja hyödyt, joita se pyrkii tarjoamaan ICP-kohderyhmälleen. Keskeistä oli kehittää liiketoimintakonseptia niin, että asiakashankinnan asiantuntija tuo tehokkaammin oppimaansa hiljaista tietoa ja asiakaspalautetta koko organisaation ja myyntitiimin käyttöön sekä pystyy tehokkaammin prospektoimaan tulevaisuudessa ja kohdentamaan markkinointia oikein. Näin prosesseihin liittyvät kehittämistoimenpiteet nousivat keskiöön itse kehittämistyössä, sillä asiakkaan elinkaaren eri vaiheissa voi olla erityyppisiä palvelutarpeita.

Uusien kilpailemattomien markkinoiden luominen ja valloittaminen on keskeistä sinisen meren strategiassa (Awladthani ym. 2023, 197). Kilpailuetua ja sinistä merta lähdettiin tavoittamaan inhimillisten tekijöiden kautta, koska tällaista ajattelutapaa puuttui toimialan muista yrityksistä benchmarkingin aineiston perusteella ja koska asiakastarpeesta nousi tarve saada syvällistä, pitkäaikaista ja kumuloituvaa ymmärrystä kokonaisvaltaiseen asiakashankintaprosessiin. Näin hyötynä saataisiin tyytyväisemmät asiakkaat ja sitoutuneet ja kumppanuusmallista yhteistyötä arvostavat asiakkuudet, mikä parantaa liiketoiminnan kannattavuutta ja asiakastyytyväisyyttä.

Liiketoimintakonseptin kehittämisen haasteita voivat olla henkilöstön sitoutumiseen liittyvät haasteet siinä, miten muutokset saadaan vietyä käytäntöön asti (Ala-Mutka & Talvela 2004, 14–15). Organisaatioissa voi esiintyä kuutta erityyppistä jännitettä, jotka liittyvät luottamukseen ja rakenteisiin, motivaatioon ja lähijohtamiseen, merkityksellisyyteen ja tavoitteisiin, yhteisöllisyyteen ja palkitsemismalleihin, identiteettiin ja osaamiseen sekä tunteisiin ja prosesseihin. Kun kehitetään Inhimillisesti tehokasta organisaatiota, on olennaista kunnioittaa inhimillisyyttä, hyväksyä jännitteet, tehdä yhdessä ja pitää operatiiviset toiminnot ajan tasalla organisaation tarpeista. (Ikonen ym. 2023, 27–208.) Inhimilliseen strategiaan yhdistyy menestyvässä organisaatiossa valmentava tiimin johtaminen, sillä tiimeissä syntyy parhaimmillaan kokemus arvostuksesta ja ryhmään kuulumisesta. Yhteiset selkeät tavoitteet, erilaisen osaamisen hyödyntäminen, tiimin jäsenten keskinäinen arvostus ja yhteiset toimintamallit sidosryhmien kanssa tarjoaa asiakkaille luottamusta, kohtaamista ja luvattut työt sovitusti. Systeminen ajattelu tarkoittaa tiimin johtamisen kannalta kykyä tarkastella tiimin sisäistä toiminnan dynamiikkaa ja vaikutussuhteita sekä tiimiä laajemmin osana toimintaympäristöään. Yhteistyö voidaan nähdä organisaation tavoitteena. (Ristikangas ym. 2021, 23–57, 123–143.) Siten kehittämistyön avulla tuotiin yhteiskehittämisen traditiota yritykseen, eli henkilöstö voidaan sitouttaa tiiviimmin kehittämään liiketoimintaa yhdessä sidosryhmien kanssa (kuva 34). Kehittämistyön pohjalta voikin syntyä yritykseen toimintakulttuuria, jossa yhteiskehittäminen otetaan pysyväksi toimintatavaksi, mikäli siitä koetaan olevan hyötyä ja etua liiketoiminnassa, mutta se vaatii aikaa ja resursseja.



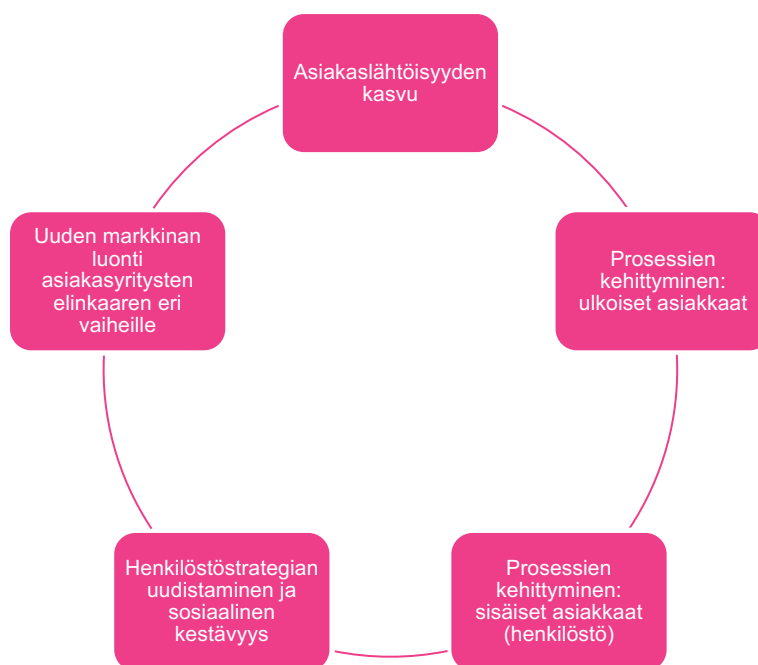
Kuva 34. Henkilöstön tarpeet organisaatiossa

Buukkausalalla fokus on hyvin pitkälti asiakkaissa, myynnissä ja liiketoiminnan kasvussa, ja henkilöstö nähdään tässä resurssina, joka auttaa yrityksiä myynnin kasvussa. Myyntiprosessissa huomio on yrityksen myynnin edistämiseksi ja ostoprosessissa taas asiakkaan sujuvassa ostamisessa sekä prospektin saattamisesta yrityksen ovelta aina kanta-asiakkaaksi saakka (ks esim. Kurvinen & Seppä 2016; Kotler 1999, 125.) Kuitenkin toimialalla voi erottua kilpailijoista merkittävästi siinä, miten henkilöstö mielletään sisäiseksi asiakkaiksi ja yrityksen suurimmaksi voimavaraksi. Vahvin yrityksen resurssi ovat henkilöstö ja kohdeyrityksen kasvusuunnitelmaan liittyvä tiiviisti henkilöstöpuoli. Kehittämistoimenpiteissä keskityttiin henkilöstön segmentointiin ja uuden sisäisen asiakasryhmän löytämiseen eli osa-aikaisten työntekijöiden, jotka voivat sosiaalisen kestävyuden kautta vahvistaa yrityksen brändiä, kestävästi kehityksen työtä ja ennen kaikkea tuoda asiakkaille lisäarvoa pitkäaikaisen työkokemuksen, syvän alan tuntemuksen ja vuorovaikutustaitojen ansiosta. Tällä työntekijäryhmällä on usein myös paljon laajoja verkostoja ja aiempia suhteita yritysmaailmaan, mikä edesauttaa B2B-buukkaustyössä.

Tarjoamalla joustavaa osa-aikatyötä etätöinä esimerkiksi omaishoitajille voi edistää sosiaalista kestävyttä ja taloudellista kestävyttä sekä tasa-arvoa, sillä perinteisesti naisvaltaiset omaishoitajat ansaitsevat heikosti omaishoidon tuella. Lisäksi tarve tehdä työtä omaehtoisesti omien aikataulujen ja omaishoidettavan ehdoilla voivat mahdollistua, jos ketterä ja joustava työnantaja organisoii työt selkeästi ja mahdollistaa joustavuuden työelämän ja omaishoitotyön sovittamisessa. Kotiäideistä ja koti-isistä ei ole tilastoituja lukumääriä, sillä kotivanhemmuus ei ole tilastoitu kategoria, mutta esimerkiksi vuonna 2019 alle 3-vuotiaiden lasten kotivanhempia oli 22685 henkeä sekä 15–64-vuotiaita 1,2 miljoonaa työelämän ulkopuolella (OPH 2022, 6–11). He voivat olla opiskelijoita, eläkeläisiä, kotivanhempia tai muista syistä työelämän ulkopuolella. Siten henkilöstöstrategian päivittäminen joustavan osa-aikaisen etätöiden tekemiseen voi olla yhteiskunnallisesti erittäin merkittävää ja näyttää suuntaa tulevaisuudelle. Samalla yrityksen brändi vahvistuu strategisten tavoitteiden mukaisesti asiakas-

hankinnan asiantuntijatalona B2B-buukkauspalveluita tuottavana yrityksenä, joka huolehtii niin asiakkaistaan kuin henkilöstöstään. Jatkossa asiakkaiksi voivat valikoitua organisaatiot, jotka arvostavat sosiaalista kestävyyttä, yrityksen vastuullisuutta ja erilaisia urapolkuja mahdollistavan toimintakulttuurin.

Uusi markkina rakentuu henkilöstöstrategian uudistamisen ja asiakkaan yritysten elinkaarivaiheiden erilaisiin tarpeisiin vastaamisesta. Seuraavaksi on tiivistetty, kuinka prosessit kehittyvät asiakaslähtöisiksi sekä ulkoisten asiakkaiden että sisäisten asiakkaiden eli henkilöstön osalta (kuva 35). Samalla henkilöstöstrategia tuo kansantaloudellista ja yhteiskunnallista merkittävyyttä. Näiden kehittämistoimenpiteiden kautta organisaatio voi avata uusia ovia ja saada vastetta sellaisissa yrityksissä, jotka eivät aiemmin ole käyttäneet ulkoistettuja buukkauspalveluita tai halunneet ulkoistaa asiakashankintaa, koska kokevat buukkarit irrallisiksi toimialaltaan ja yrityksensä arvoista.



Kuva 35. Kehittämistyön tulokset

Yhteenvetona turhan työn poistaminen, myyntipalveluiden kehittäminen, hinnoittelun kehittäminen ja CRM-työskentelyn syventäminen johtavat kaikki kumppanuusmallin tarpeeseen, jolloin yrityksessä on tarve kehittää strategiaa kumppanuusliiketoimintaa kohti. Tällöin asiakassuhteet syvenevät, hukka ja turha työ vähenevät, tehokas myyntipalvelukonsepti voi mahdollistua, kannattavuus parantua sekä asiakkaat uskaltavat luottaa CRM-tason tietonsa bukkareiden käyttöön. Näin operatiivisesti esiin nousseet asiat johtavat strategiatyössä siihen, että yrityksen liiketoimintakonsepteja voidaan kehittää yhdellä kertaa kaikkia näitä kehittämistarpeita huomioiden, jos asiakassuhteista saadaan rakennettua pitkäkestoisia, vastavuoroisia ja asiakkaalle erityistä lisäarvoa tuottavia. Tämä nivoutuu erittäin tiiviisti siihen, kuinka buukkausliiketoiminta nähdään ja minkälaisia strategisia valintoja tehdään tulevaisuudessa. Siten buukkauspalveluiden yhteiskehittäminen yhdessä asiakkaiden kanssa varmistaa yrityksen kilpailuetua ja etulyöntiasemaa markkinoilla jatkossakin.

## 8 POHDINTA

Pohdinta koostuu kehittämistyön toteutuksen arvioinnista, kehittämistyön tulosten merkittävyyden analyysistä ja tutkimuksen luotettavuuden kuvauksesta. Luvun lopuksi esitetään jatkokehitysideoita ja näkemyksiä, kuinka kehittämistyötä voi hyödyntää jatkotutkimuksissa tulevaisuudessa.

### 8.1 Kehittämistyön toteutus

Kehittämistyö toteutettiin tiiviinä työelämälähtöisenä kehittämisprojektina. Toteutuksessa käytettiin monimenetelmällisesti benchmarkingia, tutkimushaastatteluita ja yhteiskehittämistä. Erittäin keskeisessä roolissa oli tutkijan perehtyminen tietopohjaan ja aineiston pohjalta nousseiden asioiden työstäminen. Kehittämistyö on pyritty kuvaamaan mahdollisimman kattavasti opinnäytetyöraportissa sekä vaiheittain että tulosten osalta. Työelämälähtöisyys näkyi myös aiheen valinnassa, sillä buukausalan kannattavuushaasteet ja asiakkaiden vaihtuvuus nousivat työelämästä.

Kehittämistyössä tutkijan ja osakkaiden asiantuntemus kasvoi sinisen meren strategiasta ja sen soveltamisesta, yhteiskehittämisestä sekä ennen kaikkea liiketoimintakonseptien kehittämisestä uudesta perspektiivistä. Kehittämistyön toteutus tuki monipuolisesti ammatillista kehittymistä, tiimityötaitojen kasvua ja organisaation kasvumahdollisuuksia. Toteutuksessa olisi voinut olla muu yrityksen henkilöstö mukana, mutta rajaus oli tehty strategiaan keskittymisen takia. Mikäli työ olisi keskittynyt operatiiviselle tasolle, olisi ollut perusteltua sisällyttää työn toteutukseen myös operatiivisten työntekijöiden haastatteluita ja näkemyksiä.

Kehittämistyön toteutus noudatti tutkimussuunnitelmaa. Tehdyt tutkimukselliset valinnat on perusteltu opinnäytetyöraportissa tietopohjaan ja tutkijan valintoihin perustuen. Sinisen meren strategian soveltaminen uudessa kontekstissa oli sekä haastavaa että avartavaa, sillä lopputulos oli hyvin erilainen kuin olisi etukäteen voinut odottaa. Kehittämistyön prosessi eteni tietopohjan, aineiston, ohjaajien ja tutkijan kehittämistyön vuoropuheluna. Kehittämistyö toteutettiin iteratiivisesti, ja tieto rakentui ja limittyi kehittämistyön prosessin eri vaiheissa.

### 8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa uskottavuutta ja eettisyyttä. Uskotavuus muodostuu siitä, miten yleisö voi luottaa aineiston paikkaansa pitävyyteen ja luottaa tuloksiin. Tutkija voi tuoda luotettavuutta esille asiantuntemuksensa avulla ja perustelemalla tehdyt menetelmälliset valinnat tietoperustasta ja tutkimusongelman luonteesta käsin. Tutkimuksen toteutus tulee kuvata sellaisena, kuin tutkimus on tehty. Eettisyyden vaatimus koskee koko tutkimuksen tekoprosessia, eli tutkijan on varmistuttava, että tutkimusmenetelmät ja analyysitavat täyttävät eettiset vaatimukset. Olennaista on huolehtia siitä, ettei tutkimus saa vaarantaa tutkimuksen kohteiden elämää, aiheuttaa heille haittaa tai muillekaan tutkimukseen osallistuville tahoille. (Puusa ym. 2020, luku 5.)

Tässä opinnäytetyössä luotettavuutta on tuotu esille tarkalla kehittämistyön prosessikuvauksella, menetelmä- ja analyysivalintojen perusteluilla ja tutkijan roolin avaamisella. Tapaustutkimuksen valinta pääasialliseksi menetelmäksi oli perusteltua, sillä tämän kehittämistyön tulokset ovat sovellettavissa tutkimuskontekstissa ja tietyssä yritystapauksessa. Tutkimuksella ei pyritty yleistettävään tietoon, vaan liiketoimintakonseptin kehittämisen ja sinisen meren strategian syvälliseen ymmärtämiseen startup-yrityksen kontekstissa, joten laadullisen tutkimusotteen valinta oli perusteltua. Toinen

tutkija olisi voinut saman benchmarkingin, haastatteluaineiston ja yhteiskehittämisen ideapalaverien perusteella päätyä toisenlaiseen tulokseen, mutta tämän kehittämistyön valintoja ja merkittävyyttä on pyritty avaamaan ja perustelemaan aineistolähtöisesti niin kuin tutkija ne ymmärsi ja tulkitsi. Myös tutkijan oma kokemustausta kohdeyrityksestä ja toimialalta sekä asiantuntemus vaikutti tutkimuksen kulkuun ja tuloksiin, sillä tutkija on aiemmassa kehittämistyössään Lean-menetelmiä ja yhteiskehittämistä hyödyntäen kehittänyt buukkausprosesseja, omaa asiakashankinnan asiantuntijatyötään ja johtanut asiakashankinnan tiimejä. Näin tutkijalle on kertynyt näkemystä, vertailupintaa ja syvällistä toimialaymmärrystä. Täysin ulkopuolinen tutkija suhteessa toimeksiantajaan ja toimialaan olisi voinut päätyä erilaisiin johtopäätöksiin ja valintoihin tutkimuksen aikana, mutta tässä työssä saadut tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset nojaavat aineistoon, joka kerättiin tutkimuksen aikana benchmarkingin, asiakashaastatteluiden ja toimeksiantajan yhteiskehittämisen avulla.

Tutkimuksen eettisyyteen liittyivät kolmentasoiset asiat. Ensinnä kohdeyrityksellä oli tarve saada liiketoimintakonsepti omaan käyttöönsä, joten tämän vaatimuksen täyttämiseksi tehtiin rajaus siitä, mitä voidaan julkaista opinnäytetyöraportissa. Kohdeyritykselle mahdollistettiin julkaistavan opinnäytetyön lukeminen ennen julkaisemista, jotta tämä vaatimus voi täytyä, eikä tutkimuksen kohteelle aiheudu haittaa tutkimuksesta. Toinen eettinen vaatimus liittyi yhteiskehittämiseen, jossa kohdeyrityksen osakkaat kertoivat yritysstrategiasta sekä ideoivat ja kehittivät liiketoimintakonseptia yhdessä tutkijan kanssa. Osallistuminen piti olla vapaaehtoista ja eettisiä periaatteita noudattavaa. Kolmas aspekti olivat asiakashaastatteluiden eettiset vaatimukset, eli tietosuojaselosteen mukaisesti luvattu anonymiteetti, osallistumisen vapaaehtoisuus ja eettisten periaatteiden noudattaminen oli tärkeää. Tutkimuksen kulkuun ei liittynyt erityisiä eettisiä haasteita tai vaiheita. Tutkimus koski yli 18-vuotiaita yritysmaailman edustajia, jotka osallistuivat tutkimukseen työnsä puolesta. Kukaan tutkimukseen osallistunut ei raportoinut haittaa tai negatiivisia vaikutuksia tutkimuksen teon aikana.

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta on pyritty lisäämään sillä, että tutkijan tekemiä päätelmiä on kuvailtu raportissa. Lukijan voi seurata päättelyketjua ja luoda oma näkemyksensä siitä, ovatko tehdyt valinnat, päätelmät ja tulkinnat paikkaansa pitäviä. Tutkimus ei pyri objektiivisuuteen, vaan tutkijan rooli ja subjektiivinen vaikutus kehittämistyön kulkuun on kuvattu. Organisaatiotutkimukseen liittyvien ilmiöiden tutkimisessa tutkija on usein itse osallinen tapahtumissa ja aineiston keruussa (Puusa ym. 2020, luku 5). Näin on ollut myös tämän tutkimuksen osalta, sillä tutkija vaikutti itse aineiston tuottamiseen yhteiskehittämisessä ja tutkimushaastatteluissa.

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa voidaan tarkastella tutkimuksen siirrettävyyttä. Tällöin arvioidaan sitä, voisiko tutkimusta toistaa jossain toisessa kontekstissa ja voisiko tutkimustulokset saada olla mahdollisia toisessa tutkimusympäristössä. (Puusa ym. 2020, luku 5.) Tämän kehittämistyön siirrettävyyteen voi vaikuttaa se, että kohdeorganisaation strategiset valinnat ja tarpeet voivat olla erilaisia. Siten voisi olettaa, että tuloksetkin ovat erilaisia, mutta sinisen meren strategian soveltaminen toisessa asiakashankinnan asiantuntijayrityksessä voisi tuoda ainakin osittain samankaltaisia tuloksia tarpeista kehittää asiakaslähtöisiä prosesseja ja erilaisiin asiakastarpeisiin vastaamista. Tämä voi johtua myös siitä, että alan toimijat muistuttavat paljon toisiaan ja ovat kopioineet toimintatapoja toisiltaan, joten niiden kehittämishaasteetkin ovat samankaltaisia.

### 8.3 Jatkokehitysideat

Tutkimusta voisi jatkaa kvantitatiivisena tutkimuksena eli määrällisenä tutkimuksena. Tällöin tutkimusongelmaa voisi viedä yleisemmälle tasolle ja hankkia yleistettävää tietoa esimerkiksi asiakasrajapinnasta. Määrällisen aineiston analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, kuinka iso osa asiakkaista haluaisi minkäkin tyyppistä hinnoittelua, kumppanuusmallia tai henkilöstöresurssia käyttöönsä. Tieto ohjaisi yrityksen strategisia valintoja ja tarvittaessa auttaisi segmentoimaan asiakkaita vielä spesifimmin. Määrällistä tutkimusta ja kyselytutkimuksia voisi kohdistaa myös operatiiviseen henkilöstöön, jolloin tutkimusongelma keskittyisi esimerkiksi ratkaisemaan aineistosta noussutta haastetta siitä, miten asiakashankinnan asiantuntija voisi tehokkaammin syventää prospektointia, tuoda kumulatiivista tietoa ja hioa asiakashankintataitojaan timanttisiksi. Tämän tueksi olisi myös paljon puhelinkeskusteluaineistoa, josta voi analysoida esimerkiksi ICP-kohderyhmäymmärryksen kehittymistä.

Suomessa on noin 50 000 omaishoitajaa, jotka vastaavat kotioloissa läheisen hoidosta ja huolenpidosta. Yleisin syy omaishoidolle ovat muistisairaudet. Valtaosa omaishoitajista on naisia. (THL 2025.) Tyypillisesti taloudelliset uhraukset ovat liittyneet siihen, että hoitaa läheistä kotona omaishoitajana tai jää kotiin hoitamaan lapsia (Karlsson 2021, 91). Suomessa on satojatuhansia omaisia hoitavia ihmisiä sekä kotona olevien lasten hoitajia. Yhteiskunnallisesti olisi erittäin merkityksellistä pystyä tarjoamaan taloudellisesti kannattavaa ja joustavasti toteutettavaa osa-aikatyötä. Lisäksi eläkeläisillä on fyysistä toimintakykyä tehdä fyysisesti kevyttä tietotyötä ja kiinnostusta osa-aikatyöhön ja lisäansioihin. Hyödyntämällä tätä henkilöstöpotentiaalia yritys voi profiloitua yhteiskunnallisesti merkittäväksi toimijaksi ja suunnannäyttäjäksi. Samalla tulee tarve selkeyttää prosesseja ja standardoida toimintatapoja, jotta voidaan suorittaa buukkaustyötä atk-järjestelmissä, koska ihmisillä on taustoistaan riippuen hyvin eritasoiset atk-aidot. Standardointi myös sujuvoittaa ja selkeyttää nykyisten työntekijöiden toimintaa ja mahdollistaa skaalautuvaa liiketoimintaa, vähentää turhia työvaiheita ja nostaa asiakkaiden silmissä alan arvostusta, sillä asiakaskohtainen räätälöinti tuodaan näkyväksi prosessiksi. Jatkossa tutkimukset voisivat sisältää yhteiskunnallisesti merkittävien aspektien tutkimista, henkilöstöön liittyviä näkökulmia ja sitä, kuinka esimerkiksi omaishoitajien voimavarat riittäisivät osa-aikatyöhön.

Asiakkaiden ja työntekijöiden segmentointi ja ryhmittely mahdollistavat monia asioita startup-yritykselle. Näin voidaan oppia organisaation sisällä jatkossa asiakkaista ja hyödyntää tietoa tehokkaasti organisaation sisällä. Pelkkä liikevaihtorajaus tai toimialaluokittelu eivät riitä vastaamaan nykypäivän asiakkaiden tarpeisiin, sillä asiakkailla voi olla tarpeita esimerkiksi saada mahdollisimman kustannustehokkaasti tietyn ajanjakson ajan vuodesta uusia myyntitapaamisia, löytää yrityksen arvoihin sitoutunut ulkoistettu, joustava myyntitiimi tai strateginen kumppani, joka visionäärisesti huolehtii prospektoinnista palveluiden kehittämiseen asti. Näin ollen kohdeyritys voi jopa konseptoida näitä kehittämistyön toimintatapoja ja tuloksia omaan liiketoimintaansa, ja auttaa asiakasyrityksiään löytämään omia sinisiä meriään tulevaisuudessa. Samalla voisi tehdä jatkotutkimusta siitä, millaisia tuloksia sinisen meren strategiakonsultoinnilla saavutetaan.

Tutkimustuloksia voi soveltaa toisille toimialoille, laajemmin asiakashankintaan ja ulkomaille. Muut toimialat voivat hyötyä sinisen meren strategian rohkeasta jalkautuksesta, sillä usein haasteeksi koetaan prosessin käynnistäminen epäonnistumisen pelossa. Tutkimustulokset voivat madaltaa kynnystä lähteä kokeilemaan omassa organisaatiossa sinisen meren strategiaa ja yhteiskehittämistä

uuden markkinan rakentamisessa, kilpailuedun saavuttamisessa ja kannattavuuden kehittämisessä. Tutkimustuloksista on hyötyä myös organisaatioille, jotka itse tekevät asiakashankintaa. Tutkimustuloksia voi soveltaa tällaisessa kontekstissa omaan organisaatioon ja tutkia sitä, kuinka yrityksen prosessit tukevat ICP-kohderyhmäymmärryksen kehittymistä ja kuinka asiakaslähtöisesti myyntiä johdetaan. Tutkimusta voisi myös kohdistaa ulkomaille, jolloin buukkauspalveluiden tarjoaminen muihin maihin kuin Suomeen käynnistyisikin tutkimuksellisella otteella. Tällöin tutkimusongelma voi sisältää toimialavertailua siitä näkökulmasta, mitä markkinasta puuttuu, mitä asiakkaat haluavat ja millaiset ratkaisut tuovat eniten lisäarvoa asiakkaille.

Jatkossa sinisen meren strategiaa voi tutkia kohdeyrityksessä, miten markkina reagoi muutoksiin ja nouseeko toimialalta uusia kehityshaasteita, joita voisi ratkaista purkamalla kovaa kilpailua. Lisäksi henkilöstöstrategian uudistusta voi tutkia, millaisia haasteita ja ulottuvuuksia siinä on tullut esille, kun yritys lähtee hakemaan yhteiskunnallista merkittävyyttä ja uutta perspektiiviä asiakkaiden sitouttamiseen. Liiketoimintakonseptin jatkokehittäminen kaikkien sidosryhmien kanssa tarjoaa tehokkaan työtavan varmistaa kilpailuetua ja siirtää fokusta uusasiakashankinnasta kohti asiakkuuksien syvällistä ymmärrystä ja kasvutarpeita.

## LÄHTEET

- Ala-Mutka, J., & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.
- Andris, V. & Zane, D. 2021. Partnership-based business modelling as an opportunity in the context of globalization and as a challenge for business models. SHS Web of Conferences Vol. 92, 2021. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219202065> Viitattu 27.3.2025.
- Alexander, S., Blessing, T. & Thokozani, P. M. 2024. Evolving Supply Chain Management from Industry 4.0 to Industry 5.0: A systematic review of Blue Ocean Strategy in South African Enterprises. *Journal of economic and social development (Varaždin)* 2024-09, Vol.11 (2), s. 1-20. Viitattu 27.3.2025.
- Awladthani, F. S., Porkodi, S., Saranaya, R. & Pandurengan, V. 2023. A systematic literature review of the adoption of a blue ocean strategy by small and medium enterprises for sustainable growth. *Julkaisussa Journal of Sustainability Science and Management* Vol. 18:2 2023, 197–231.
- Best, B., Miller, K., McAdam, R. & Maalaoui, A. 2022. Business model innovation within SPO:s Exploring the antecedents and mechanisms facilitating multi-level value co-creation within a value-work. *Journal of business research* 2022-03, Vol.141, s. 475-494. <https://www.sciencedirect.com.ezproxy.metropolia.fi/science/article/pii/S0148296321008493> Viitattu 21.3.2025.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L. & Morgan, F. N. 2007. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. Working Paper. Arizona State University. <https://www.cs.cmu.edu/~jhm/DMS%202011/Presentations/ServiceBlueprinting.pdf> Viitattu 27.3.2025.
- Bogetoft, P. 2012. Performance Benchmarking. E-kirja. New York: Springer. Viitattu 25.3.2025.
- Buck, W. 2016. Providing Help in Hard Times: A Blueprint for Successful Strategic Planning, *Journal of Library Administration*, 56: s199–208. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01930826.2015.1124703> Viitattu 28.3.2025.
- Calciu, M. 2008. Numeric decision support to find optimal balance between customer acquisition and retention spending. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for marketing*, No. 16, s. 214 – 227.
- De Sordi, J. O. 2024. *Qualitative Research Methods in Business: Techniques for Data Collection and Analysis*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Elo, S. & Kyngäs, H. 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62 (1), s. 107-115.
- Gideon, S. G., Dikeledi, J. W. & Pius, S. W. 2023. Leap-frogging the Competition through Blue Ocean Strategy: A Compelling Case For Small And Medium Enterprises. "Ovidius" University Annals. *Economic Sciences Series (Online)* 2023-08, Vol.XXIII (1), s.113-121. Viitattu 28.3.2025.
- Halonen, K. 2021. *Fasilitoivan johtajuuden työkirja*. Helsinki: Metropolia-ammattikorkeakoulu. <http://www.theseus.fi/handle/10024/504575>

- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet: tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummerus.
- Hein, A., Weking, J., Schreieck, M., Wiesche, M., Böhm, M. & Krčmar, H. 2019. Value co-creation practices in business-to-business platform ecosystems. *Electronic markets* 2019-09, Vol.29 (3), s. 503-518. Viitattu 29.3.2025.
- Hernesniemi, J. 2012. Julkisen sektorin vuosikorjausten palvelumallin luominen sinisen meren strategian avulla. Diplomityö, Tampereen teknillinen yliopisto.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytöntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hokianto, H. F. 2023. Implementation of Blue Ocean Strategy: Review of Precious Cases. *Sinergi International Journal of Management and Business* 1(2). <https://doi.org/10.61194/ijmb.v1i2.64> Viitattu 2.3.2025.
- Huttunen, S. 2016. Osallistava tutkimusote ja tiedeviestintä, miten ne yhdistyvät? *Tieteessä tapahtuu* 34 (2016): 2. <https://journal.fi/tt/article/view/55973> Viitattu 20.3.2025.
- Hämeenkorpi, J. 2020. Strategiaprofiilin ja arvoinnovaation kehittäminen: Case: Yritys X. Opinnäytetyö, Liiketalouden koulutusohjelma, Centria-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202001271630>
- Iglesias, O., Landgraf, P., Ind, N., Markovic, S. & Koporcic, N. 2020. Corporate brand identity co-creation in business-to-business context. *Industrial marketing management* 2020-02, Vol.85, s.32-43. <https://www.sciencedirect-com.ezproxy.metropolia.fi/science/article/pii/S0019850118305327> Viitattu 19.3.2025.
- Ikonen, O., Aro, A., Heikkilä, A., Holmgren, E., Juujärvi, P., Morikawa, M., Råman, S. & Sahimaa, J. 2023. Inhimillinen tehokkuus - Jännitteet hyötykäyttöön. Helsinki: Alma Talent.
- Jayawardhena, C. 2010. The impact of service encounter quality in service evaluation: evidence from a business-to-business context, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25:5, s. 338–348. Viitattu 25.3.2025.
- Jensen-Eriksen, N. 2023. Yrityshistoria ja kasvuyrittäjyys. *Annales Academiae Scientiarum Fennicae* 2 (2023): 1, s.76-95. <https://doi.org/10.57048/aasf.130114> Viitattu 25.3.2025.
- Kaakkori, L. 2009. Hermeneutiikka ja fenomenologia, hermeneuttis-fenomologisen tutkimusotteen sisäisestä problematiikasta. *Aikuiskasvatus* 29 (2009): 4, s. 273–280. <https://doi.org/10.33336/aik.94208> Viitattu 19.3.2025.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 4., tarkastettu painos. Helsinki: Talentum Oy.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kananen, J. 2018. Sosiaalinen media puskee myös B2B-markkinointiin. *Finnish Business Review*, JAMK. <https://verkkolehdet.jamk.fi/finnish-business-review/2018/09/27/sosiaalinen-media-puskee-myos-b2b-markkinointiin/> Viitattu 24.3.2025.
- Karlsson, L.-Å. 2021. #We Too. Helsinki: Osuuskunta Ciris.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. 2015. *Blue ocean strategy: skapa nya marknader utan konkurrens*. Käänt. Kärnekull, B. & kärnekull, E. Tukholma: Liber.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2017. *Uusi sininen meri : rohkeus kasvaa*. Käänt. Tervonen, E. (suom.). E-kirja. Helsinki: Alma Insights
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2025. *What is Blue Ocean Strategy?* <https://www.blueoceanstrategy.com/what-is-blue-ocean-strategy/> Viitattu 3.3.2025.
- Kim, W. C., Mauborgne, R. & Kamensky, M. 2005. *Sinisen meren strategia*. Helsinki: Talentum.
- Kokko, R.-L. 2007. Tulevaisuuden muistelu -palaveri – toiveikkuutta tuottava yhteistyömenetelmä. *Yhteiskuntapolitiikka* 72(2007): 2, s. 166–174. Viitattu 22.3.2025.
- Koskinen, H. 2021. Startup-yrittäjyys työn muutosdiskurssien valossa. *Kulttuurintutkimus* 38 (2021): 2–3, 35–51. <https://journal.fi/kulttuurintutkimus/article/view/99604> Viitattu 22.3.2025.
- Koskinen, H. 2022. Kohti startup-Suomea? *Poliittinen talous* 10 (2022): 2, s. 89–97. <https://doi.org/10.51810/pt.119525> Viitattu 21.3.2025.
- Kotler, P. 1999. *Kotler On Marketing – How to win and dominate markets*. New York: The Free Press.
- Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. *B2B-markkinoinnin ja myynnin pelikirja – yritysjohtajan opas myyntiin ja markkinointiin*. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. <https://kaakkuri.finna.fi/> Viitattu 19.3.2025.
- Mirghaderi, S. A., Sheikh, A. A., & Amindoust, A. 2023. Developing an open innovation model in the startup ecosystem industries based on the attitude of organizational resilience and blue ocean strategy. *Computers & industrial engineering* 2023-07, Vol.181.
- Niva, T. & Tuominen, K. 2011. *Benchmarking käytännössä : Itsearviointin työkirja : Hyviä periaatteita ja benchmarking-tutkimuksia*. E-kirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Ojanen, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro.
- OPH 2022. *Työvoiman ulkopuolisen väestön rakenne ja tarjontapotentialiaali*. Opetushallitus. <https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Tyo%CC%88voiman%20ulkopuolisen%20va%CC%88esto%CC%88n%20rakenne%20ja%20tarjontapotentialiaali.pdf> Viitattu 13.4.2025.
- Phuong, N. T. H. 2024. *Business Strategy Concept: A Systematical Review*. Faculty of Business Administration, Ho Chi Minh City University of Industry and Trade. 25.6.2024. <https://doi.org/10.60087/jklst.vol3.n2.p142> Viitattu 3.3.2025.
- Purmonen, A., Jaakkola, E. & Terho, H. 2023. B2B customer journeys: Conceptualization and an integrative framework. *Industrial Marketing Management* 113, 2023, s. 74–87. Viitattu 29.3.2025.

- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.
- Ristikangas, M-R., Ristikangas, V., Lönnroth, A. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent.
- Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin johtaminen. Helsinki: Imperial Sales.
- Santoso, E. Y., Murhadi, W. R. 2023. A Blue Ocean Strategy for Herbal Liniment: Escaping Tight Competition in Indonesian Market. *Matrik (Denpasar)* 2023-11, s.153-170. Viitattu 28.3.2025.
- Strongest Group Oy. 2025. Strongest Group. Enemmän kannattavaa kauppaa, vähemmän turhauttavaa työtä. <https://strongest.fi/> Viitattu 2.3.2025.
- Terho, H., Salonen, A. & Yrjänen, M. 2023. Toward a contextualized understanding of inside sales: the role of sales development in effective lead funnel management. *The Journal of business & industrial marketing* 2023-01, Vol.38 (2), s. 337-352. Viitattu 28.3.2025.
- THL 2025. Omaishoito ja perhehoito. 20.1.2025. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <https://thl.fi/aiheet/ikaantyminen/muuttuvat-vanhuspalvelut/omaishoito-ja-perhehoito> Viitattu 29.3.2025.
- Tsutsui, Y., Yamada, N., Mitake, Y. & Shimomura, Y. 2020. A development of strategic design tool for open business model. *Transactions of the Japan Society of Mechanical Engineers* 2020-08, vol. 86 (891). Directory of Open Access Journals.
- Valenti, A., Srinivasan, S., Yildirim, G. & Pauwels, K. 2024. Direct mail to prospects and email to current customers? Modeling and field-testing multichannel marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* 2024-05, Vol.52 (3), s. 815-834. Viitattu 23.3.2025.
- Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja : 25 työkalua. Helsinki: Alma Talent.
- Weng, W. K. 2009. Are You Creating a Blue Ocean? *Asia Pasific Journal of Social Work & Development* 2019-2, vol. 19:2. National University of Singapore.

## LIITE 1: IDEAPALAVERIEN TEEMAT

Ensimmäisen ideapalaverin teemat:

- Asiakatarpeet ja markkinamahdollisuudet
- Kilpailun välttäminen ja uuden kysynnän luominen
- Arvoinnovaatio ja palvelun kehittäminen
- Teknologian ja automaation hyödyntäminen
- Liiketoimintamalli ja hinnoittelumalli
- Kohderyhmän laajentaminen ja uusien asiakaskohderyhmien tavoittaminen
- Kasvustrategia ja skaalausmahdollisuudet
- Osakkaiden näkemys yrityksen strategiasta
- Strategiset tavoitteet ja kasvunäkymät
- Vapaasti nousevat teemat

Toisen ideapalaverin teemat:

- Asiakashaastatteluihin valmistautuminen
- Asiakatarpeiden ymmärtäminen
- Vanhojen asiakkaiden valinta
- Uusien prospektiasiakkaiden valinta
- Palautteen käsittely asiakkailta

Kolmannen ideapalaverin teemat:

- Asiakashaastatteluiden ja aineiston läpikäynti
- SWOT-analyysi
- Sitoutuminen kehittämistyöhön
- Asiakassegmentit, työntekijäsegmentit
- Alustavan liiketoimintakonseptin käsittely
- Kilpailuetu asiakashankinta-alalla
- Kilpailuetu kasvubusiness-alalla

Neljännän ideapalaverin teemat:

- Uuden liiketoimintakonseptin vaiheet
- Konseptin skaalautuvuus
- Konseptin monistettavuus
- Jatkokehittämistarpeet
- Palaute kehittämistyöstä

## LIITE 2: ASIAKASHAASTATTELUIDEN TEEMAT

Asiakashaastatteluiden teemat ovat:

- Aiemmat kokemukset asiakashankinnan ja buukkauspalveluista
- Odotukset asiakashankinnasta ja buukkauspalveluista tulevaisuudessa
- Asiakashankinnan ja buukkauspalveluiden hinnoitteluperiaatteet
- Kokonaisvaltainen liiketoiminnan kumppani asiakashankintaa, kasvua ja kannattavuutta edistämään eli mitä kaikkea yrityksenne voisi ostaa yhdestä paikasta ja millaiselta kumppanilta
- Myyntijohdon tarpeet raportoinnin suhteen asiakashankinnassa

Vanhojen asiakkaiden teemahaastattelun kysymyksiä:

1. Miten koitte asiakashankinnan yhteistyön ja mikä olisi voinut toimia paremmin yhteistyössä?
2. Mitä toivotte asiakashankinnalta ja buukkauspalvelulta?
3. Millaista asiakashankintaa haluatte tulevaisuudessa?
4. Mitä odotatte kokonaisvaltaiselta buukkauspalvelulta?
5. Millainen asiakashankinnan hinnoitteluperiaate on mielestänne toimivin ja miksi?
6. Haluatteko mieluummin kokonaisvaltaista liiketoiminnan kumppania vs. perinteinen buukkitalo?
7. Millaista tietoa myyntijohto kaipaa raporttien osalta tai CRM-merkintöjen osalta?
8. Vapaa sana

Uusien potentiaalisten asiakkaiden teemahaastattelun kysymyksiä:

1. Mitä toivotte asiakashankinnalta ja buukkauspalvelulta?
2. Millaista asiakashankintaa haluatte tulevaisuudessa?
3. Mitä odotatte kokonaisvaltaiselta buukkauspalvelulta?
4. Millainen asiakashankinnan hinnoitteluperiaate on mielestänne toimivin ja miksi?
5. Haluatteko mieluummin kokonaisvaltaista liiketoiminnan kumppania vs. perinteinen buukkitalo?
6. Millaista tietoa myyntijohto kaipaa raporttien osalta tai CRM-merkintöjen osalta?
7. Vapaa sana