

Opinnäytetyö (YAMK)

Kulttuuriala, media- ja kulttuuriyrittäjyys

2020

Riikka Venäläinen

# ARVO KILPAILUTEKIJÄNÄ

– uuden palvelukokonaisuuden kehitys  
videotuotantoyhtiössä

Riikka Venäläinen

## ARVO KILPAILUTEKIJÄNÄ

- uuden palvelukokonaisuuden kehitys videotuotantoyhtiössä

Tämä YAMK-opinnäytetyö käsittelee uuden palvelukokonaisuuden kehittämistä videotuotantoyhtiössä. Työskentelin toimeksiantajani Brave Teddyn palvelukehityshankkeessa projektipäällikkönä keväällä ja kesällä 2020, jonka jälkeen jatkoin palvelun kehitystä teoreettisesta näkökulmasta tässä opinnäyteraportissa. Tutkin tässä työssä, minkälaiset tekijät vaikuttavat uuden palvelun arvon muodostumiseen ja miten arvosta luodaan kilpailutekijä.

Palvelut ovat monialaisia ja kompleksisia kokonaisuuksia, mistä syystä kirjalliseen työhön otettiin tarkasteltavaksi kolme osa-aluetta: asiakasprofilointi, ansaintamallit ja arvon muodostumisen eri näkökulmat. Tavoitteena oli analysoida ja reflektoida hankkeessa tehtyä kehitystyötä, sekä tarkastella lähemmin näiden palvelun osien kehittämiseen soveltuvia teorioita.

Idea uuteen palveluun syntyi koronapandemian aiheuttamista kokoontumisrajoituksista, jotka lamaannuttivat tuotantoyhtiön ja asiakkaiden liiketoiminnan. Uudella palvelulla lähdettiin etsimään ratkaisua tähän uuden tilanteen synnyttämään haasteeseen. Palvelukehityksessä oli mukana kolme pilottiyritystä.

Videoalan tiukasta kilpailutilanteesta erottautuminen vaatii uuden lähestymistavan. Entistä tärkeämpää on asiakaskeskeinen toimintatapa, lisäpalveluiden tarjoaminen ja selkeän arvon luominen asiakkaalle. Pelkkä video ei riitä. Kilpailijoiden päihittämiseen tarvitaan asiantuntijuutta, asiakasymmärrystä, tulevaisuuden ennakointia ja videotuotannon perinteisen toimintaympäristön ylittäviä palveluita.

### ASIASANAT:

Palvelu, kehittäminen, asiakasprofilointi, ansaintamalli, arvon muodostuminen, strategia, sininen meri

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's degree in Culture and Arts, Cultural and Media Entrepreneurship

2020 | 52 pages, 1 appendix

Riikka Venäläinen

## THE COMPETITIVE EDGE OF VALUE

- new service development in a video production agency

This master's thesis discusses the development of a new service for a video production agency. This written report is according to my work experience as a project manager at my thesis commissioner Brave Teddy. The practical service development was done during spring and summer 2020. Theoretical service development was continued in this thesis work with the aim to define which factors affect value creation and how value could be turned into a competitive edge.

Services are complex entities with various sections to consider. Three vital parts of the whole service were selected to be further inspected in this thesis. Those parts are customer profiling, revenue models and value creation. In this work I analyze and reflect the practical service development and apply applicable theories.

The idea for the new service was born when corona restrictions on gatherings were put in action. These restrictions paralyzed the business activity of the agency and the agency's clientele. The new service was aimed to find a solution for the challenges the restrictions had caused. Three pilot companies were involved in the service development.

In order to find a competitive edge in the video production field, agencies must start thinking from a new angle. Vital areas to focus are customer orientation as a way of business, offering of additional services and clear value creation for customers. Having a competitive edge requires professional knowledge, customer understanding, future anticipation and new services that exceed the current limits of video production environments.

KEYWORDS:

Service, development, customer profiling, revenue model, value creation, strategy, blue ocean

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 POTENTIAALISEN ASIAKKUUDEN TUNNISTAMINEN</b>	<b>11</b>
2.1 Kaiken keskiössä on asiakas	12
2.2 Segmentointi	16
2.3 Asiakassabluunat	18
<b>3 ANSAINTAMALLIT</b>	<b>20</b>
3.1 Ketterästi eteenpäin	20
3.2 Malli 1: Provisio	21
3.3 Malli 2: Lisämyynti	25
3.4 Malli 3: Visio	27
<b>4 ARVO ON EROTTAUTUMISTEKIJÄ</b>	<b>30</b>
4.1 Hinnan ja hyödyn suhde	30
4.2 Erottautumistekijät lähtökohtana arvon muodostumiselle	34
4.2.1 Konsultointi tuottaa arvoa tuotantoyhtiölle ja asiakkaalle	35
4.2.2 Formaatti luo struktuuria	37
4.2.3 Asiakaskokemus on kokonaisuus	39
<b>5 SINISTEN MERIEN PIILEVÄ ARVO</b>	<b>42</b>
<b>6 JOS TEKISIMMEKIN TOISIN</b>	<b>46</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>50</b>

# LIITTEET

Liite 1. Palveluketjuanalyysi.

# KUVIOT

Kuvio 1. Ekosysteemi.	12
Kuvio 2. Asiakkuuksien väliset suhteet.	14
Kuvio 3. Markkinavoimien aikakaudet.	15
Kuvio 4. Ansaintamalli 1.	22
Kuvio 5. Ansaintamalli 2.	26
Kuvio 6. Arvon muodostuminen.	31
Kuvio 7. Lisäarvon muodostuminen.	31
Kuvio 8. Arvon osatekijät B-to-B liiketoiminnassa.	33
Kuvio 9. Sirkusalan strategiaprofiili ja Cirque du Soleilin uusi arvokäyrä.	44
Kuvio 10. Cirque du Soleilin nelikenttäanalyysi.	45
Kuvio 11. Palveluketjuanalyysi.	52

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni käsittelee videotuotantoyhtiön asiakaslähtöistä palvelukehitystä ja arvon muodostumista yhteiskunnallisen poikkeusajan synnyttämien uusien liiketoimintamahdollisuuksien parissa. Tämä kirjallinen opinnäyteraportti tarkastelee tutkimuksellisesti keväällä ja kesällä 2020 toimeksiantajalle tehtyä palvelukehitystä, jonka toteuttamisessa olin keskeisessä roolissa. Tavoitteenani tässä työssä on syventyä palvelun kehittämisen prosesseihin ja vahvistaa uuden palvelun strategista potentiaalia.

Keväällä 2020 maailmanlaajuinen koronapandemia pysäytti Suomen yhteiskunnan. Monien alojen yritykset joutuivat sulkemaan ovensa asiakkailta, suuri osa suomalaisista jäi kotiin etätöihin ja valmiuslain puitteissa määrättiin liikkumis- ja kokoontumisrajoituksia. Suuri isku yhteiskunnan pysähtymisestä osui yritysmaailman useille sektoreille, kun yritykset supistivat toimintaansa tai joutuivat lopettamaan liiketoiminnan kokonaan.

Audiovisuaalisella alalla alihankintaketjuissa taloudellisesti ovat kärsineet erityisesti pienet ketjun alkupäässä olevat yritykset ja yksinyrittäjät. Ala toimii hyvin projektiluontoisesti työllistämällä useita itsenäisiä toimijoita ja eri alojen erikokoisia yrityksiä määräaikaisiin työsuhteisiin. Projekteissa yhdistyy suunnittelu, rahoitus, tuotanto, jakelu, luovan sisällön esittäminen ja kaikkien näiden alojen hankintaketjujen toimijat. Näistä useista yksittäisistä tekijöistä muodostuu erityinen monialainen ekosysteemi, joka on pysähtynyt koronakriisin takia, ja vaikutukset heijastuvat alalla massatyöttömyytenä ja merkittävänä tulojen menetyksenä. (FERA 2020.)

Koronapandemia aiheutti pitkäaikaisia haasteita erityisesti luovien alojen yrityksille, kuten tuotantoyhtiöille, tapahtumajärjestäjille ja freelancereille, kun moni käynnistetty tai suunnitteilla oleva tuotanto tai tapahtuma keskeytettiin tai peruutettiin, jolloin tekijöiltä katosi töiden mukana toimeentulo. Opinnäytetyöni toimeksiantaja on turkulainen videotuotantoyhtiö Brave Teddy, jonka kalenterista peruuntui suurin osa sovituista töistä koronapandemian alkaessa.

Yhdysvaltalaisen audiovisuaalisen alan ammattilaisten AVIXA-järjestön mukaan maailmanlaajuinen koronakriisi näkyi AV-indeksin myyntitrendeissä lähes 40 pisteen tiputuksena helmi-maaliskuussa 2020. Indeksiksi oli helmikuussa 60.1 ja maaliskuussa 21.3. Indeksiksi palautui lähes neutraaliksi 50 pisteen paikkeille kesä-heinäkuussa tarkoittaen, ettei alalla nähty kasvua eikä hidastumista kyseisenä aikana. Euroopassa syyskuun aikana

alkanut toinen korona-aalto kuitenkin todennäköisesti tulee aiheuttamaan indeksin sukeluttamisen uudestaan. (AVIXA 2020.)

Valtakunnallisen musiikkitapahtumien verkoston ja edunvalvontajärjestön LiveFin:n mukaan koronan vaikutukset Suomen musiikkitapahtumiin ovat olleet mittavat. LiveFin arvioi, että festivaalien 192 miljoonan liikevaihdosta katosi koronan vuoksi 94 %, mikä on noin 180 miljoonaa euroa. Menetetyn liikevaihdon lisäksi järjestö arvioi peruuntuneiden festivaalien aiheuttaneen työnmenetyksen yli 30 000 festivaalityöntekijälle. (LiveFin 2020.)

Myös useat yrittäjät, joiden liiketoiminta perustuu asiakkaiden fyysiseen läsnäoloon (esimerkiksi tanssi-, jooga- ja ryhmäliikuntatunnit, sekä suuria ihmismääriä yhteen tuovat tapahtumat, kuten teatteriesitykset) ovat olleet suurien vaikeuksien edessä poikkeusajan aiheuttamien kokoontumisrajoitteiden takia. Ihmiset eivät ole päässeet kuluttamaan palveluita, ja yritysten liikevaihto on hidastunut tai pysähtynyt, mikäli yritykset eivät olleet tehneet palveluitaan saavutettaviksi etäyhteyksien kautta. Toimeksiantajani uuden palvelukokonaisuuden kautta lähdimme etsimään ratkaisua tähän syntyneeseen asiakastarpeeseen.

Tätä opinnäytetyötä kirjoitettiin syksyllä 2020, kun Suomen toinen korona-aalto oli alkamassa. Aihe oli kirjoitushetkellä erittäin tuore ja ajankohtainen. Tästä syystä tutkimustietoa ja dataa koronapandemian aiheuttamista vaikutuksista luoville aloille Suomessa ei suurissa määrin ollut vielä saatavilla, koska näin valtavia muutoksia taloudessa pystytään paremmin tarkastelemaan vasta hieman pidemmällä aikavälillä akuuteimman kriisin laannuttua. Toimeksiantajani liiketoiminnallinen kehityshanke sai sytykkeensä koronapandemian aiheuttamasta luovia aloja koettelevasta taloudellisesta lamaantumisesta. Neljän kuukauden työskentelyni tuotantoyhtiössä tämän hankkeen parissa mahdollisti Business Finlandin myöntämä rahoitus liiketoiminnan kehittämiseen häiriötilanteessa keväällä 2020.

Hankkeen tavoitteena oli kehittää palvelukokonaisuus, joka vastaa aiemmin mainittuihin poikkeusaikana syntyneisiin uusiin asiakastarpeisiin. Tässä työssä käytän palvelukokonaisuudesta myös termiä online-palvelu. Palvelukokonaisuuden avulla yrittäjä voi viedä liiketoimintansa perinteisestä liiketilasta videon avulla Video on Demand eli VoD-julkaisualustalle asiakkaidensa saataville ja tätä kautta jatkaa liiketoimintaansa poikkeusajana. Toimeksiantajalleni tämä käytännössä tarkoitti perinteisen videotuotantoprosessin laajentamista, testaamista ja tuotteistamista. Videotallenteen pystyy tekemään melkein

jokainen alalla oleva videontekijä, mutta palvelukokonaisuuden tuotteistaminen valmiiksi helposti myytäväksi ja toteutettavaksi palveluksi vaatii suunnittelua, pilotointia, hiomista ja liiketoiminnallista ymmärrystä. Hankkeen tavoitteena oli myös selvittää passiivisen tuoton mahdollisuuksia tuotantoyhtiölle sekä asiakkaille online-palvelun avulla.

Toimeksiantajani ydintuote eli video voidaan tuotantoprosessin näkökulmasta yleisesti ottaen jakaa kolmeen osaan: esituotantoon, tuotantoon eli kuvauksiin ja jälkituotantoon. Pääasiassa kaikki liikkuvaan kuvaan liittyvät tuotannot pitävät sisällään nämä kolme vaihetta. Mitä suurempi tuotanto on, sitä pidemmät ajallisesti ja projektinhallinnallisesta näkökulmasta nämä vaiheet ovat. Pienen sosiaaliseen mediaan menevän mainosfilmin tuotanto voi esituotannosta valmiiseen tuotteeseen kestää lyhyimmillään muutaman päivän. Kokopitkää elokuvaa tehtäessä prosessi on yleensä vuosien mittainen, ja pelkkiä kuvauspäiviä saattaa kertyä yli sata. Jokaisessa tuotannossa on kuitenkin kaikki kolme vaihetta jossain muodossa.

Videotuotantoa tuotteistaessa törmäsimme melkein loputtomaan osa-alueiden iterointiin eli jatkuvaan kehittämiseen. Kokonaisuuden iterointivaiheessa kolme päätuotantovaihetta jakaantui useaksi pieneksi tärkeäksi yksityiskohdaksi, jotka olivat linkittyneitä lineaarisella tuotantoaikajanalla eteen ja taaksepäin ketjutettuna asiasta toiseen. Edesämme ei siis ollut selkeää virtaviivaista toimintatapaa, vaan pikemminkin laatikollinen legopalikoita, jotka piti saada värin ja muodon perusteella jonkinlaiseen järkevään järjestykseen.

Projektipäällikkönä palastelin avatun kokonaisuuden neljään suurempaan kokonaisuuteen, joista jokaisesta oli osoitettu vetovastuu yhdelle projektin jäsenistä:

- Jakelualustaan liittyvät asiat, kirjanpito, lakiasiat
- Asiakasprofilointi, konsultointi, myynti, markkinointi, liiketoimintamallit
- Videotuotanto: esituotanto, kuvaaminen, jälkituotanto, tekninen toteutus
- Palvelumuotoilu, kehitys, tuotteistaminen ja brändäys

Tämä oli ensimmäinen raakaversio projektista ja ylätasoinen hahmottelu, mistä lähdimme liikkeelle. Osa-alueet lähtivät muotoutumaan ja pirstaloitumaan nopeasti projektin alettua ja loppujen lopuksi osa näistä tippui kokonaan pois, uusia avainalueita syntyi ja osa kehityskohdista sulautui yhteen. Palvelukehitysprosessi oli erittäin opettavainen, ja projektipäällikkönä sain haastaa itseäni uusien asioiden parissa, sekä hyödyntää jo olemassa olevaa ammattitaitoani.



Tässä opinnäytetyöraportissa tarkastelen kolmea palvelun kehityksen osa-alueita, joiden huomaisin projektin edetessä olevan kriittisiä pilareita palvelukokonaisuudessa ja joiden parissa itse työskentelin tiiviisti. Osa-alueet ovat asiakasprofilointi, ansaintamallit ja arvon muodostuminen. Tarjottava palvelu on kuitenkin laajempi kokonaisuus, joka pitää sisällään aiemmin mainitsemani videotuotteen tekemisen, eli varsinaisen teknisen toteutuksen ja siihen liittyvän tuotannon lisäksi monia muita yrityksen toimintaan liittyviä osia kuten myynnin ja markkinoinnin.

Opin hankkeen aikana paljon videoalasta ja siellä vallitsevista voimista ja trendeistä. Business Finlandin (2020) teettämän raportin mukaan audiovisuaalisella alalla on käynnissä globaali rakenteellinen muutos. Keskeisenä voimana muutoksessa on ollut alan raju digitalisaatio, joka johtuu ihmisten muuttuneesta kuluttajakäyttäytymisestä ja suoratoistopalveluiden vahvasta kasvusta.

Konsultointipalveluja tarjoavan PwC:n (2019) Global Entertainment & Media Outlook -raportin mukaan media- ja viihdeala tulee kasvamaan globaalisti vuosittain 4,3 % vuoteen 2023 mennessä, ja Suomessa kokonaiskasvun odotetaan olevan 1,9 % luokkaa. Raportti painottaa, että alan toimijoiden on kehitettävä uusia tapoja tuntea asiakkaansa, sillä se on yksi keskeisimmistä kilpailuvalteista tulevaisuuden markkinoilla. Videon kasvusta ja merkityksestä kertoo myös se, että internetin toiseksi suosituin sivusto on heti Googlen jälkeen Youtube, jossa kävijä viettää keskimäärin 22 minuuttia käyntikertaa kohti (SimilarWeb 2020). Tässä yhteydessä on kuitenkin otettava huomioon koronakriisin aiheuttamat muutokset trendejä ja arvioita tarkastellessa. Kasvu ei todennäköisesti tule olemaan ennustuksen mukainen koronan aiheuttaman kysynnän romahtamisen ja yleisen taloustilanteen vuoksi. Videon suosio toisaalta saattaa kasvaa etäyhteyksiä suosivassa koronan jälkeisessä maailmassa.

Alalla on kuitenkin yleisesti kasvavaa kysyntää, ja videon osuus sisällöissä suurenee. Videoalan haaste lieneekin siinä, että videoita voi tehdä melkein kuka vain. Itseoppineita tekijöitä on paljon, ammattikalustot halpenevat, ja usein videon tekemiseen riittää pelkkä kamerallinen älypuhelin ja levitykseen internet-yhteys. Tämä aiheuttaa kilpailun kiristymistä, uusien tekijöiden tuloa alalle ja tämän seurauksena hinnat laskevat ammattilaisten keskuudessa. Kyseessä on siis klassinen kysynnän ja tarjonnan laki ja sen vaikutukset.

Koronakriisi on kuitenkin voinut avata mahdollisuuden ”siniseen mereen” videomarkkinoilla. Sininen meri viittaa hyödyntämättömiin markkina-alueisiin, joita ei vielä ole olemassa ja täten kilpailu tai kilpailijat myös puuttuvat. Vielä muutama vuosikymmen sitten

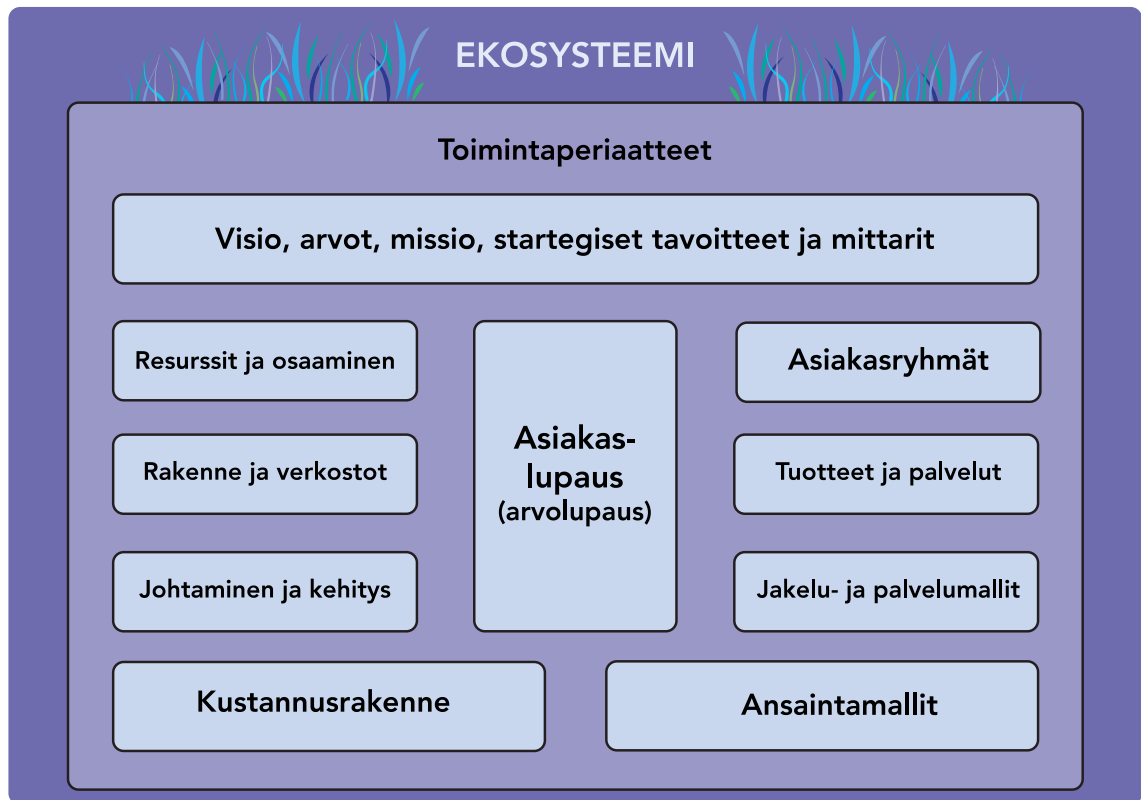
tulevaisuuden sinisiä meriä olivat esimerkiksi matkapuhelimet ja sosiaalinen media. Sinisten merien vastakohtana toimivat olemassa olevat markkinat ja kilpailijat, eli punaiset meret. Sinisten merien strategiaan kuuluu, ettei yritetä nurjertaa kilpailijoita, vaan tehdään kilpailijoista merkityksettömiä siirtymällä toiseen markkinaan. (Kim & Mauborgne, 2015, 23, 24.)

Perinteisesti tuotantoyhtiöt tarjoavat videotuotantopalveluja, jotka käsittävät videon esituotannon, kuvaukset ja jälkituotannon – yleensä asiakasyrityksen markkinoinnillisiin tarkoituksiin. Videon levitys ja hyödyntäminen on jäänyt täysin asiakkaan tai kolmannen osapuolen, kuten mainostoimiston vastuulle. Hankkeen tavoitteena oli selvittää erilaisia vaihtoehtoja ja kehittää niiden pohjalta palvelumalli, millä toimintaa voidaan laajentaa kattamaan myös tuotantoyhtiölle perinteisesti kuulumattomia toimintoja, kuten julkaisu- ja ylläpitoaktiviteetteja sekä palvelukonsultaatiota. Pohdin työssäni lopuksi, voisiko tuotantoyhtiön perinteisen roolin uudelleenajattelemisessa olla potentiaalia siniseen mereen.

## 2 POTENTIAALISEN ASIAKKUUDEN TUNNISTAMINEN

Perinteisen liiketoimintaympäristöajattelun mukaan yritys pyrkii toimimaan ennalta määrättyjen sääntöjen mukaisesti ja sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin, kuten maailmantalouden horjuntaan. Toimintaympäristön ajatellaan olevan passiivinen tila. Toisesta näkökulmasta liiketoimintaa voidaan myös kuvata James F. Mooren 1990-luvulla esittelemällä termillä *ekosysteemi*, joka tarkoittaa dynaamista ja muokkaantuvaa toimintaympäristöä. Liiketoiminnallinen ekosysteemi on rajattu markkina-alue, missä eri arvoketjun vaiheissa olevat toimijat (yritykset, kilpailijat, asiakkaat, sidosryhmät) luovat yhteistyössä kokonaisuuden, jossa kukin pystyy hyödyntämään omaan erityisosaamiseen ja vaikuttamaan ekosysteemiin omalla toiminnallaan. Ekosysteemiajattelussa ollaan aktiivisia toimijoita, jotka esimerkiksi huonossa markkinatilanteessa vaihtavat markkinoita tai keksivät uuden markkinatilan verrattuna dynaamiseen ekosysteemiin. (Saarelainen 2013, 25, 26.)

Osaava yrittäjä -sivustolla (Osaava yrittäjä n.d.) perinteinen liiketoimintaympäristö kuvataan mielestäni jopa hieman lohduttomasti. Sivuston mukaan liiketoimintaympäristö muodostuu kaikista yrityksen ulkopuolisista huomioon otettavista asioista. Toimintaympäristö on yritysten vaikutusvallan ulottamattomissa ja yritysten on siksi toimittavan sen ehdoilla. Tilanteen haastavuus piilee siinä, että liiketoimintaympäristö on kuitenkin jatkuvassa muutoksessa. Mielestäni ekosysteemin ja perinteisen liiketoimintaympäristön konkretia on hyvin saman kaltainen, mutta selkeä eroavaisuus ja potentiaali piileeekin taustalla olevassa ajattelutavassa.



Kuvio 1. Ekosysteemi. Alkuperäinen kuvio: Saarelainen (2013). Vision perään lisätty arvot ja missio.

Ekosysteemi on siis kuvitteellinen sateenvarjo, joka kerää alleen – tai sisälleen – liiketoiminnan osa-alueita. Kuvio 1 on ylätasoinen kuvaus ekosysteemin eri osa-alueista ja kuviota voi soveltaa yleisesti alalle kuin alalle. Jokainen osa-alue voidaan vielä pilkkoa alakohdittain moneen pienempään osaan. Erilaisista liiketoiminnallisista osista rakentuvaa online-palvelua voidaan myös heijastaa ekosysteemiin. Tässä opinnäytetöissä käsitellään tarkemmin palvelukehityksen näkökulmasta ekosysteemin asiakasryhmiä, ansaintamalleja, visiota ja arvoja, sekä strategisia tavoitteita.

## 2.1 Kaiken keskiössä on asiakas

Liiketoiminnan ytimessä ovat aina asiakkaat, eli kohderyhmä. Olen usein huomannut, että tuotekehitys alkaa hyvästä ideasta, jolle myöhemmässä vaiheessa etsitään ostajat ja asiakaskunta. Tässä hankkeessa meillä onneksi oli valmiina asiakaskunta, koska idea itseasiassa syntyi yhdessä asiakkaan kanssa. Heti projektin alussa oli selvää, mitä tehdä, ja hankkeen aikana oli tarkoitus selvittää miten.

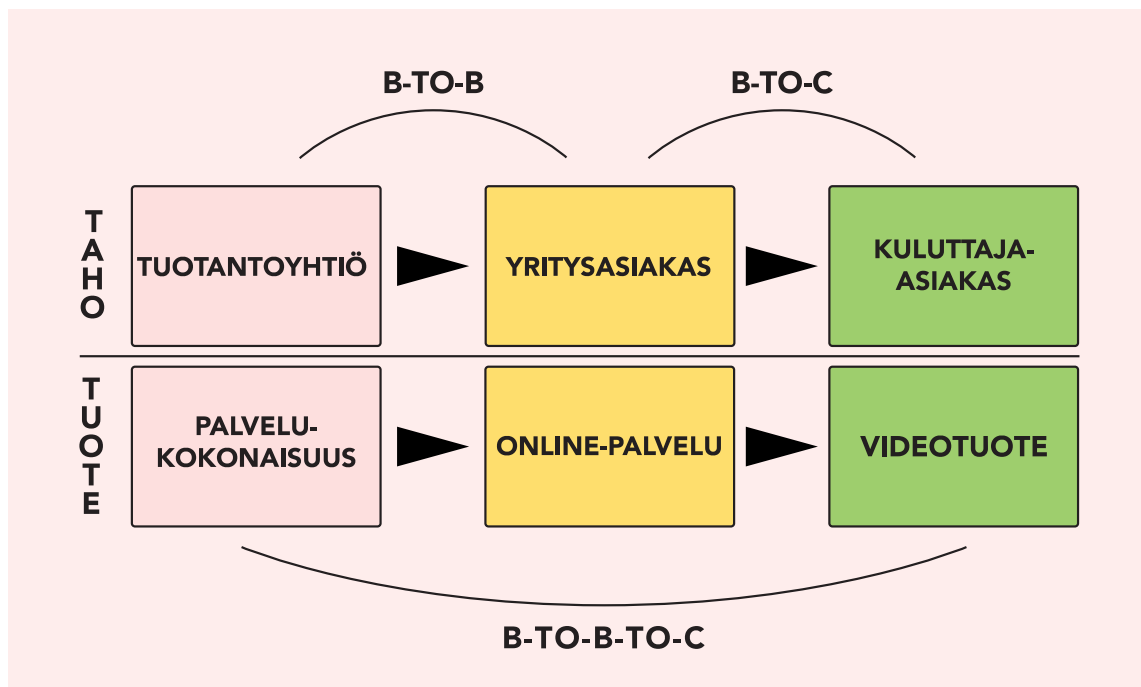
Hankkeessa oli mukana kolme eri alojen pilottiyritystä, joilla jokaisella oli koronapandemian aiheuttama tarve palvella asiakkaitaan etänä. Puhun tässä opinnäytetyössä yrityksistä anonyymisti joogastudiona, konsulttifirmana ja kulttuuriyhdistyksenä.

Ensimmäinen pilottiyritys oli joogastudio, jonka toimipaikat jouduttiin sulkemaan koronan takia. Toinen pilottiyritys oli yhden henkilön konsulttifirma, joka järjestää johdon koulutusta sosiaali- ja terveysalalla ympäri Suomen projektiluontoisesti. Kolmas pilottiyritys oli kulttuurialan yhdistys, joka järjestää erilaisia runouteen ja kirjallisuuteen liittyviä tapahtumia ja koulutuksia. Tämä pilottiyhdistys eroaa kahdesta edellisestä hieman, sillä toimialana on kolmas sektori ja liiketoimintamallit tällä sektorilla ovat erilaiset kuin yksityisellä puolella. Avaan tapausta enemmän tulevissa luvuissa.

Pilottiyritykset valikoituivat mukaan enemmän sattuman, kuin suunnitelmallisuuden kautta, sillä kokoontumisrajoitusten tullessa voimaan keväällä 2020 moni tuttu asia kääntyi pääläelleen melkein yhdessä yössä. Yritykset sulki ovensa ja ihmiset jäivät kotiin. Kuitenkin jotenkin elämän ja yritysten liiketoiminnan piti pyöriä, vaikka sitten verkossa ja täysin uudella mallilla. Yritysten akuutti tarve vaihtoehtoisille toteuttamistavoille syntyi.

Pilottiyritysten kanssa tehtiin töitä yksi kerrallaan onnekaasti perättäin lokahtaneiden aikataulujen takia. Joogastudion kanssa aloitimme heti maaliskuussa 2020, ja pilottijakso loppui jo kesäkuun alussa. Konsulttiyrityksen kanssa työstimme pilottia toukokuusta heinäkuuhun, ja kulttuuriyhdistyksen pilottia tehtiin pääosin kesä- ja heinäkuun aikana.

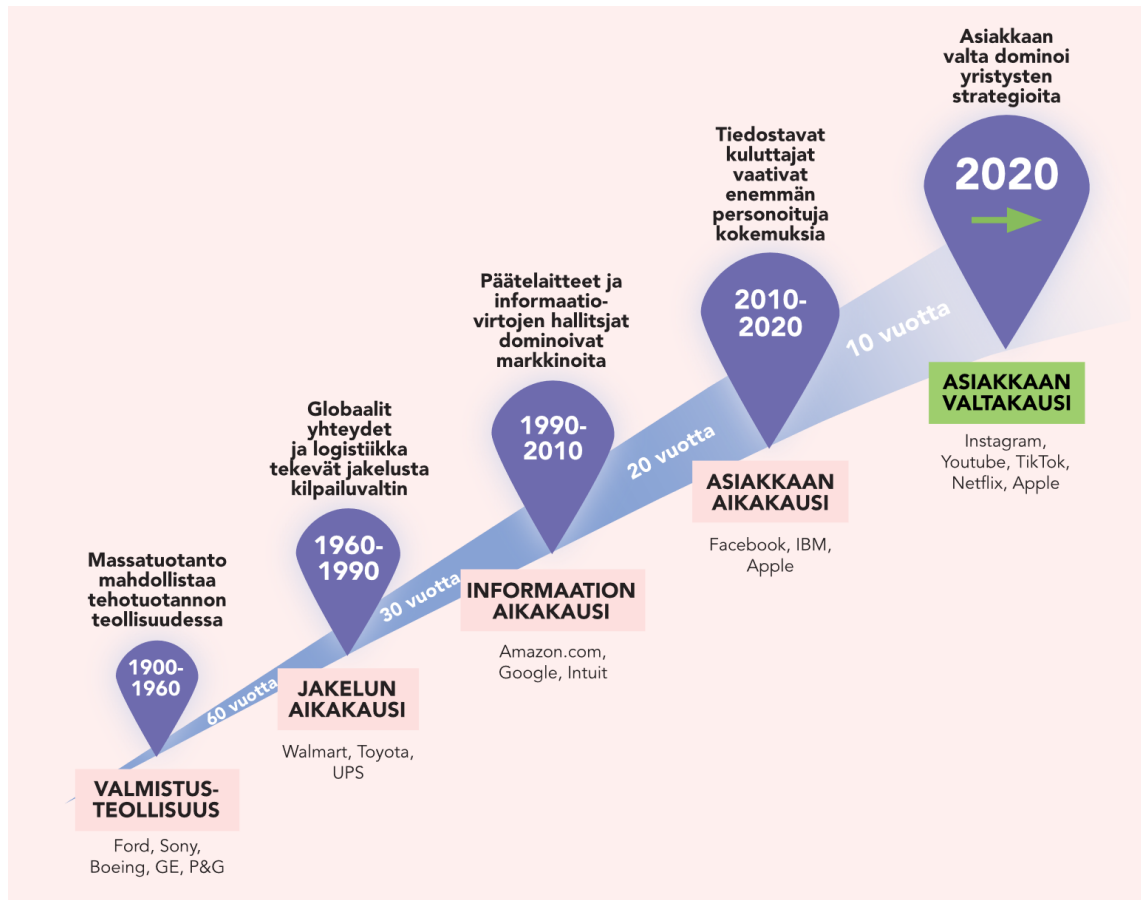
Tässä opinnäytetyössä asiakkaista puhuttaessa tarkoitetaan toimeksiantajani yritysasiakkaita, eli toimimme yritysten välisessä B-to-B (business to business) -maastossa. Hankkeen aikana tavoitteenamme oli rakentaa palvelukokonaisuus, jonka loppukäyttäjinä kuitenkin ovat asiakkaan kuluttaja-asiakkaat tai ainakin yksittäinen ihminen (esimerkiksi konsulttifirman asiakas). Suunnittelimme siis kahdelle kohderyhmälle samanaikaisesti: B-to-B palvelua omille asiakkaillemme ja B-to-C (business to customer) videotuotetta asiakkaan asiakkaita mielessä pitäen. (Kuvio 2.) B-to-B-to-C-asiakkaat ovat erittäin tärkeä kohderyhmä tuotantoyhtiön palvelukehityksessä erityisesti arvontuotannon näkökulmasta, mutta tämän työn rajauksen vuoksi keskityn pääasiassa B-to-B-asiakkaisiin.



Kuvio 2. Asiakkuuksien väliset suhteet.

Yhdysvaltalaisen Forrester Research -yrityksen mukaan elämme aikakautta, jolloin pelkkä asiakasorientoituneisuus tai asiakaskeskeisyys ei enää riitä. Asiakkailla on ennennäkemätön voima muuttaa markkinoita ja kulutusta, joka saattaa syöstä perinteisen varautumattoman yrityksen konkurssiin. Yritysten, jotka haluavat selvitä uudella aikakaudella, täytyy nostaa asiakkaat yrityksen strategiseksi keulaksi (Kuvio 3). (Bernoff 2011, 3–5, 8.)

Myös koronan aiheuttamat yllättävät muutokset yritystoiminnassa saattavat johtaa monen yrityksen konkurssiin. Tässä tilanteessa avainasemassa ovat asiakkaat, jotka omilla kulutuspäätöksillään pystyvät vaikuttamaan usean yrityksen kohtaloon koronan vaikeuttaessa liiketoimintaa monella alalla. Tämä on mielestäni konkreettinen todiste siitä, ettei asiakkaiden strateginen merkitys ole vain teoreettista yritysargonaa.



Kuvio 3. Forrester Researchin (Bernoff 2011, 5) julkaisema malli markkinavoimista vuoteen 2010 asti. Alkuperäisessä jaksossa asiakkaan aikakausi oli merkitty 2010-?. Jatkoajan ajanjaksoa uudella ajanjaksolla vuodesta 2020 eteenpäin ja nimesin sen oman näkemykseni mukaan asiakkaan valtakaudeksi.

Kuvittaessani yllä olevaa aikajanaa huomasin, että ensimmäisen neljän vuosipaalun välissä ollut aika on miltei puolittunut seuraavaan ajanjaksoon verrattuna, mikä tarkoittaa sitä, että markkinavoimat ovat muuttuneet ennen näkemätöntä vauhtia viimeisen vuosisadan viimeisellä puoliskolla. Kehitys ja samalla markkinoiden murros on ollut niin nopeaa, että voisi melkein puhua murroksen olevan jatkuva olotila nykypäivänä. Jos palaa ajassa 10 vuotta taaksepäin vuoteen 2010, maailma, markkinointi ja kuluttajakäyttäytyminen oli hyvin erilaista. Ei tunnettu käsitteitä mikro- tai makroinfluensseri, tubettaja, Instagram-mainonta tai TikTok-video. Sosiaalisen median kehityksen, vaikuttajamarkkinoinnin ja kirjoitushetkellä vallitsevien vahvojen yhteiskunnallisten trendien (kuten ilmastomuutos, tasa-arvon vahvistaminen, demokratian tukeminen, ihmisten monimuotoisuus) kolmikantainen liitto on, ja mielestäni tulee olemaan, jotain mikä määrittelee pitkälti 2020 luvun markkinavoimia erityisesti B-to-C:ssä.

Myös markkinoinnissa on nähty viimeisen 40 vuoden aikana kehittyvä asiakkuusperusteisen toiminnan trendi. Suomessa markkinoinnin uudet käsitteet tulivat yleisempään käyttöön 90-luvulla. Teknologian kehityksen ansiosta ensin käytettiin käsitettä tietokanta- ja kanta-asiakasmarkkinointi (*Database Marketing*). Kanta-asiakasmarkkinoinnista kehittyi asiakkuussuhdemarkkinointi (*Customer Relationships Marketing, CRM*). Asiakkuussuhdemarkkinoinnin tueksi otettiin käyttöön suhdemarkkinointi (*Relationship Marketing, RM*), joka laajensi toiminta-aluetta kattamaan kaikki yrityksen sidosryhmät, joiden kanssa yritys on tekemisissä tai joilla on vaikutusta yrityksen toimintaan, sisä- ja ulkopuolella. Nykypäivänä käytössä on laajalti termi *Customer Experience Management, CEM*, eli asiakaskokemuksen johtaminen. Se painottaa asiakkaalle tehtävien toimintojen merkityksellisyyttä, jotta asiakas haluaa jatkaa suhdettaan yrityksen kanssa. (Bergström & Leppänen 2018, 358–359.)

## 2.2 Segmentointi

Segmentoinnilla tarkoitetaan yrityksen asiakaskunnan tunnistamista ja erottelua sellaisiin ryhmiin, missä he toimivat toisistaan poiketen ja heihin voi kohdistaa erilaisia myynti- ja markkinointitoimenpiteitä. (Kotler 2005; Lynch 2009.) Segmentointi ja kohderyhmän rajaaminen on erittäin tärkeää myös palvelukehityksessä sekä esimerkiksi markkinoinnin aloittamisessa.

Lynchin (2009) mukaan on olemassa neljä selkeää erityispiirrettä, millä voi mitata segmenttien potentiaalia strategisen asiakasanalyysin muodostamisessa:

- 1) Erottautuvuus. Segmentissä täytyy olla selkeät erottautuvuustekijät, jotta segmentti pystytään rajaamaan kunnolla.
- 2) Ostorelevanssi. Määritellyn segmentin täytyy pitää sisällään ostamiseen liittyvä erityispiirre, esimerkiksi valmius maksaa kalliimpi hinta.
- 3) Riittävän suuri koko. Jos segmentti on liian pieni, siihen keskittyminen ja resursointi ei välttämättä ole taloudellisesti kannattavaa.
- 4) Saavutettavuus. Segmentille täytyy olla mahdollista kohdistaa toimenpiteitä.

Lisäksi segmenttejä määritellessä on otettava huomioon kohderyhmän tulevaisuuden kasvupotentiaali, kannattavuus ja kilpailun intensiivisyys (Santalainen 2009, 121).



Kehitteillä olleen palvelun pilottirytykset muodostivat heti alussa kolme selkeää segmenttiä, joista pidimme kiinni koko palvelun kehityksen ajan. Pysähdyimme useasti miettimään, olivatko nämä kuin itsestään määräytyneet segmentit ne tärkeimmät ja ajankohdaisimmat palveluamme ajatellen uuden syntyneen asiakastarpeen näkökulmasta, mutta päädyimme silti näihin kolmeen jokaisen keskustelun päätteeksi. Nimesimme segmentit videotuotantokonsepteja kuvaavilla työnimillä: Aktiivi (joogastudio), Tieto (konsulttifirma) ja Elämys (kolmannen sektorin yhdistys).

Muita keskusteluissamme esiintyneitä mahdollisia segmenttejä olivat kokemukselliset tapahtumat (esimerkiksi viinimaistelut ja maalausillat) sekä DIY-segmentti (do it yourself), joka olisi voinut pitää sisällään askartelua, ompelua, makrame-solmuilua, ruuanlaittoa ja muita itse tehtäviä luovuutta vaativia askareita. Kokemukselliset tapahtumat eivät sovi palvelukonseptiimme, koska niissä on yleensä vahva live-elementti, ja ne ovat usein vain kerran järjestettäviä tapahtumia (*one timer*) tietyille yleisölle. DIY-segmentti rajattiin puolestaan ulos, koska koimme sen olevan liian pienillä yksittäisillä budjeteilla, todella suurella volyymilla pyörivä, jopa tietynlaiseen hyväntekeväisyyteen ja perimätietoon perustuva ala. DIY-segmentti on vahvasti sitoutunut Youtubeen ja Pinterestiin. Näiden suosittujen alustojen kanssa kilpaileminen meidän palvelukonseptillamme oli epärealistista jo pelkästään resurssien puolesta.

Koronapandemian synnyttämä asiakaskato on melkein poikkeuksetta samanlainen kaikissa segmenttiemme yrityksissä, jolloin voi olettaa myös online-palvelun asiakastarpeen olevan todennäköisesti yhtä akuutti jokaisessa näihin segmentteihin kuuluvassa yrityksessä. Kaikilta joogasaleilta, tanssistudioilta ja urheilupaikoilta hävisivät asiakkaat, konsulttifirmojen palaverit ja koulutukset siirtyivät viimeistään koronakevään aikana verkkoon, ja kulttuuritapahtumille ja -toiminnalle täytyi keksiä vaihtoehtoisia toimintatapoja. Toimeksiantajani palvelukokonaisuuden alkutaipaleella näihin segmentteihin kuuluvissa yrityksissä oli mielestämme tarpeeksi potentiaalia ja edellä mainittuja Lynchin (2009) määrittelemiä erikoispiirteitä, mistä syystä emme jääneet miettimään segmentointia sen enempää.

Näimme jo heti alussa, että pilottirytyksemme olivat valikoituneet erittäin optimaalisesti ajatellen sitä laajaa kenttää, missä videotuotettuja palveluita saatettaisiin ylipäättään tarvita koronan muuttamalla pelikentällä. Ottaen huomioon myös hankkeen neljän kuukauden keston, näissä kolmessa pilotissa oli aivan täysipäiväinen työ ja paljon työstettävää neljän hengen työryhmällemme.

### 2.3 Asiakassabluunat

Kohderyhmärajauksessa on otettava huomioon, että jokainen asiakaskontaktointi maksaa yritykselle aikaa ja rahaa. Tällöin puhutaan asiakkaan hankintakustannuksesta (customer acquisition cost). Tällä määreellä pystytään mittaamaan sitä kustannusta, joka uuden asiakkaan hankinnasta koituu, ja yleensä se pitää sisällään muun muassa myynnistä koituvat kustannukset. (Vainu 2020.) Tämä tarkoittaa sitä, että mitä rajaamattomampi kohderyhmä on, sitä enemmän suhteellisesti yritys heittää resursseja hukkaan uusasiakashankinnassa. Käytännössä yritetään myydä asiakkaalle jotain, mitä asiakas ei tarvitse tai ole valmis ostamaan, mikä tuhlaa yrityksen myynnin resursseja. Pelkkä tunnistettu ja rajattu segmentti ei siis takaa, että kaikki asiakkaat olisivat potentiaalisia.

Myynnissä käytetään yleisesti termiä prospektointi (*sales prospecting*). Se tarkoittaa potentiaalisten asiakkaiden etsintää ja tunnistamista. Prospektoinnissa pyritään etsimään ihanteellisia asiakasprofiliin sopivia asiakkaita, jolloin heitä on helppo lähestyä. Tunnistettu potentiaalinen asiakas on termin mukaisesti prospekti. (Vainu 2020.)

Aloimme puhumaan asiakassabluunoista, joka tarkoitti, että potentiaalisen asiakkaan täytyisi läpäistä tietyt kriteerit ennen kuin olisi aiheellista edetä tuotannossa eteenpäin. Asiakassabluunoiden kehittämisessä on käytetty prospektoinnin periaatetta, mutta myynnin sijaan keskityimme asiakkuuden tunnistamiseen liittyvien vähimmäisvaatimusten määrittelyyn. Hahmottelemamme asiakassabluunat olivat laajoja kokonaisuuksia, eivätkä suinkaan kaikenkattavia. Ne liittyivät pääasiassa asiakasyrityksen omavaraisuuteen ja kypsyyteen käynnistää ja laajentaa liiketoimintaansa. Asiakassabluunoilla oli tarkoitus tukea alun kartoitusprosessia niin asiakkaan kuin tuotantoyhtiönkin näkökulmasta. Tahdoimme varmistaa, ettei kumpikaan osapuoli lähtisi rakentamaan jotain sellaista, mihin ei sillä hetkellä välttämättä ollut resursseja.

Asiakassabluunoissa selvitettävät osa-alueet olivat:

- Liiketoiminnallinen osaaminen ja laajentaminen: onko yritys valmis ja kykenevä laajentamaan toimintaansa online-palveluun?
- Markkinoinnillinen osaaminen, taso ja laatu: Miten asiakas aikoo kertoa asiakkailleen uudesta online-palvelustaan ja missä kanavissa palvelua tullaan myymään nykyisille ja uusille asiakkaille? Ovatko markkinointikanavat (esimerkiksi sosiaalinen media, nettisivut, asiakasrekisteri) olemassa ja kunnossa?

- Myynnillinen osaaminen: oman palvelun myyntistrategia on oltava olemassa, samoin ymmärrys uuden tuotteen liittämistä palvelu-/tuoteportfolioon. Myynti linkittyy vahvasti markkinointiosaamiseen.
- Likviditeetti ja sijoituspääoma uuteen palveluun: onko asiakkaalla realistinen budjetti ja laskelmat online-palveluun liittyen alkuinvestoinnista jatkuvaan ylläpitoon ja päivittämiseen?

Asiakkuuksiin liittyvät vähimmäisvaatimukset olivat suoraan sidoksissa kehitettyihin toimeksiantajan ansaintamalleihin, joita avaan enemmän seuraavassa luvussa.

Törmäsimme kesän aikana useisiin toimijoihin, joilla olisi ollut tarvetta tarjoamallemme online-palvelulle. Näissä toimijoissa oli mukana innostavia ja erittäin potentiaalisia yrityksiä, mutta jouduimme toteamaan, ettei osa asiakkuuksista ollut meille oikeita. Jossain tapauksissa innostuttiin liialti online-palvelusta ideana ja pikaratkaisuna kohdattuun koronakriisiin, mutta unohdettiin pitkäjänteisyys ja investoinnit. Toissa tapauksissa tartuttiin potentiaaliin, mutta sivuutettiin todennäköisyys ja realismi. Kaikki keskustelut kuitenkin toivat lisää ymmärrystä ja osaamista tiimillemme asiakassabluuna-ajattelun tueksi.

### 3 ANSAINTAMALLIT

Edellisessä luvussa olen tuonut esille asiakkaiden merkityksen liiketoiminnalle. Sanoisin sen jopa olevan liiketoiminnan perimmäinen tarkoitus, johon kaikki toiminta lopulta kiteytyy – tai tulisi kiteytyä. Kumotakseni juuri tekemäni väittämän, Suomen osakeyhtiölain 5 §:n mukaan ”yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin” (Osakeyhtiölaki 624/2006). Liiketoiminnan oleellinen osa tältä kantilta katsottuna on myös voiton tuottaminen.

Tässä kappaleessa avaam online-palvelun ansaintamallien kehittämistä. Ansaintamalli on käsite, jolla kuvataan yrityksen tapaa hankkia tuottoa (Saarelainen 2013, 80). Yrityksellä voi olla useampi ansaintamalli liiketoimintamallinsa sisällä (esimerkiksi eri tuotteille ja palveluille), vaikka usein nämä kaksi termiä saattavatkin mennä sekaisin.

#### 3.1 Ketterästi eteenpäin

Kesän aikana palvelukehityksemme piloteista syntyi kolme versiointia ansaintamalleista. Ansaintamallit ovat syntyneet vahvassa synergiassa asiakassabluunoiden kehitysprosessin yhteydessä, ja jokaisesta ansaintamallista on pilotoitu yksi asiakasprojekti. Aloitimme alkuperäisen idean testaamisella ja saatujen löydösten perusteella kehitimme mallia eteenpäin. Tämä luvun sisältö on rajattu kehitysprosessin analysoimiseen ja lopulliset tulokset ansaintamallien kehityksestä ovat toimeksiantajan liikesalaisuuksia, mistä syystä ne on jätetty pois tästä työstä.

Ansaintamallien jatkojalostus oli suoraan seurausta asiakastarpeiden tunnistamisesta esille tulleista haasteista. Käytännössä, kun huomasimme ensimmäisen kehitetyn ansaintamallin toimimattomuuden, malli tapettiin ja siitä muokattiin seuraava versio. Tätä toimintatapaa kutsutaan ketteräksi kehittämiseksi (agile development).

Ketterä kehitys on alun perin ohjelmistoyrityksissä yleistynyt toimintatapa. Sen päätaivoitteena on säästää kehittämiseen käytettyä aikaa, sekä varmistaa, että lopputulos on asiakaslähtöinen ja palvelee asiakkaiden oikeita tarpeita. Ketterän kehityksen konseptissa käytetään myös termiä MVP (minimal viable product), joka tarkoittaa rajoitettua, mutta kuitenkin asiakas- ja liiketoimintahyötyjä tuottavaa versiota (esimerkiksi tuotteesta tai palvelusta). MVP-ajattelu mahdollistaa uusien palvelujen tuomisen markkinoille

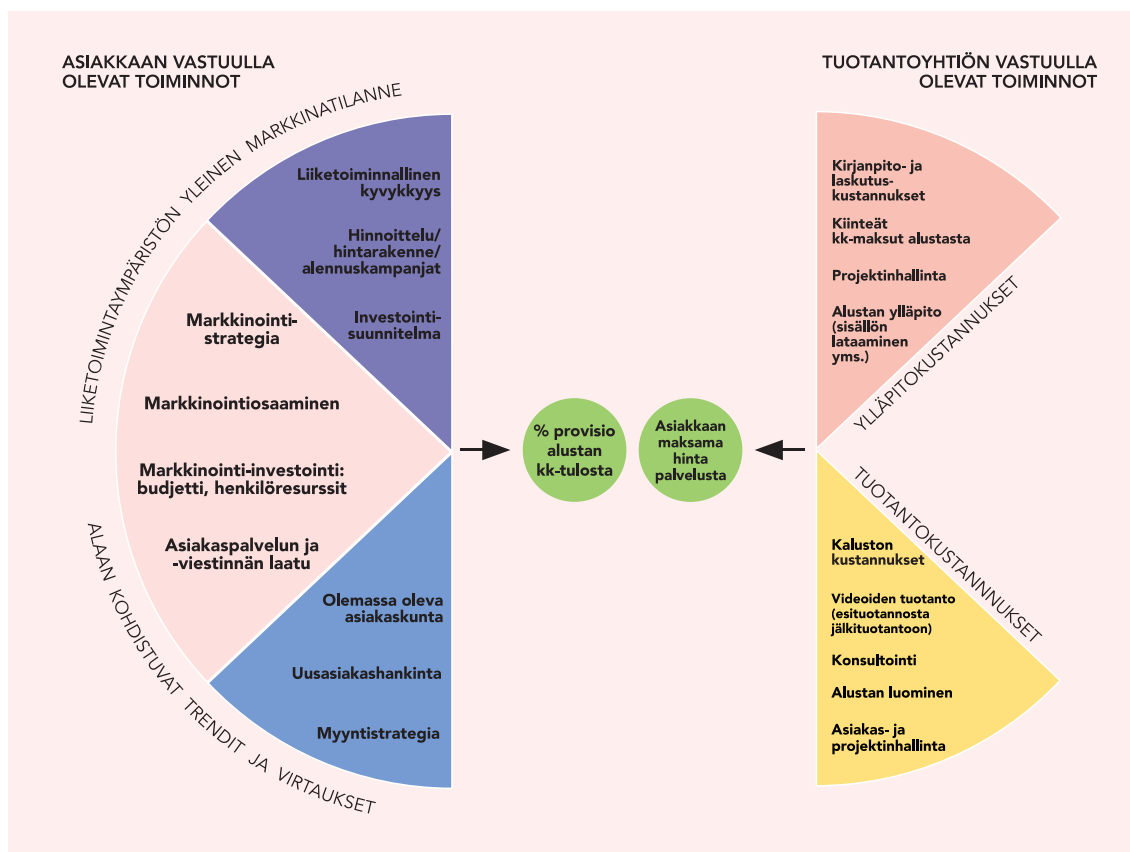
vaiheittain, jolloin asiakas ja liiketoimintahyödyt alkavat realisoitua mahdollisimman aikaisin, sekä saatu asiakaspalaute voidaan käyttää hyväksi jatkokehityksessä. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Ketterässä kehityksessä tunnetaan myös lausepari *fail fast, learn fast*, joka vapaasti suomennettuna tarkoittaa nopean epäonnistumisen tuomaa oppia. Ohjelmistokehityksessä kannustetaan nopeaan epäonnistumiseen aika- ja henkilöstöressurssien säästämiseksi. Jos asiakas antaa palautetta kehityksen alkuvaiheessa, että kehitteillä oleva tuote ei vastaakaan hänen tarpeitaan, kehitys tulisi pysäyttää välittömästi ja ottaa pieleen menneestä kehityskaaresta oppia tulevaan. Näin säästetään aikaa ja rahaa, eikä käytetä viikkoja turhan kehittämiseen ilman jatkuvaa vuoropuhelua asiakkaan kanssa. (IBM 2020.)

Suomalainen kulttuuri ja työelämä ei perinteisesti juhli epäonnistumisia. Kokemukseni mukaan *vaikka läpi harmaan kiven* -tyylistä mentaliteettia on edelleen havaittavissa osassa perinteisiä suomalaisia yrityksiä. Start up -maailmassa kuitenkin osataan jo enemmän arvostaa uusia, ketterämpiä toimintatapoja, joissa ideoilla, testaamisella ja uudelleen yrittämisellä on tilaa. Se vaatii työkuulttuurilta ja -ilmapiiriltä avoimuutta, hyväksyntää ja kannustusta onnistuakseen. Toimeksiantajani lukeutuu yrityksenä tähän jälkimmäiseen ketterään kategoriaan, joten ansaintamallien kehittämisessä käytimme hyväksi nopean epäonnistumisen tuomia oppeja.

### 3.2 Malli 1: Provisio

Malli 1 oli ensimmäinen kehitetty ansaintamalli, jota testattiin käytännössä ensimmäisessä pilotoinnissa joogastudion kanssa huhti-toukokuussa 2020. Videotuotteena olivat eri mittaiset joogatunnit, jotka koottiin online-alustalle myytäviksi tuotteiksi. Tämä malli pohjautui alkuperäiseen ideaan tuotantoyhtiön toiminnan laajentamisesta kuukausiveloitettaviin jakelu- ja ylläpitopalveluihin ja tavoitteeseen selvittää, voiko online-palvelun avulla luoda passiivista tulovirtaa tuotantoyhtiölle. Malli 1:n heikot kohdat olivat kuitenkin liian suuri asiakkaan vastuulla oleva osuus kokonaisliiketoiminnasta, alustan välikätenä toimiminen ja näiden puristukseen jäävä kustannusrakenne. Tarkastelen ansaintamallin kokonaisuutta tarkemmin ohjeisen kuvion (Kuvio 4) kautta.



Kuvio 4. Provision muodostumiseen ja suuruuteen vaikuttavat kuvion vasemmalla puolella olevat asiakkaan vastuulla olevat toiminnot online-palvelusta. Kuvion oikealla puolella ovat tuotantoyhtiön vastuulla olevat kustannukset, jotka vaikuttavat palvelun hinnoitteluun.

Tuotantoyhtiön näkökulmasta kyseisen ansaintamallin tulonrakentumiseen vaikuttavat tekijät olen jakanut kahteen kategoriaan: asiakkaan vastuulla oleviin toimintoihin, jotka osaltaan vaikuttavat passiiviseen tuloon (kuvion vasen puoli), ja tuotantoyhtiön vastuulla oleviin kustannuksiin, jotka vaikuttavat palvelun hinnoitteluun (kuvion oikea puoli). Näiden kahden osion välissä on mallin kaksi tulonlähdettä: prosentuaalinen provisio (passiivinen tulo), sekä palvelusta maksettava hinta (aktiivinen tulo).

Digitaaliseen kaupankäyntiin erikoistuneen Digivallankumous-sivuston (Liljeroos n.d.) mukaan passiivinen tulo on tuloa, jonka eteen ei aktiivisesti täydy tehdä töitä. Yleensä passiivisen tulon rakentamisessa tehdään kuitenkin alkuun paljon töitä, jotta myöhemmin voidaan nauttia passiivisesta ansaitsemisesta. Esimerkki passiivisesta tulosta on teokista maksettavat rojalit, kun taas palkkatulo on aktiivista tuloa, sillä se korreloi kuukausittain tehtyyn työhön. Passiivisen tulon lähteitä ovat esimerkiksi *automatisoitu liiketoiminta* ja sen alaryhmä *digitaaliset sisältötuotteet*, jotka pitävät sisällään esimerkiksi e-

kirjat, videokoulutukset ja verkkokurssit. Näiden tuotteiden erinomainen puoli on siinä, että kerran tehtyä tuotetta voi monistaa ja myydä lähes rajoituksetta marginaalikustannusten pysyessä lähellä nolaa.

Passiivinen tulo tässä ansaintamallissa oli yhteisesti sovittu prosentuaalinen osuus asiakkaan kuukausittaisesta online-alustan liikevoitosta. Käytännössä siis: mitä enemmän palvelusta maksavia käyttäjiä asiakkaan alustalla on, sitä suurempi voitto alustasta syntyy verrattuna alustan tuotantokustannuksiin, ja sitä suurempi summa provisiota tuotantoyhtiölle maksetaan kuukausittain – jo tehdystä työstä. Tuotantoyhtiön saama rahamäärä on siis riippuvainen asiakkaan liiketoiminnan voitosta.

Antti Apunen määrittelee kirjassaan *Haastajasta hittipalveluksi* (2020, 52) asiakkaan myyntivoittoon perustuvan ansaintamallin kulkevan myös nimellä voitonjakomalli. Tässä mallissa mahdollisuudet suureen voittomarginaaliin kulkevat käsi kädessä riskinoton kanssa, sillä asiakkaan onnistuminen määrittelee osaltaan myös oman tulon määrän. Yhteiset pelisäännöt ovat tarpeen, sillä osapuolia yhteisesti hyödyttävä lopputulos vaatii molempien panoksen työhön. Riskinä on joutua tilanteeseen, jossa voitto ei kerry, vaikka oma työpanos olisi ollut sovittu ja riittävä. Tästä riskienhallintatarpeesta johtuen aloimmekin työstämään aiemmin mainittuja asiakassabluunoja. Asiakassabluunoiden kehitys syntyi siis samanaikaisesti ansaintamallien riskien analysoinnin kanssa.

Jaoin aiemmassa luvussa asiakassabluunoiden sisällöt neljään osioon: liiketoimintaosaamiseen, markkinointiin, myyntiin ja yrityksen likviditeettiin. Kolme näistä kategoriasta on esillä myös kuviossa 4 asiakkaan vastuulla olevien toimintojen alla. Pyöritellesämme palveluun liittyviä lukuja ja riskejä törmäsimme skenaarioissamme aina samaan lopputulokseen: tietyt palvelun kokonaisuuden kannalta kriittiset toiminnot ovat asiakkaan vastuulla ja tuotantoyhtiöllä ei ole valtaa määritellä, miten tai millä tasolla asiakas tekee omaa bisnestään. Mitä etevämpi asiakas on sabluunoissa määritellyissä kategoriassa, sitä suurempi todennäköisyys palvelulla on onnistua, ja sitä kautta passiivisen tulon ansainta on todennäköisempää, mutta päätelmä toimii myös toisin päin. Tämä lopputulema oli tämän mallin ensimmäinen kompastuskivi.

Kuvion 4 oikea puoli kuvaa toimintoja, jotka vaikuttavat palvelun hinnoitteluun. Ne ovat pääosin palveluun liittyviä tuotantoyhtiön kokonaiskustannuksia, jotka täytyy kattaa palvelun hinnassa. Analysointia helpottaakseni, jaottelin kustannukset kahteen ryhmään, sillä toinen osa (ylempi) oli selkeästi alustasta aiheutuvia kustannuksia ja toinen (alempi) palvelutuotannon muita toimintoja.

Ylempi osio osoittautui ansaintamallin toiseksi ja ratkaisevaksi kompastuskiveksi. Alustan ylläpidosta koitui liikaa kustannuksia ja ylimääräistä työtä tuotantoyhtiölle, mikä olisi nostanut palvelun hintaa asiakkaalle aivan liian korkeaksi. Syynä tähän oli se, ettei käyttämämme alusta taipunut työkaluksi ansaintamalliimme. Alusta oli rakennettu niin, että sen käyttäjäksi oli suunniteltu suoraan asiakasyritys, joka pyörittäisi alustaa osana omaa liiketoimintaansa. Prosessit alustan sisällä, joihin kuului muun muassa maksuliikenne, tilitykset ja kirjanpito, olivat niin tiiviit, ettei niiden ylläpitoa kannattanut ulkoistaa kolmannelle osapuolelle, eli tässä tapauksessa tuotantoyhtiölle.

Selvitimme erilaisia alustavaihtoehtoja hankkeen aikana, mutta yksikään ei ollut rakennettu niin, että käyttäjäketjuun olisi mahtunut ”ylimääräinen” välikäsi, mikä on aivan ymmärrettävää. Alustat ja erilaiset sovellukset kehitetään yleensä kuitenkin mahdollisimman yksinkertaisiksi, helppokäyttöisiksi ja virtaviivaisiksi loppukäyttäjää ajatellen. Myöskään oman alustan kehittäminen ei ollut varteenotettava vaihtoehto tämän hankkeen puitteissa olemassa olevien resurssien osalta. Ideana ”välikätenä toimiminen” ja asiakkaan puolesta online-alustan pyörittäminen olisi nimenomaan ollut asiakkaan omaa liiketoimintaa helpottava ostettava palvelu, sekä mekanismi tuotantoyhtiölle ansaita passiivista tuloa.

Jäljelle ansaintamallista jäi siis keltaisella oleva osio, johon lukeutuu videoiden tuotantoon, konsultointiin, projektin- ja asiakkuudenhallintaan sekä alustan luomiseen liittyvät kustannukset. Nämä olivat toiminnot, joihin tuotantoyhtiö pystyi itse vaikuttamaan ja kehittämään osa-alueita eteenpäin, kohti seuraavaa ansaintamallia. Alustaan liittyvistä toiminnoista ei kuitenkaan tarvinnut täysin luopua, sillä tuotantoyhtiö voi edelleen auttaa asiakasta sopivan jakelualustan valinnassa, sen personoinnissa ja videosisältöjen lataamisessa.

Mallin 1 heikot kohdat olivat opettavaisimmat osa-alueet palvelun kehityksessä. Palvelun toteuttaminen ensimmäisen pilottiyrityksen kanssa lähti liikkeelle todella ripeästi, sillä yhdessä asiakkaan kanssa halusimme tarjota loppukäyttäjälle mahdollisimman nopeasti korvaavan tuotteen kokoontumisrajoitusten sulkemien joogasalien tilalle. Reilussa kahdessa viikossa ensimmäiset videot oli kuvattu, alusta oli rakennettu, maksuliikenne avattu ja asiakkaat löytäneet tiensä online-palvelun joogavideoiden pariin. On hyvin ymmärrettävää, ettei tällaiseen aikatauluun mahdu perinpohjaista toimintaympäristön analyysiä, joka pitäisi sisällään optimoidut prosessit, selvitetty lakipykälät, hiotut kustannusarviot ja tarvittavan osaamisen. Tavoittemme oli siinä vaiheessa saada asiakkaan

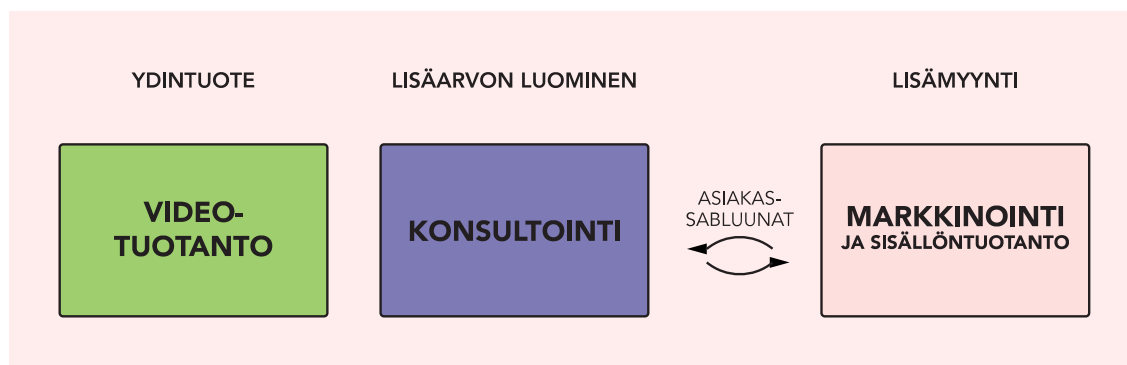


tilannetta helpottava MVP-versio ulos testiin ja jatkaa kokonaisuuden kehittämistä. Ideaalissa kehitysprosessissa ensimmäinen vaihe olisi kuitenkin aina selvittää edes teorian tasolla muutaman iteraatiokierroksen kautta millaisissa skenaarioissa palvelu tulisi elämään ja minkälaisia haasteita erilaisissa toimintamalleissa mahdollisesti olisi. Tällä tavalla ketterän kehityksen periaate nopean epäonnistumisen tuomasta opista tulisi käytäntöön ja olisi hyödyksi.

### 3.3 Malli 2: Lisämyynti

Ensimmäisen mallin kuoppaamisen jälkeen palasimme hetkeksi takaisin alkuun ja lähdimme miettimään tilannetta laajemmin. Listasimme kaiken mahdollisen osaamisen, mitä tuotantoyhtiön työntekijöillä oli, aloittaen aivan itsestäänselvyksistä kuten kuvaamisesta ja editoimisesta ja päätyen säveltämiseen ja tapahtumatuotantoon. Tätä osaamiskokonaisuutta heijastettiin yrityksen visioon ja tekijöiden mieltymyksiin. Mietimme, mitkä tuotantoyhtiön palvelut olisivat vision mukaisia toimintoja online-palvelun asiakkaita ajatellen, sekä tekijöille mieluisia osaamisalueita, joita harjoittaa yrityksessään. Esimerkiksi sävellystä ei koettu oleelliseksi ydinosaamiseksi, joten se jätettiin pois suunnitelmista. Osaamista arvioitiin myös malli 1:n jäljelle jääneen keltaisen osion näkökulmasta.

Pohdinnasta viisastuneena mallia 2 lähdettiin rakentamaan lisämyynnin ajatuksella. Lisämyyntimalliin päädyttiin kahdesta eri syystä. Ensinnäkin pelkkä videotuotanto ja videoiden toimittaminen asiakkaalle (alustan ylläpitomahdollisuuden poisjättämisen jälkeen) ei olisi varsinaisesti mitään normaalista poikkeavaa tuotantoyhtiön toimintaa ja toiseksi, asiakaskartoituksissa tuli selkeästi esille asiakastarve, johon tuotantoyhtiöllä olisi mahdollisuus tarjota ratkaisua. Tässä tapauksessa ratkaisu oli markkinoinnillisten palveluiden ja sisällöntuotannon myyminen niille asiakkaille, jotka alkukartoituksen perusteella tarvitsisivat tukea oman yrityksensä markkinoinnin kanssa, mutta olivat muuten potentiaalisia online-palvelun asiakkaita tuotantoyhtiölle. Asiakkaan tarpeiden tunnistamisessa käytettiin hyödyksi luotuja asiakassabluunoja ja konsultointia. Näiden työkalujen avulla perehdyttiin asiakkaan nykytilanteeseen, potentiaaliin sekä tarpeisiin. Kuvio 5 havainnollistaa mallin 2 sisältämät kolme pääpalasta.



Kuvio 5. Ansaintamalli 2.

Jotta lisämyyntipalikka voitiin järkevästi yhdistää videotuotantopalveluun, tarvittiin niiden väliin jokin konkreettinen funktiollinen pala. Puhuimme konsultoinnin merkityksestä jo malli 1:stä tehdessämme, mutta se ei ollut vielä päässyt konkretisoitumaan. Mitä pidemmälle mallien parissa tehty kehitystyö eteni, sitä enemmän kokonaisuudesta alkoi kirkastumaan oikea asiakkaalle tuotettava arvo. Arvon luomisesta ja merkityksestä puhun lisää luvussa 4.

Mallissa 2 pilottiyrityksemme oli pieni konsulttiyritys, joka toimi sosiaali- ja terveysalalla hallinnollisen konsultoinnin parissa. Julkisella puolella projektit myydään pitkälti kilpailutusten perusteella, joten asiakkaalla ei ollut ollut varsinaista pakkoa tai tarvetta panostaa yrityksensä markkinointiin. Sisältökonseptina tässä pilotissa oli masterclass-tyylisten laadukkaiden koulutusvideosarjojen tekeminen ja niiden paketoiminen online-alustalle myytäviksi kokonaisuuksiksi koulutusmateriaalien kera. Kun koronakevät peruutti paikan päällä tehtävät konsultointitilaisuudet ja siirsi toiminnan verkkoon, yhtäkkiä asiakkaallemme oli tarve toimivaan online-koulutuskokonaisuuteen materiaaleineen, sekä näkyvämpään verkkopresenssiin yrityksenä. Pilotointi piti sisällään kokonaisuudessa kolmen noin kymmenminuuttisen masterclass-videon tuotantosuunnittelun, nettisivupäivityksen, graafisen ilmeen suunnittelun ja asiakkaan käyttämän Survey Pal -työkalun personoinnin yrityksen graafiseen ilmeeseen sopivaksi.

Tässä liiketoimintamallissa luovuttiin siis alustan ylläpitovastuusta ja kirjanpidosta sekä kehitettiin erikseen myytäviksi palasiksi markkinointiin liittyviä tuotteita. Tarkoitus ei kuitenkaan ollut laajentaa tuotantoyhtiön toimintaa täyden palvelun mainostoimistoksi, koska se ei olisi vision mukainen suunta, eikä se olisi ollut resurssien järkevää käyttöä tässä kasvuvaiheessa. Tämän ansaintamallin avulla tuotantoyhtiö pystyy kuitenkin saamaan asiakkaakseen myös sellaisia yrityksiä, jotka muuten olisivat potentiaalisia online-

palvelun asiakkaita, mutta markkinoinnista mahdollisesti puuttuisi tiettyjä palasia. Markkinointia ostetaan ulkopuolelta monissa yrityksissä, joten idea markkinoinnin lisäostamiseen tuskin tuntuisi asiakasyrityksistä kovin vieraalta tavalta toimia. Markkinointitarpeiden konsultoinnin yhteydessä on myös mahdollisuus käydä asiakkaan kanssa tarkasti läpi, minkälaisia toimenpiteitä online-palvelun ylläpito vaatii ja mikä on linjanveto asiakkaan ja tuotantoyhtiön vastuiden välillä.

### 3.4 Malli 3: Visio

Kolmannessa pilotoinnissa asiakkaamme oli kolmannen sektorin kulttuuriyhdistys, jonka keväinen tapahtuma oli peruuntunut ja sille haettiin vaihtoehtoisia toteuttamistapaa videon avulla. Konseptiksi muodostui elokuvamainen kooste eri pituisista teatterimaisista runoesityksistä. Teos sai ensi-iltansa elokuvan tavoin elokuvateatterissa heinäkuussa 2020. Pilotista ei varsinaisesti muodostunut liiketoiminnallista ansaintamallia, mutta saimme työstää pilotin pohjalta jotain muuta arvokasta tuotantoyhtiön hyväksi.

Ekosysteemin (ks. Kuvio 1) tärkeänä osa-alueena on strategian yhteydessä yrityksen arvot, missio ja visio, joita pääsin myös työstämään hankkeen aikana. Tuotantoyhtiön arvoiksi muodostuivat vilpittömyys, oivaltavuus ja omistautuvuus. Toimeksiantajayrityksen työntekijät kiteyttivät vetämässäni strategia-työpajassa kesällä 2020 yrityksen tulevaisuuden vision seuraavasti: ”Brave Teddy haluaa olla merkittävä paikallinen tuotantoyhtiö, inhimillinen työllistäjä ja alan arvojohtaja, jonka sisällöissä on vahva taide- ja substanssilähtöinen, sekä ammattiosaamista kunnioittava kehys.”

Käytännössä yrityksen visio määrittelee, millaisia toimintoja sisällytetään strategiaan, ja strategia puolestaan määrittelee, millaisia toimintoja yrityksen liiketoimintaan kuuluu. Paikallisen kulttuuriyhdistyksen kanssa tehty pilotointi tukee perustellusti vision saavuttamista, on selkeä erottautumistekijä sekä toimii erinomaisena alan sisäisenä markkinointi- ja brändäystyökaluna tuotantoyhtiölle.

Taiteen rahoitus Suomessa jaotellaan karkeasti kahteen ryhmään: julkisella rahalla tuettu taide ja markkinavetoinen taide. Jakolinja näiden ryhmien välillä menee siinä, kuinka paljon välitöntä vastinetta rahoittaja odottaa saavansa. Julkisella rahoituksella on pitkät perinteet pohjoismaisessa hyvinvointivaltion mallissa ja Suomen julkinen kulttuurirahoitus perustuukin vahvasti lainsäädäntöön. Taiteen rahoitus on kuitenkin aina kriisissä,

koska julkiselle rahalle on vaivatonta keksiä kiireellisempiä rahareikiä. (Suomen Kulttuurirahasto 2015, 5–6, 10.)

Palveluntarjoajana julkisella rahalla toimivien kulttuuriyhdistyksien lainalaisuuksia ja niiden toimintaperiaatteita on tärkeä ymmärtää. Se on ylipäätään ala, joka toimii hyvin eri tavalla kuin yksityiset markkinavetoiset yritykset. Kuitenkin, kuten pilotissamme näimme, on tälläkin sektorilla samanlaisia koronakriisin synnyttämiä tarpeita kuin voittoa tavoittelevaa liiketoimintaa harjoittavilla yrityksillä.

Tarkoituksena ei ole analysoida tätä kohderyhmää tässä opinnäytetyössä sen enempää, mutta kirjaan tähän havainnot, jotka vaikuttivat merkittävästi asiakasymmärryksen muodostumiseen ja sitä kautta palvelun muotoiluun. Pääpiirteinä voi nostaa esille rahoitukseen, loppukäyttäjään ja substanssiin liittyvät ominaisuudet.

Palvelua hinnoitellessa ja omaa ansaintamallia luodessa on hyvä ottaa huomioon asiakkaan rahoituskanavat sekä liiketoimintamallit. Usein kolmannen sektorin yhdistykset ovat voittoa tavoittelemattomia yhdistyksiä. Yhdistyksen tavoite on yleensä edistää jäsenistölleen tärkeitä asioita, jolloin asiakkaan tavoitteen täytyy myös olla osa palveluntarjoajan tavoitetta. Kulttuuriyhdistysten toiminnan olennainen piirre on usein myös toiminnan ja tapahtumien maksuttomuus osallistujille, jolloin toimintaa ei pääosin rahoiteta esimerkiksi lipputuloilla ja osallistumismaksuilla. Tällöin yhdistykselle tuotettua videotuotetta ei voi puhtaasti ajatella myytävänä tuotteena tai vastikkeellisena palveluna, mikä jättää ansaintamalliin tulonlähteeksi pitkälti vain videotuotannosta maksetun hinnan ilman erikoisempia lisäpalveluita tai provisiota.

Taide- ja kulttuurialan substanssiosaaminen on hyvin monisyinen ja subjektiivisesti määriteltävä asia. Se on kuitenkin ammattitaidon, arvojen ja mielenkiinnonkohteiden kanssa tuotantoyhtiön tekemisen keskiössä. Tuotantoyhtiöllä on siis valmiiksi osaamista ja työkaluja ymmärtää asiakkaan toimialaa, asiakaskuntaa ja taiteellisia tavoitteita, koska ne ovat hyvin lähellä heidän omia vastaavia toimintaperiaatteitaan. Tämän mallin ytimessä onkin asiakkaan kielellä tehty konsultointi ja taiteellinen konseptointi. Synergiaedut ovat selkeät.

Tuotantoyhtiö pystyy tarjoamaan asiakkaalleen heidän vaatimaansa erikoisosaamista ja alan ymmärrystä, mikä auttaa sitouttamaan asiakasta toimimaan yhteistyössä tuotantoyhtiön kanssa erilaisissa produktioissa ja suosittelemaan heitä muille samanlaisille toimijoille alalla. Tämä yhteistyö vakiinnuttaa tuotantoyhtiön asemaa paikallisena

kulttuuritoimijana, vie tuotanto tuotannolta lähemmäs yrityksen strategista visiota sekä tarjoaa merkittävän kilpailuedun muihin alueen tuotantoyhtiöihin verrattuna. Vaikkei kolmannella sektorilla liiku suurimmat tuotantobudjetit, voivat ne tarjota paljon muuta immateriaalista hyötyä osapuolille ja alan toimijoille. Syvä asiakasymmärrys luo lisäarvoa, joka taas on perusta onnistuneen palvelun määritelmälle.

## 4 ARVO ON EROTTAUTUMISTEKIJÄ

Suomen Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan julkisten ja yksityisten palveluiden prosentuaalinen osuus Suomen bruttokansantuotteesta on noin 70 % vuonna 2020, mikä on 25 % enemmän verrattuna vuoteen 1975. 45 vuoden aikana palvelut ovat vallanneet jalansijaa muun muassa teollisuudelta ja maataloudelta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020.) Yleisesti puhutaankin nykypäivänä palveluyhteiskunnasta, joka on syrjäyttänyt maataloutteen ja teolliseen tuotantoon perustuneen yhteiskuntarakenteen.

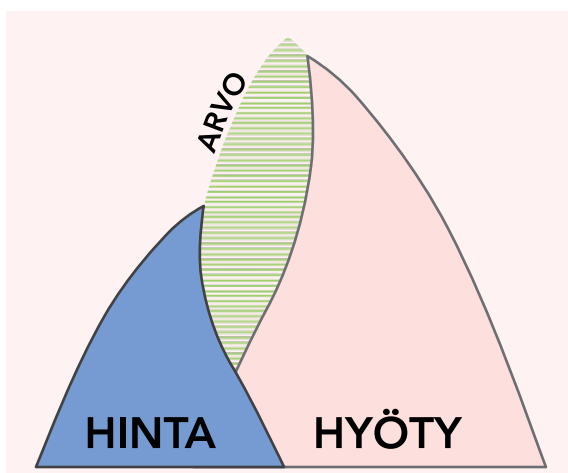
Tuulaniemen (2011, 30) mukaan palvelulle on vaikeaa löytää yhtä selkeää määritelmää nimenomaan palvelun kompleksisuuden takia. Kuitenkin neljä vahvasti palveluun liittyvää määritelmää ovat seuraavat:

- Palvelulla pystytään ratkaisemaan jokin asiakkaan ongelma.
- Palvelu on prosessi.
- Palvelu koetaan, mutta sitä ei pysty omistamaan.
- Ihmisten välisellä vuorovaikutuksella on suuri merkitys.

(Tuulaniemi 2011, 30.)

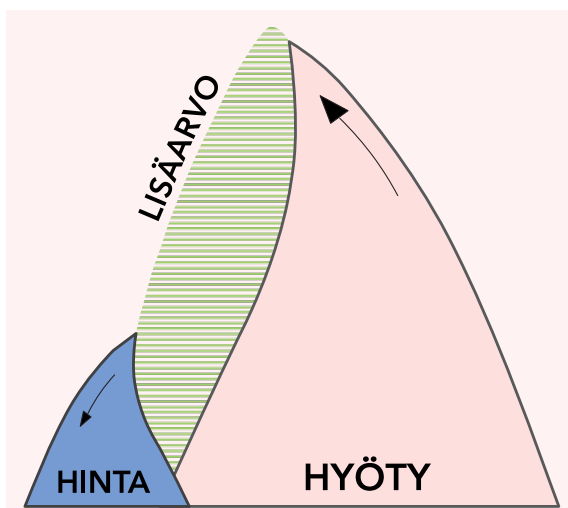
### 4.1 Hinnan ja hyödyn suhde

Palveluita ja tavaroita ostetaan yleensä jonkin asian aikaansaamiseksi. Jos tavara tai palvelu, tai niiden yhdistelmä auttaa henkilöä saavuttamaan tavoitteensa tai tyydyttämään tarpeensa, hän kokee saavansa hyötyä. Saadun hyödyn ja maksetun hinnan välinen suhde muodostaa arvoa, joka voidaan jakaa kahteen kategoriaan: kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen arvoon. Määrällinen arvo voi olla esimerkiksi hinta tai tuotteen kestävyys, kun taas laadullinen arvo muodostuu esimerkiksi esteettisyydestä tai asiakaskokemuksesta. Hinta ei välttämättä ole aina rahallinen, vaan voi myös indikoida uhrausta tai vaivaa, jonka asiakas joutuu näkemään hankinnan eteen. Arvo itsessään on suhteellista, sillä se määräytyy aina kokijan aikaisempien kokemusten ja omien arvojen mukaan. Absoluuttista arvoa ei ole olemassa. (Tuulaniemi 2011, 15.) Kuvio 6 esittää hinnan ja hyödyn väliin muodostuvaa arvoa.



Kuvio 6. Arvo muodostuu hinnan ja hyödyn välisestä suhteesta.

Usein arvon yhteydessä puhutaan myös lisäarvosta (Kuvio 7). Lisäarvoa voi luoda joko tuotteen tai palvelun hintaa alentamalla tai hyötyä lisäämällä. Kummin päin tahansa, hinnan ja hyödyn välisen suhteen suureneminen on lisäarvoa. Usein yritykset puhuvat virheellisesti lisäarvosta, kun tarkoittavat arvoa. Lisäarvo on erityisen tärkeä kilpailutekijä. (Tuulaniemi 2011, 19.)



Kuvio 7. Lisäarvo muodostuu hinnan ja hyödyn välisen suhteen suurenemisesta.

Liiketoiminnan keskeinen osio on yrityksen antama arvolupaus. Se määrittelee mitä arvoa yritys tarjoaa asiakkailleen ja miten se eroaa kilpailijoistaan. Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 23) mukaan yrityksen arvolupauksen määrittämiseen on neljä apukäsymystä:

- Millaista arvoa tuotamme asiakkaalle?
- Minkä asiakkaan ongelman ratkaisemme?
- Minkä asiakastarpeen tyydytämme?
- Minkälainen tuoteportfolio on tarjolla kullekin kohderyhmällemme?

Toinen arvolutapauksen kaltainen versio on Jari Parantaisen (2008, 73) brändäämä *törkeä lupaus*. Se on mielestäni konkreettisempi tapa lähestyä arvolutapausta toiminnon tasolla. Törkeän lupauksen tunnistaa neljästä tunnusmerkistä.

#### Törkeä lupaus

- saa asiakkaan uteliaaksi, jopa epäuskoiseksi
- on helposti mitattavissa
- erottuu kilpailijoiden lupauksista
- houkuttelee ostamaan.

(Parantainen 2008, 73.)

Esimerkkejä konkreettisista törkeistä arvolutapauksista on Copterlinen ”18 minuuttia Tallinaan”, firman nimeä kantava ”Tunnin kuva” ja Nokian ”Connecting people”. Olisi eri asia luvata esimerkiksi ”nopeasti Tallinaan” tai ”laadukkaita kuvia” sillä ne eivät täytä törkeän lupauksen tunnusmerkkejä. Törkeä lupaus ei kuitenkaan ole välttämättä sama asia, kuin yrityksen iskulause, eli slogan. (Parantainen 2007, 74.)

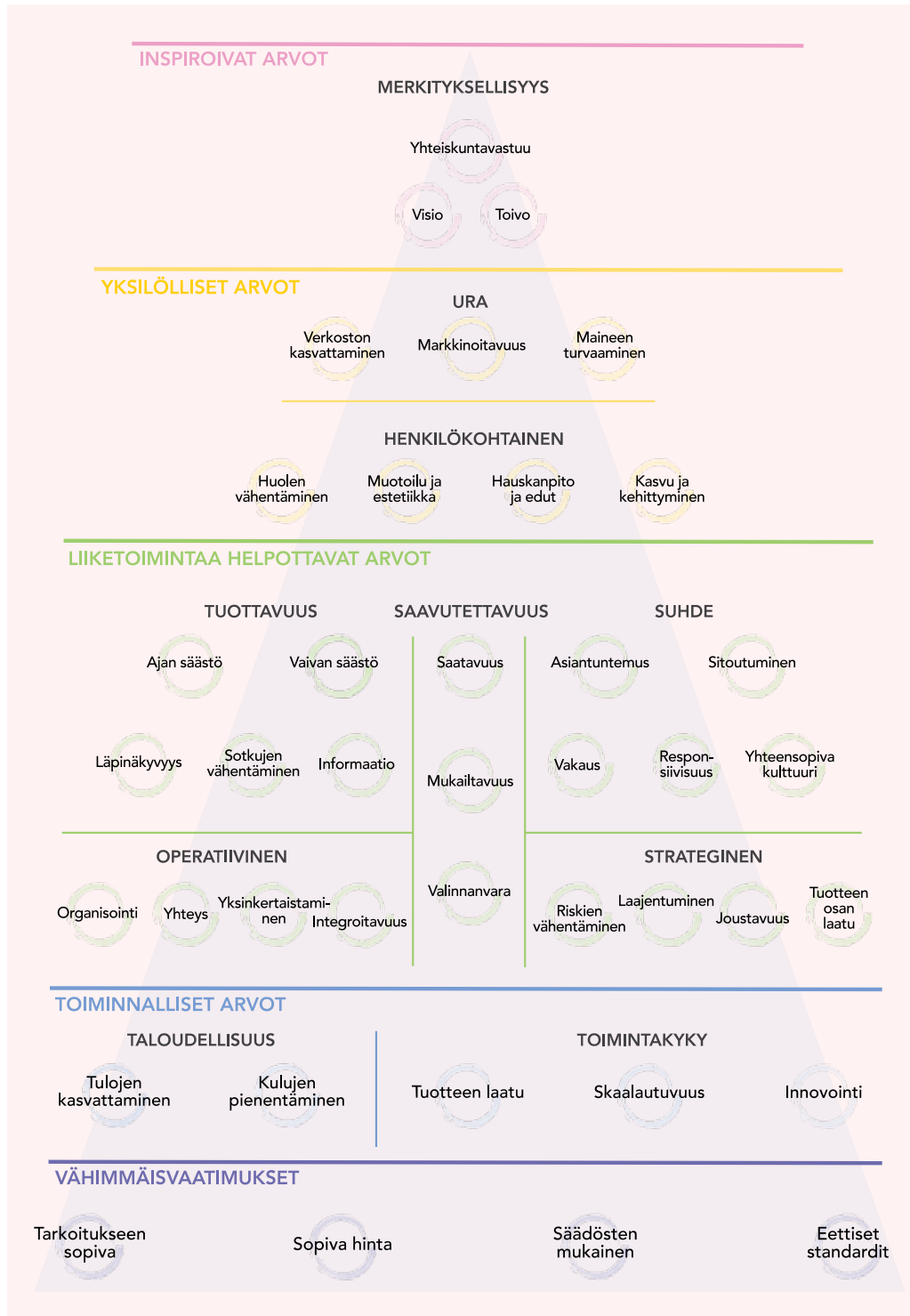
Toimeksiantajani tapauksessa online-palvelu ratkaisee asiakkaan liiketoiminnan jatkuvuuteen liittyvän haasteen ja tuotantoyhtiö luo arvoa asiakkaalleen helpottamalla koronakriisistä syntynyttä akuuttia tilannetta. Bain & Company konsulttitalon tutkijat Almqvist, Cleghorn ja Sherer (2018) ovat määritelleet ja jaotelleet yritysten väliseen liiketoimintaan asiakasarvoa tuottavat elementit viiteen eri kategoriaan. Kategoriat esitetään pyramidimallina missä alimmat kategoriat perustuvat objektiiviseen päätöksentekoon ja pyramidin huipulla olevat kategoriat ostajan subjektiiviseen suhtautumiseen. Asiakas-arvoa tuottavat viisi kategoriaa ovat alhaalta alkaen:

- 1) Yhteistyön vähimmäisvaatimusten täyttäminen, kuten sovitun tuotteen toimittaminen, realistinen hinnoittelu ja säännösten noudattaminen.
- 2) Toiminnalliset arvot, kuten asiakkaan tuotteen laadunvarmistus, kustannusten aleneminen tai innovaatio.
- 3) Liiketoimintaa helpottavat arvot, kuten tekemisen yksinkertaistaminen ja riskien pienentäminen.



- 4) Yksilölliset arvot, kuten tilaajan uran edistäminen tai huolien poistaminen.
- 5) Inspiroivat arvot, kuten merkityksellisyyden ja luovien näkökulmien tarjoaminen.

(Almquist, Cleghorn & Sherer 2018.)



Kuvio 8. Arvon osatekijät B-to-B liiketoiminnassa. Alkuperäinen kuvio: "The B2B Elements of Value" (Almquist, Cleghorn & Sherer 2018), kuvion suomenos: Valve (2018).

Alempien kategorioiden osioita on objektiivisuuden takia helppo mitata. Mittaaminen on missä tahansa liiketoiminnassa tärkeää. Luvut ja data ovat konkreettisia määreitä, joihin voi perustaa päätöksiä. Ylemmät kategoriat taas perustuvat osapuolien subjektiiviseen näkemykseen ja kokemukseen, mikä tarkoittaa, että mittaristoa on vaikea määritellä ja tuloksia on vaikea arvioida, mutta tärkein asiakkaalle syntyvä arvo ja yrityksen erottautuvuustekijät piilevätkin juuri näissä pyramidin ylätasen rakenteissa. Subjektiivisen mittariston rakentaminen ja arvioiminen on hankalaa ilman tarkkaa asiakastyötä ja läheistä asiakassuhdetta, joten myös asiakkaan perinpohjainen tunteminen on edellytys maksimaalisen arvon rakentumiselle.

Bain & Companyn tutkijat Almquist, Senior ja Bloch (2016) ovat muutamaa vuotta aikaisemmin julkaisseet arvopyramidin myös kuluttajien ostokäyttäytymisestä. Pyramidi näyttää suurin piirtein samalta kuin edellisellä sivulla oleva B-to-B-pyramidi, mutta osa arvoista on eri. Kokonaisuutta heijastettiin Abraham Maslowin tarvehierarkiamalliin sillä muutoksella, että kohteena oli ihmisten tarpeiden sijaan kuluttajan ostokäyttäytyminen. Maslowin teorian mukaan ihmisen toimintaa ja motivaatiota ohjaavat synnynnäiset tarpeet, ja tätä ajatusta liiketoimintaan soveltaen voimme ajatella, että kuluttajan ostokäyttäytymistä ohjaa samat sisältäpäin kumpuavat tarpeet.

Mielestäni palvelua rakentaessa täytyy pyrkiä mahdollisimman korkealle pyramidissa. Jos asiakkaissa on kyse pienistä toimijoista, jopa yksinyrittäjistä, voi subjektiivinen näkemys yrityksen toiminnasta olla osittain hyvin lähellä, jos ei jopa sama, kuin yksityishenkilönä. Tällöin päätöksentekoa ohjaavat vahvasti yrittäjän omat henkilökohtaiset arvot ja voimme soveltaa arvon muodostumiseen myös kuluttajan arvopyramidin elementtejä. Tarkastelen arvon muodostumista tässä työssä pääasiassa tuotantoyhtiön ja heidän asiakkaidensa välisessä suhteessa eli B-to-B-näkökulmasta.

#### 4.2 Erottautumistekijät lähtökohtana arvon muodostumiselle

Tein hankkeen aikana pienimuotoista kilpailija-analyysia ja tutkin paikallisten videofirmojen nettisivuja. Lähtökohtaisesti jokainen myi samaa tuotetta, eli videota, samalla konseptilla, eli tuotantona, samaan tarkoitukseen, eli asiakkaan viestintään tai asiakkaan ongelmanratkaisuun. Yllättävän monella yrityksellä arvolupaus oli muotoiltu muotoon ”tarvitsetpa somemainosta tai yritysvideota, meiltä saat kaikki toteutukset varmasti ja laadukkaasti” – eli toisin sanoen kaikkea kaikille, käytännössä ei yhtään mitään

kenellekään. Harva ei-ammattilainen videoasiakas tietää millä kriteereillä arvioida valittavan kumppanin osaamista tai miten videoita ostetaan. Kaikkea kaikille on myös yrityksen puolesta vaikea myydä, koska kohderyhmät ja palveluportfolio ovat aivan liian laajoja. Kilpailija-analyysin tuloksena totesin, että kilpailusta voi olla suhteellisen helppo erottautua nimenomaan erottautumalla *kaikkea kaikille* -massasta tarjoamalla selkeämpiä tuotteita ja palveluita.

Kuten tämän työn alussa mainitsin, videolla on kysyntää ja kilpailu on erittäin kovaa. Tutustuessani videoalan kilpailutilanteen raakuuteen tajusin nopeasti, ettei palvelumme kuviteltu ydin, eli video ja sen online-jakelu, ole itsessään vielä kilpailuvaltti, koska sen pystyy tahtoessaan kopioimaan miltei kuka vain kilpailija. Kopioitava osaaminen ei ole ainutlaatuista osaamista. Laitoin myös merkille, että koronakriisin synnyttämä akuutti tarve vaihtoehtoisille toteutustavoille loi uutta tarjontaa. Akuutti tarve myös heijastui yrityksissä alentuneina kriteereinä toteutustapoja kohtaan, mikä tarkoitti, että valmis oli useassa toteutuksessa tärkeämpi kriteeri kuin hyvä laatu (esimerkiksi suljetuissa Facebook-ryhmissä pidetyt itsekuvatut live-tunnit ja omaehtoinen osallistumismaksu firman tilille). Oletettavasti nämä nopeasti kasatut toteutukset palvelivat olosuhteisiin nähden hyvin koronakeväällä, mutta kestäväää liiketoimintaa ajatellen kilpailu näidenkin toteutusten välillä kiristyy, mikä pakottaisi palveluntarjoajia kehittämään erottautumistekijöitään.

Erottautuaksemme kilpailusta meidän täytyi vahvistaa fokustamme erottautumistekijöiden löytämiseen ja arvon luomiseen. Haastajasta hittipalveluksi -kirjan mukaan yrityksen erottautumistekijöitä on olemassa useita. Kahden yrityksen strategiat voivat olla identtiset, mutta niillä ei voi olla samaa ainutlaatuista erottautumistekijää, eli kilpailuetua. Esimerkiksi kumpikin ei voi olla edullisin vaihtoehto. (Apunen 2020, 40, 49.) Kirjassa erottautumistekijät on lajiteltu kymmeneen eri aihealueeseen. Valitsin näistä kolme, jotka tunnistin online-palvelun selkeiksi vahvuuksiksi arvontuotannossa. Ne ovat asiantuntijuus, formaatti ja asiakaskokemus. Tarkastelen näiden kolmen erottautumistekijän kautta arvon rakentumista ja online-palvelun kilpailuvaltteja videomarkkinoilla.

#### 4.2.1 Konsultointi tuottaa arvoa tuotantoyhtiölle ja asiakkaalle

Olen maininnut työssäni konsultoinnin käsitteen avaamatta sitä vielä sen enempää. Konsultoinnin merkitys korostui loppujen lopuksi niin suureksi erottautumismahdollisuudeksi, että aihetta täytyy tarkastella syvemmin asiantuntijuuden näkökulmasta.

Asiantuntijuuden myymisessä on kyse sellaisen tiedon tai osaamisen tarjoamisesta asiakkaalle, jota hänellä ei ole ollenkaan tai tarpeeksi oman organisaationsa sisällä. Sitä arvokkaampaa asiantuntijuus on, mitä hankalampaa sitä on hankkia muualta. Asiantuntijuus on mahdollinen kilpailuvalti, jolla yritys voi erottautua kilpailijoista. (Apunen 2020, 55.)

Asiantuntijuus muotoutuu myytävään muotoon konsultointina. Konsultoinnin käsite tässä yhteydessä pitää sisällään kaiken opittuun informaatioon ja kokemukseen perustuvan asiantuntijuuden, jota asiakasyritys tarvitsee online-palvelun aloittamiseksi. Usein asiakas on liiketoimintansa kanssa uudessa haastavassa tilanteessa (esimerkiksi koronakriisin keskellä) ja oman ydinliiketoimintansa mukavuusalueen ulkopuolella. Asiakkaalla on mielessään paljon kysymyksiä ja selvitettävää. Jottei asiakkaan tarvitse itse opetella ja sisäistää valtavan suurta uutta kokonaisuutta, hän tarvitsee kumppanikseen jonkun, jolla on alan erikoisosaamista, eli tässä tilanteessa palveluntarjoajan.

Tilanteessa, jossa asiakkaan liiketoiminta on äkillisesti pysähtynyt ja epätietoisuus tulevasta ahdistaa, palveluntarjoajalla on erinomainen tilaisuus ratkaista asiakkaan ongelma ja tuottaa monenlaista arvoa. Online-palvelualusta ja sinne tuotettavat videot täyttävät jo olemassaolollaan alimmat kaksi arvopyramidin (ks. Kuvio 8, luku 4.1) kategoriaa eli vähimmäisvaatimukset (alustan rakentaminen, sisällön lataaminen, perustoiminnot) ja toiminnalliset elementit (liiketoiminnan ja tulovirtojen jatkuvuus, alustan laatu ja toimivuus). Nämä kategoriat toteutuvat kuin itsestään, sillä videoiden tekeminen on tuotantoyhtiön ydinosaa ja alustan perustaminen valmiiseen sovellukseen ei vaadi ammattilaisilta erityistaitoja. Näissä kahdessa alimmaisessa kategoriassa ei siis ole juurikaan kilpailuvaraa tai mahdollisuuksia erottautumiseen, koska osaaminen on kopioitavissa.

Asiantuntijuuden arvoelementti sijaitsee pyramidin kolmannessa kategoriassa, eli liiketoimintaa helpottavien arvojen kategoriassa. Se on jo itsessään arvo, mutta generoi lisäksi muita arvoelementtejä, kuten strategista ja operatiivista arvoa. Käytössä oleva asiantuntijuus vähentää asiakkaan riskejä ja tuo joustavuutta. Se myös säästää aikaa ja vaivaa sekä yksinkertaistaa toimintaa.

Tuotantoyhtiölle syntyi asiantuntijuutta online-palveluntarjoajana palvelun rakentamisprosessin aikana. Online-palvelun asiantuntijuusalueet voidaan lajitella esimerkiksi seuraaviin kategorioihin: konsepti, formaatti, alustavaihtoehdot, ansaintamallit, liiketoiminta, tuotteistus, videomarkkinointi ja sisällöntuotanto. Näiden kategorioiden asiantuntijuutta syntyy esimerkiksi taustoittamisen, tutkimuksen, testaamisen ja kokemuksen kautta eli

asiantuntijuuteen on kasvettava ja sen eteen on tehtävä töitä. Asiantuntijuus on pitkälti ajatustyön tulosta. Esimerkiksi luotuaan erilaisia sisältökonsepteja erilaisille segmenteille tai hiottuaan tuotantosuunnitelmansa kustannustehokkaaksi tuotantoyhtiö on jo askeleen edellä muita kilpailijoita. Tässä vaiheessa tuotantoyhtiölle alkaa kertymään merkittävää kilpailuetua verrattuna muihin videoalan toimijoihin, jotka perusosaamisensa puolesta pystyvät yhtä lailla täyttämään arvopyramidin alemmat kategoriat tuottamalla videoita ja lataamalla ne verkkoon.

Online-palvelun asiantuntijuutta on vaikea määritellä ja mitata, mutta siitä huolimatta se on tuotteistettavissa. Jari Parantainen määrittelee tuotteistamisen työnä, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. Ainut työkalu asiantuntijuuden monistamiseen ja jakamiseen on huolellinen dokumentaatio. Asiantuntijuuden monistaminen on käytännössä osaamisen siirtämistä ammattilaiselta toiselle, ilman että jokaisen uuden asiantuntijan joutuu henkilökohtaisesti kouluttamaan, ja tämä tapahtuu vain laadukkaan dokumentaation kautta. (Parantainen 2007, 11, 13, 16.) Sisäiset dokumentaatiot tuotanto-ohjeistuksista tai alustan rakentamiseen liittyvät tarkistuslistat ovat esimerkkejä dokumentaatiosta, jolla asiantuntijuutta pystyy monistamaan henkilöltä toiselle.

#### 4.2.2 Formaatti luo struktuuria

Palveluformaatin ydintä voidaan kuvata toimintamallina, joka ohjaa vakioituja työvaiheita erilaisissa asiakasympäristöissä. Formaattilla ei ole ennalta määrättyä muotoa vaan se voi pitää sisällään yksityiskohtaisia toimintatapoja tai jättää asioita asiantuntijoiden harkinnan varaan. Monessa formaatissa tiedetään etukäteen vain tapa, jolla asia tullaan tekemään, mutta lopputulosta ei ole määritelty. (Apunen 2020, 107–108.) Videotuotantoprosessi on hyvä esimerkki formaatista. Se on pitkälti vakiintunut käytäntö tekijästä riippumatta esituotannosta jälkituotantoon. Vaikka lopputuloksena on video, on video ja tuotantoprosessin sisältö joka kerta erilainen.

Palveluformaatti kuvaa työvaiheet palveluntarjoajan ja asiakkaan näkökulmasta selkeinä askeleina ja päätöksentekopisteinä. Formaatti kertoo myös, kuinka paljon aikaa asiakkaalta vaaditaan palvelutoimituksen aikana. Formaatti auttaa asettamaan tavoitteet, konkretisoimaan ja ennakoimaan ratkaistavat ongelmat ja laskemaan asiakkaan rahalliset hyödyt. Arvolupauksen lunastaminen ja tiedossa olevien ongelmien ratkaiseminen

helpottuu tehokkaan formaatin avulla. Palveluntarjoajalle formaatti on työväline, jonka avulla säästetään tuottamattomiin rutiinitöihin kuluva aikaa, luodaan realistisia odotuksia asiakkaalle ja mitataan tuloksia. (Apunen 2020, 108.)

Seuraavat Apusen (2020, 109–111) esimerkit palveluformaatin tyypillisistä osista olen soveltanut online-palvelua palveleviksi. Hyvin rakennettu formaatti itsessään on jo kilpailuetu, mutta lisäksi näiden osioiden rakentamisessa muodostuva erityisosaaminen tukee asiantuntijuuden vahvistamista.

*Palveluprosessi.* Prosessin avulla rajataan luvattu palvelu. Se kuvaa palvelun vaiheet ja kertoo miten tuloksiin päästään. Prosessin läpikäymisen yhteydessä on hyvä selvittää myös mitä työvaiheita palvelu ei sisällä. Tämä auttaa väärinkäsitysten minimoinnissa ja tukee asiakkaan odotustenhallintaa. (Apunen 2020, 109.) Online-palvelun konsultoinnin näkökulmasta palveluprosessin läpikäyminen korostaa palveluntarjoajan asiantuntijuutta ja asettaa kummankin osapuolen selkein odotuksiin samaan lähtöruutuun. Erityisesti on tärkeää käydä läpi mitä palveluun sisältyy ja mitä ei. Esimerkiksi videon eripituisista versioinneista ja pysäytyskuvista on hyvä mainita kirjallisena, mikäli ne eivät kuulu palveluun automaattisesti.

*Tarkistuslista.* Lista muistuttaa tärkeistä tehtävistä ja eri työvaiheiden parhaista käytännöistä. (Apunen 2020, 109.) Hahmottelimme hankkeen aikana listaa, joka palveli prosessissa eri vaiheiden toteutumista ja tarkistuspisteiden saavuttamista. Esimerkiksi asiakkaan kanssa täytyy keskustella heti alussa alustan vaatimista sisällöistä (kuvat ja tekstit) ja sisällyttää näiden tuottaminen projektisuunnitelmaan, jos asiakkaalla ei ole sisältöjä valmiina tai ei pysty itse niitä tuottamaan. Olimme tuotantoyhtiössä käyttööön sähköisen projektinhallintatyökalun, johon perustimme tarkistuslistan. Huomasimme, että lista kannattaa tehdä mieluummin liian yksityiskohtaisesti kuin suurpiirteisesti, sillä on helpompi jättää jotain tekemättä kuin yrittää paikata jälkikäteen.

*Kuvaus palvelun tuloksista.* Pilottien yhtenä tarkoituksena oli saada dataa ja kokemuksia erilaisista määrällisistä ja laadullisista tuloksista, esimerkiksi alustan videoiden kuluttajahinnoittelusta ja alustan kävijämääristä. Tulokset toimivat myynnin tukena sekä vahvistavat arvolupauksen uskottavuutta asiakkaalle. Konkreettisesti tulokset sekä tehdyt asiakasprojektit toimivat referenssinä, myynnin työkaluna ja sisältönä markkinointimateriaaleissa.

*Asiakkaalta vaadittavien resurssien kuvaus.* Tämä on erittäin tärkeä osio erityisesti videoiden tuotannon näkökulmasta. Online-palvelun sisällön täytyy olla laadullisesti korkea-laatuista ja tämä tarkoittaa myös kuvattavan sisällön osalta. Tässä kontekstissa asiakas on pääsääntöisesti itse esiintyjä sekä sisällöntuottaja ja usein kokematon kameran edessä. Asiakkaalle on tärkeää selkeyttä, kuinka paljon palvelun tuottaminen vaatii asiakkaalta resursseja. Online-palveluun soveltuvien videosisältöjen konsultointi, konseptointi ja esiintyvän asiakkaan ohjaaminen nousi selkeäksi kehityskohdaksi pilottien aikana. Samalla se on valtava mahdollisuus arvon luomiseen ja erottautumiseen, joten asiantuntijuutta olisi hyvä kehittää myös tässä osiossa.

*Työohjeistus ja tehtäväkuvaukset.* Toimivaa formaattia on helppo monistaa. Vakiokonseptin kuvaaminen on helposti ulkoistettavissa freelance-kuvaajalle erityisesti, kun operoidaan vain yhden kameran kanssa. Hyvä esimerkki tästä ovat joogavideot, joita pilotin aikana testattiin tuotantoyhtiön ulkopuolisen kuvaajan kanssa. Laadun ja tuotantoyhtiön määrittelemien standardien takaamiseksi ulkopuolisille työntekijöille laadittavat työohjeistukset ja roolikuvaukset minimoivat riskejä ja helpottavat ulkoistusta.

Lisään lopuksi listaan vielä hyödyllisen työkalun; palvelumuotoilusta tutun palveluketjuanalyysin (service blue print) (ks. Liite 1). Se koostuu viidestä eri osasta, jotka kuvaavat palvelun eri osien liittymistä yhteen asiakkaan ja palveluntarjoajan näkökulmasta. Palveluketjuanalyysissä käytetään usein teatteriverstausta, missä asiakkaan toiminnot on lavalla tapahtuva esitys ja palveluntarjoajan toiminnot lavan kulisseyssä tapahtuva näkyvätön toiminta. (Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 5–6.) Palveluketjuanalyysi dokumentoi ja visualisoi palvelun osiot, sekä auttaa osallisia hahmottamaan yksittäisistä kohdista koostuvan kokonaisuuden. Se on myös erinomainen työkalu palveluiden kehittämiseen, mihin tarkoitukseen se alun perin onkin luotu. Liitteessä 1 havainnollistan työkalua esimerkkituotannolla.

#### 4.2.3 Asiakaskokemus on kokonaisuus

Asiakaskokemus syntyy asiakkaan kanssa käydyn vuorovaikutuksen tuloksena. Kun asiakas kulkee yrityksen arvoketjun läpi, on lopputuloksena asiakaskokemus. Teollisuusyhteiskunnan aikana ajateltiin arvoketjua lineaarisesti oston, valmistuksen, markkinoinnin, myynnin ja logistiikan kautta, mutta nykyään digitalisaatio on sekoittanut ketjun lineaarisuutta. Asiakas on omatoimisempi ostopolullaan ja kontaktipisteet yrityksen

kanssa saattavat sekoittua markkinoinnin, asiakaspalvelun ja myynnin osalta keskenään, eikä lineaarisuus välttämättä päde. (Gerdt & Korhonen 2016.)

Palvelumuotoiluajattelusta voi saada tukea asiakaskokemuksen kehittämiseen. Palvelumuotoilu on yhteisesti jaettu ajattelu- ja toimintatapa, jolla yhdistetään palvelujen kehittämisessä mukana olevat alat ja toimijat yhteen. Palvelumuotoilussa kaiken tekemisen keskiössä on aina ihminen ja viisi peruseriaa ovat käyttäjälähtöisyys, yhdessä luominen, ketjuttaminen, mallinnus ja kokonaisvaltaisuus. (Stickdorn 2011, 34.)

Kokonaisvaltaisuus on peruseriaa se, joka vetää yhteen prosessin osat ja osat alueet. Käytännössä kokonaisvaltaisesti työskentely ei ole aidosti mahdollista sillä on mahdotonta ottaa huomioon ja varmistaa joka ikinen palvelun yksityiskohta. Kuitenkin päämäärä palvelun suunnittelussa ja kehittämisessä pitäisi olla palveluympäristön kokonaiskuvan huomioiminen. (Stickdorn 2011, 44.)

Olen soveltanut työskentelyssäni palvelumuotoilun periaatteita jo vuosien ajan. Ajattelutapaa voi soveltaa niin markkinoinnissa, myynnissä, tuote- ja palvelukehityksessä kuin asiakaspalvelussakin. Ei oikeastaan ole väliä minkälaisessa roolissa toimii, koska palvelumuotoilun tarkoitus juuri onkin tuoda eri osastojen tai alojen osaajat yhteen. Jokainen työntekijä voi työssään soveltaa ajattelutapaa ja kehittää oman toimintansa kautta asiakaskokemusta ja siten myös asiakastyytyvää. Jokaisessa palvelun vaiheessa on tärkeää pysähtyä miettimään, miten oma toiminta heijastuu asiakaskokemukseen ja voisiko jotain tehdä toisin.

Yksi suosituimmista tavoista mitata asiakastyytyvää on NPS-luku (net promoter score). Se on konsulttitalo Bain & Companyn lanseeraama suositteluindeksi, joka vastaa yhteen selkeään kysymykseen: kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä muille? NPS-lukua mitataan yleensä isoissa yrityksissä, joissa jokaisen asiakkaan kanssa ei ole mahdollista saada kasvokkain tapahtuvaa asiakaskohtaamista. Tilanne on toinen pienissä yrityksissä, jotka tapaavat asiakkaitaan kasvotusten. Heidän tapauksessaan on helppo huomata, kuinka moni asiakas palaa yrityksen tuotteiden ja palveluiden pariin ja ketkä taas eivät. (Bain & Company n.d.)

Asiakaskokemus ei siis ole yksittäinen asia, jonka voi sisällyttää palveluketjun osaksi vaan se syntyy kaikesta vuorovaikutuksesta asiakkaan ja yrityksen välillä. Onnistuneen asiakaskokemuksen kokeneet asiakkaat usein palaavat yrityksen tarjonnan luo. Sain hankkeen aikana iloisesti huomata, kuinka moni tuotantoyhtiön asiakas olikin juuri



palaava asiakas. Useamman kerran myös asiakaspalaute puhui sen puolesta, että tuotantoyhtiön ammattilaisten kanssa on erityisen mukavaa ja mutkatonta tehdä töitä, minkä takia asiakkaat mielellään palaavat. Tämä itsessään on valtavan suuri kilpailuetu ja arvontuotannon elementti asiakkaille, koska henkilökohtaista ihmisten välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta on erittäin vaikea kilpailijoiden kopioida.

## 5 SINISTEN MERIEN PIILEVÄ ARVO

Esitin johdannon lopuksi sinisen meren potentiaaliin liittyvän kysymyksen: voisiko tuotantoyhtiön perinteisen roolin uudelleen ajattelemisessa olla potentiaalia siniseen mereen?

Suurin osa yrityksistä toimii punaisilla merillä. Punaisissa merissä strategia yleensä perustuu tietyn aseman rakentamiseen olemassa olevaan markkinatilanteeseen ja sen puolustamiseen hinnan, kustannusten ja markkinoinnin keinoin. Yritykset kilpailevat keskenään toimialan asiakkaista ja yrittävät saavuttaa mahdollisimman suurta jalansijaa. (Kim & Mauborgne 2015, 30.)

Sinisille merille siirtyvät yritykset rakentavat strategiansa arvoinnovaatioon perustuen. Kimin ja Mauborgnen mukaan (2015, 30) arvoinnovaatio on sinisissä merissä käytetty logiikka, missä yrityksen strategia keskittyy raivaamaan koskematonta kilpailun piiriin kuulumatonta markkinatilaa luomalla merkittävästi uutta arvoa yritykselle ja sen asiakkaille. Tällä tavalla siirrytään punaisen meren markkinatilanteesta toisille vesille, missä kilpailijoita ei ole ja näin kilpailu on menettänyt merkityksensä.

Arvoinnovaatio koostuu nimensä mukaisesti kahdesta osasta, arvosta ja innovaatiosta. Jos keskitytään pelkkään arvoon ilman innovaatiota, on tuloksena usein vähäinen arvon luominen. Arvo kasvaa, mutta ei riittävästi, jotta siitä olisi yritykselle erottautumistekijäksi. (Kim & Mauborgne 2015, 30.) Innovaatio ilman arvoa sen sijaan on tekniikkaperusteista, korostaa usein liikaa ensimmäiseksi markkinoille ehtimistä ja saattaa olla jotain mistä asiakkaat eivät maksaisi (Tellis & Golder 2002). Arvoinnovaatiossa siis kehitetään jotain uutta, joka tuottaa arvoa.

Sinisen meren strategian luominen on tutkimusta vaativa ja aikaa vievä koko organisaatiota muuttava projekti, joten en syvenny sen kaikkiin osa-alueisiin tässä opinnäytetyössä. Nostan kuitenkin esille muutaman mielenkiintoisen työkalun, jotka mielestäni voivat auttaa ajattelemaan videoalan ankaraa kilpailutilannetta uusin silmin. Yksinkertaistettuna sinisten merien etsiminen alkaa alan markkinatilan analyysillä ja strategiaprofiilin piirtämisellä. Tämän jälkeen profiilista etsitään erottautumistekijöitä ja lopuksi rakennetaan uusi arvokäyrä. Uutta strategiaa lähdetään jalkauttamaan näistä lähtökohdista.

Sinisen meren strategian ensimmäinen tärkeä työkalu on strategiaprofiili (Kuvio 9), joka on diagnostinen ja käytännön toimintoja ohjaava viitekehys. Se on visuaalinen analyysi

nykyisestä markkinatilasta, joka pitää sisällään esimerkiksi kilpailijoiden investointikohteita, arvontuotantoa ja palvelun tai tuotteen kilpailutekijöitä. Toimialan strategiaprofiilin muuttaminen edellyttää strategisen fokuksen siirtämistä kilpailijoista *vaihtoehtoihin* ja asiakkaista *ei-asiakkaisiin*, eli sinisiin meriin. Kun strateginen painopiste muuttuu, saadaan uusia näkökulmia ja asiakkaan saamaan arvoon voidaan lisätä elementtejä toimialarajojen ulkopuolelta. (Kim & Mauborgne 2015, 40–42.) Kuviossa 9 on sirkusalan markkinatilan yleisen strategiaprofiilin, eli merkittävimpien kilpailijoiden lisäksi visualisoina esimerkkiyrityksen Cirque du Soleilin uusi sinisen meren arvokäyrä.

Toinen työkalu on Kim & Mauborgnen (2015, 43) kehittämät neljä ratkaisevaa kysymystä, joiden avulla voi kyseenalaistaa strategista toimintaa ja käytössä olevaa liiketoimintamallia. Näitä kysymyksiä heijastetaan markkinatilan strategiaprofiiliin ja etsitään sinisen meren potentiaalia. Kysymyksistä saadaan aikaan neljän sanan strategia: poista, supista, korosta, luo.

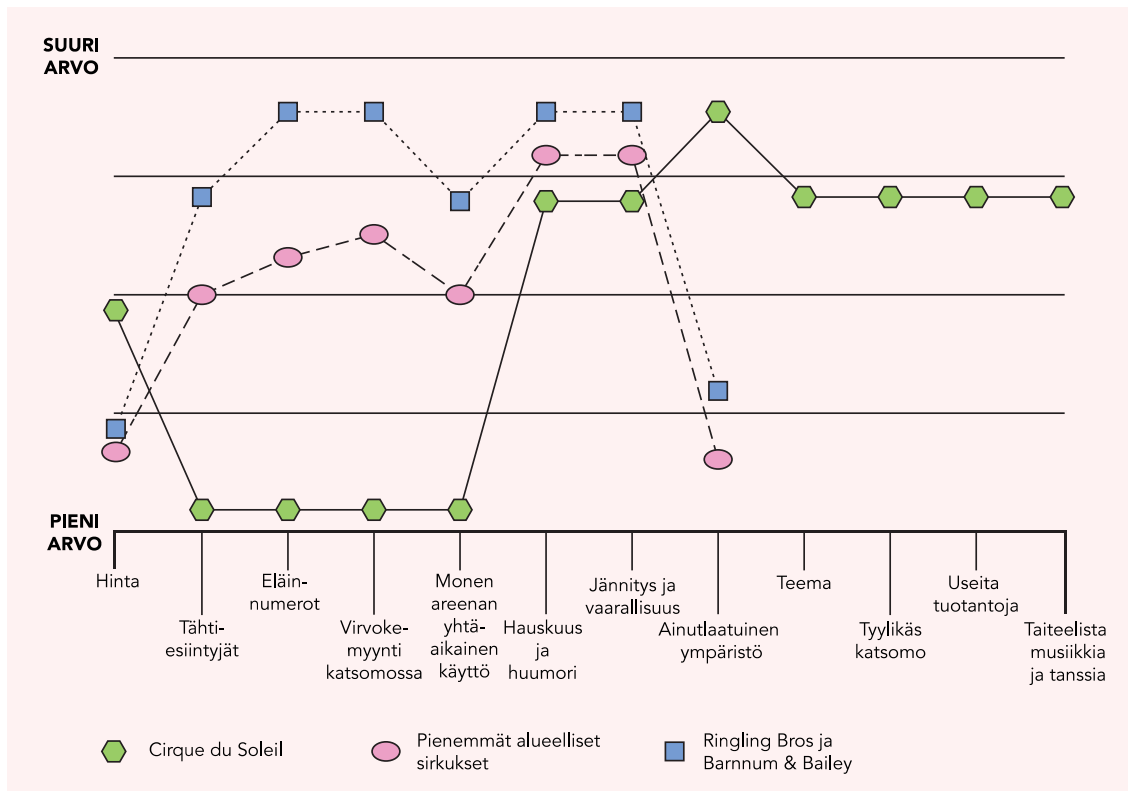
- Mitkä toimialan itsestäänselvyydet tulisi *poistaa*?
- Mitä tekijöitä tulisi *supistaa* alan normeja vähäisemmäksi?
- Mitä tekijöitä tulisi *korostaa* selvästi enemmän kuin alalla on totuttu?
- Millaisia tekijöitä tulisi *luoda*, joita alla ei ole koskaan tarjottu?

(Kim & Mauborgne 2015, 43.)

Ensimmäiset kaksi kysymystä auttavat hahmottamaan miten kustannusrakennetta voi keventää kilpailijoihin verrattuna. Kaksi jälkimmäistä kysymystä vuorostaan antavat suuntaa asiakkaan arvon muodostumiseen liittyviin seikkoihin ja uuden kysynnän luomiseen. (Kim & Mauborgne 2015, 43.)

Neljä ratkaisevaa kysymystä käännetään konkreettiseksi toimintaa sisältäväksi työkaluksi nelikentän avulla (Kuvio 10). Nelikentän käyttäminen kannustaa yrityksiä irtautumaan hinnan ja hyödyn välisestä valintapakosta miettimällä jokaiseen neljään osioon sisältöä. Nelikentästä näkyy selkeästi, keskittykö yritys vain korostamiseen ja luomiseen supistamatta ja poistamatta, mikä on harmillisen yleinen piirre useissa yrityksissä. Nelikenttä on myös helposti eri tason työntekijöiden ymmärrettävissä. Nelikentän täyttäminen on haasteellinen tehtävä, joka pakottaa yrityksen tutkimaan alaa perusteellisesti ja huomioimaan tiedostamattomia hiljaisia oletuksia. (Kim & Mauborgne, 2015, 47.)

Havainnollistan edellä esiteltyjä työkaluja Kimin ja Mauborgnen (2015, 24–25, 47–48, 50–51) esimerkillä Cirque de Soleilista, jonka kasvutarina on ehkä yksi tunnetuimpia onnistuneita sinisen meren strategioita.



Kuvio 9. Sirkusalan strategiaprofiili ja Cirque du Soleilin uusi arvokäyrä. Kilpailijoiden profiilit ovat keskenään hyvin samankaltaiset, joista Cirque du Soleil etsi nelikentän mukaisia erottautumistekijöitä. Cirque du Soleilin sinisen meren arvokäyrä poikkeaa selvästi kilpailijoiden arvokäyrästä. Alkuperäinen kuvio: Kim & Mauborgne (2015).

<p><b>POISTA</b></p> <p>Tähtiesiintyjät Eläinnumerot Virvokemyynti katsomossa Monen areenan yhtäaikainen käyttö</p>	<p><b>KOROSTA</b></p> <p>Ainutlaatuinen ympäristö</p>
<p><b>SUPISTA</b></p> <p>Hauskuus ja huumori Jännitys ja vaarallisuus</p>	<p><b>LUO</b></p> <p>Teema Tyylikäs katsomo Useita tuotantoja Taiteellinen musiikki ja tanssi</p>

Kuvio 10. Cirque du Soleilin nelikenttäanalyysi, jonka avulla oheinen kuvion 9 uusi arvokäyrä on rakennettu. Alkuperäinen kuvio: Kim & Mauborgne (2015).

Hyvän sinisen meren strategian kolme pääpiirrettä ovat selkeä painopiste, erilaisuus ja mieleenpainuva motto. Cirque du soleilin painopiste on selkeästi erotettavissa kilpailijoiden strategiaprofiileista poistettujen ja luotujen osa-alueiden ansiosta. Erilaisuutta korostavat sirkusalan ulkopuolelta tulleet uudet erottautuvuustekijät. (Kim & Mauborgne 2015, 50–51.) Yrityksen ensimmäinen tuotanto oli nimeltään *We reinvented cirucus* (me uudistimme sirkuksen), ja lauseesta tuli epävirallinen, mutta mieleenpainuva motto yritykselle (Espinasse 2014).

## 6 JOS TEKISIMMEKIN TOISIN

Tässä opinnäytetyössä olen syventynyt asiakaslähtöiseen palvelukehitykseen käytännön työskentelyn ja teorian kautta. Palvelukehitys pitää sisällään useita vaiheita ja osia, joten katsoin parhaaksi rajata opinnäyteraporttini aiheen asiakasprofilointiin, ansaintamalleihin ja arvonmuodostukseen, jotta pystyisin pääsemään aiheissa pintaa syvemmälle. Näiden osa-alueiden syventämisestä hyötyi toimeksiantajanikin eniten. Lopulta päädyin tutkimaan sinisten meren strategiaa, josta voisi mahdollisesti löytää työkaluja kilpaillulle videoalalle.

Yksi kehitysprojektin ensimmäisistä tavoitteista on tunnistaa hittipalvelun kehittämiseen, markkinointiin, myyntiin ja toimittamiseen vaadittavat voimavarat (Apunen 2020, 43). Toimeksiantajayrityksen online-palvelun kehittämishankkeen aikana alkoivat realisoitumaan palvelukehitykseen vaadittavat aktuaaliset pitkän aikavälin resurssit. Mitä pienempiin paloihin kokonaisuutta purki, sitä enemmän selvitettävää, tutkittavaa ja kehitettävää projektiin syntyi. Tiedostimme jo hankkeen aikana, että projektin määräaikaan mennessä olisimme palvelukehityksen kanssa vasta alkutekijöissä. Alun kehitystyö on mielestäni kuitenkin yksi arvokkaimmista vaiheista, sillä hyvä pohjatyö vie jo pitkälle. Palvelun yksityiskohtaista rakentamista ei tulisi aliarvioida, sillä hyvä idea ei vielä takaa menestystä. Palvelun kehittämiseen tulisi suhtautua samalla tavalla kuin mihin tahansa tutkimukseen, eli dokumentoida tarkasti, analysoida sekä reflektoida kerättyä ja kerääntynyttä tietoa. Pidän myös erityisesti arvossaan nopean epäonnistumisen tuomia oppeja, jotka antoivat lisäpotkua ja selkeämpiä suuntaviittoja kehitystyölle.

Kolme syntynyttä ansaintamallia toimivat online-palvelun kehittämisessä alustavina suuntaviivoina ja oleellisina oppivaiheina. On oleellista mainita, etteivät kaikki kunkin pilottiyrityksen kaltaiset asiakkaat toimi automaattisesti kyseisen ansaintamallin mukaisesti, vaan jokainen asiakkuus kohdataan yksilönä ja omana erityisenä projektinaan. Palvelun kehitystyö on vielä tämän opinnäytetyön kirjoitushetkellä kesken, joten lopullinen formaatti ja myytävät palvelutuotteet eivät vielä ole tiedossa. Palvelut ovat muutenkin jatkuvasti eläviä ja kehittyviä kokonaisuuksia, jotka elävät vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa vallitsevassa markkinatilanteessa, joten tuskin tämäkään palvelu tulee koskaan olemaan lopullisesti valmis.

Videotuotannot ovat aina omalla tavallaan yksilöllisiä, eikä ole olemassa yhtä ja samaa reseptiä jokaisen videon aikaansaamiseksi, vaikka formaatin avulla päästäänkin jo pitkälle. Videon kasvavasta suosiosta huolimatta videotuotantojen palvelullistaminen ei ole kehittynyt samassa vauhdissa. Alan sisällä syyksi tähän kuulee: ”Koska jokainen tuotanto on erilainen.” Jos asiaa kuitenkin tarkastelee asiakkaan näkökulmasta, niin videon ostoprosessin ja palvelukokemuksen pitäisi olla joka kerta mahdollisimman samanlainen. Vaikka palveluntarjoajan näkökulmasta jokainen tuotanto olisikin erilainen, sen ei pitäisi näkyä asiakkaalle merkittävällä tavalla. Palvelumuotoiluajatuksen mukaan asiakkaan kuuluisi saada lavalla tapahtuva esitys aina samassa muodossa, vaikka kulissien takana tapahtuisi mitä vain. Tässä voikin esittää pohdinnan ensimmäisen kysymyksen: kenen näkökulmasta tuotetta myydään, tekijöiden vai asiakkaan?

Sinisen meren strategian arvioinnissa voidaan mitata strategiaprofiilin arvokäyrän sisäsyntyisyyttä. Tämä tarkoittaa kielellisten ilmaisujen tarkastelua: puhutaanko asioista alan termeillä vai asiakkaan kielellä. (Kim & Mauborgne 2015, 53.) Monella alalla työskennelleenä, kokemukseni mukaan myös videoalalla vallitsee vahvasti tarjontalähtöinen, eli tekijöiden osaamisesta ja toimintatavoista kumpuava strategia. Tarjontalähtöisen strategian vastakohta on kysyntälähtöinen strategia eli tarjotaan asiakkaille heidän tarpeistaan kumpuavia ratkaisuja. Moni alan käytännöistä on varmasti niin sanottu *best practice*, eli parhaaksi todettu toimintatapa, joka on aikojen kuluessa vakiintunut alan käytäntöön. Esimerkkinä tästä on päiväkohtainen hinnoittelu, joka pitää sisällään yleensä noin 10 tuntia työtä. Asiakkaalle 10 tuntia työtä ei kerro mitään siitä, kuinka paljon työmäärä edesauttaa asiakkaan ongelmanratkaisua tai videon valmistumista. Videoalan ulkopuolisena ammattilaisena suosittelen esimerkiksi Kimin ja Mauborgnen esittämän *poista, su-pista, korosta, luo* -nelikentän käyttämistä alan hiljaisten ja tiedostamattomien tarjontalähtöisten oletusten tunnistamiseen.

Kysyntälähtöisyyteen liittyy tärkeä osa-alue, jota en käsitellyt tässä työssä: asiakastutkimus. Toimeksiantajani kanssa keskustelimme asiasta hankkeen aikana, mutta emme silloin vielä tienneet, mitä meidän täytyisi asiakkailtamme kysyä, saati että tietäisimme keitä he oikeasti ovat. Asiakassegmentoinnin ja -sablunujen avulla pystymme tulevaisuudessa hahmottamaan potentiaalisia asiakkaita paremmin ja osoittamaan asiakastutkimuksia oikeaan suuntaan esimerkiksi markkinointia ja myyntiä mielessä pitäen.

Hankkeen aikana hahmottelimme palveluamme jo kolmeen segmenttikohtaiseen pakettiin, joista asiakas voisi valita omalle toiminnalleen sopivimman. Täytyy kuitenkin

myöntää, ettei meillä ollut vielä hankkeen aikana minkäänlaista dataa siitä, miten asiakas mahdollisesti haluaisi online-palvelun ostaa tai mitkä tekijät vaikuttavat eniten ostopäätökseen. Arviomme perustui oletuksiin ja arvauksiin. Asiakastutkimus esimerkiksi haastattelujen muodossa toisi tuotantoyhtiölle arvokasta tietoa online-palvelun kehittämiseen ja markkinointiin, sekä loisi kilpailuetua sellaisen tiedon omistamisella, mitä kilpailijoillaan ei välttämättä olisi käytössä. Datan ja tutkimustiedon avulla päätöksenteko on varmempaa ja resurssien hukkaaminen epätodennäköisempää.

Koronatilanne aiheuttaa kirjoitushetkellä akuutteja haasteita ja elämme hyvin poikkeuksellisia aikoja. Yleisten arvioiden mukaan maailma ei palaudu takaisin samanlaiseksi kuin se oli ennen kriisiä. Kuten luvussa 2.1 todettiin, muutokset markkinavoimissa ovat tapahtuneet yhä nopeampina sykleinä. Tästä syystä tarvitsemme uutta tutkimustietoa esimerkiksi juuri online-palveluista ja -kulutuksesta sekä asiakkaiden arvon muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä entistä epävarmemmassa maailmassa. Koronan muokkaamaan uuteen normaaliin voisi sisältyä esimerkiksi vahvistunut etäkulutus, kuten verkko kauppa ja striimauspalvelut, ja perinteisesti aineellisina pidettyjen palveluiden, kuten urheiluharrastusten, taide- ja ruuanlaittokurssien siirtäminen verkkoon videon avulla. Ennakointiosaaminen on kilpailuetu, ja tulevaisuuden kuluttajatrendit tunteva online-palveluiden tuotantoon erikoistunut yritys on strategiaprofiililtaan erottautuva.

Sinisen meren strategiaprofiilin perinpohjainen tekeminen vaatii alan tilanteen tutkimista ja lisäselvityksiä. Kevyen kilpailija-analyysin ja alan ammattilaisten kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta näyttäisi siltä, että monen alan toimijan strategiaprofiilit ovat keskenään hyvin samanlaisia: kilpailua käydään pitkälti hinnalla ja ideoilla, koska laatu on suhteellisen tasapäistettyä. Tämän perusteella, teoreettisesti, sinisen meren strategia voisi olla ratkaisu videoalan tiukkaan kilpailutilanteeseen. Mitä voisimme poistaa, supistaa, korostaa ja luoda, jotta loisimme erottautuvan arvokäyrän videoalan strategiaprofiiliin?

Kiveen hakattuja lainalaisuuksia on loppujen lopuksi hyvin vähän. Videoala ei esimerkiksi ole vahvasti lakisääteinen, ja taiteen nimissä mahdollisuuksia on monia. Sinisen meren strategian mukaisesti (Kim & Mauborgne 2015, 78) liikkeelle voi lähteä miettimällä, ketkä ovat sellaisia sidosryhmiä, joiden kanssa ei normaalisti tekisi yhteistyötä? Missä segmentissä sijaitsevat toimialan ei-asiakkaat, joita voisi uuden arvokäyrän kanssa houkutella asiakaskuntaan kuuluviksi? Hyvä keino tähän on ajatella segmentoinnin purkamista ennen segmentoinnin lisäämistä ja etsiä asiakkaista yhtäläisyyksiä ennen eroavaisuuksia. Kannattaa myös tarkastella mitä muita tuotteita ja palveluita asiakkaat



käyttävät oman tarjooman kanssa ja sitä kautta keksiä hyviä kombinaatioita. Arvonmuodostuksen näkökulmasta toiminnallisten elementtien ja tunteellisten elementtien tasapainoa voi suhteuttaa. Voiko toiminnallisuuteen lisätä tunteellisia elementtejä tai toisinpäin? Mitä jos asiakas olisikin mukana tuotantotyöryhmässä, jossain uudessa roolissa?

Tämä hanke on ollut erinomainen vaihe urallani. Vapauden ja vastuun yhdistelmässä ketterässä organisaatiossa havahduin ymmärtämään omia hiljaisia ja tiedostamattomia oletuksiani omasta osaamisestani. Vaikka markkinointi on ollut pääosassa ammattitaidossani, en ole pitänyt itseäni liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta erityisen kyvykkäänä. Hankkeen laaja-alaisuus ja intensiivisyys kuitenkin paljasti itsestäni paljon tiedostamatonta osaamista, erityisesti liiketoiminnan kehittämisen ja kokonaisvaltaisen yritystoiminnan hahmottamisen perspektiivistä. Sain soveltaa olemassa ja piilossa olevaa osaamistani laajasti, minkä lisäksi opin videoalasta ja tuotannoista huimat määrät aikaisempien kokemusten pintaraapaisujen lisäksi. Pääsin palvelukehityksen kanssa hankkeen aikana sellaiseen pisteeseen, mistä on turvallista ja helppoa jatkaa eteenpäin.

Haluaisin lopuksi yhtyä Sitran yliasiamiehen Jyrki Kataisen (2020) ajatuksiin tulevaisuudesta. Maailmaa ei tarvitse rakentaa samanlaiseksi kuin se oli ennen koronapandemiaa, vaan me voimme omilla visioillamme ja päätöksillämme valita toisenlaisen tulevaisuuden. Katainen mainitsee keinoiksi muun muassa resilienssin, kestävyysloikan, digiloikan ja uudet kansainväliset pelisäännöt. Hän kirjoittaa:

Yksi poikkeusaikojen positiivisista seurauksista on digitaalisten palvelujen käytön lisääntyminen. Tällä voi olla vaikutusta monipaikkaisuuden lisääntymiseen, uusien liiketoimintamallien ja palvelujen kehittämiseen sekä julkisten palvelujen modernisoitumiseen. Tämä kaikki odottaa tekijäänsä. Kolmessa kuukaudessa tapahtunut osaamisloikka olisi normaalioloissa kestänyt vuosia. Kriisin jälkeen maailmassa on digitaalisesti harjaantuneempia ja osaavampia ihmisiä ja uusien palvelujen käyttäjiä. Olisi ihme, jos yrittäjät ja yritykset eivät kehittäisi ja tarjoisi uusia digitaalisia palveluja. (Katainen 2020.)

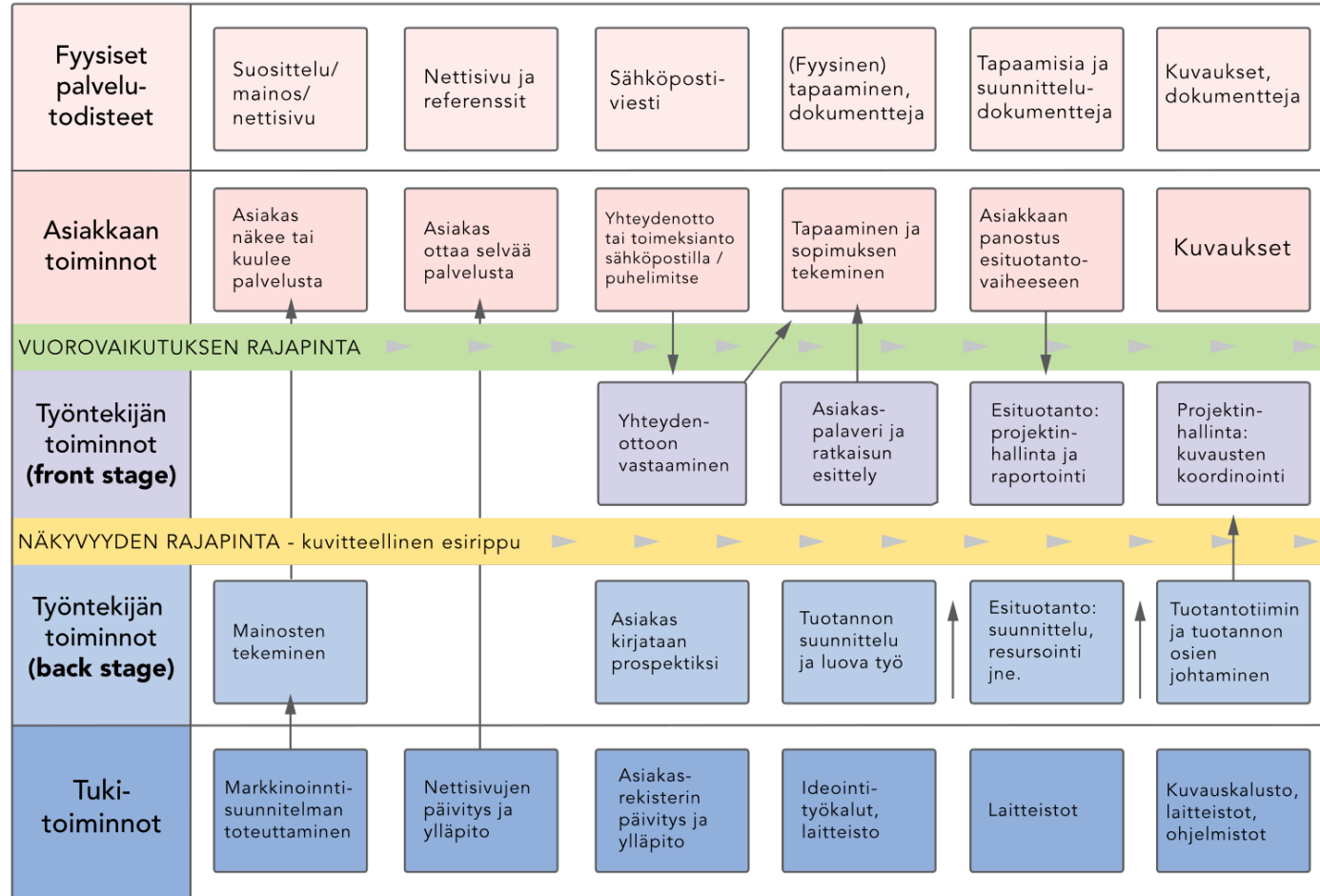
## LÄHTEET

- Almquist, E.; Cleghorn, J. & Sherer, L. 2018. The B2B elements of value. Harvard Business Review: March-April Issue 2018. <https://hbr.org/2018/03/the-b2b-elements-of-value>. Viitattu 12.9.2020.
- Almquist, E.; Senior, J. & Bloch N. 2016. The elements of value. Harvard Business Review. September issue 2018. <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>. Viitattu 8.10.2020.
- Apunen, A. 2020. Haastajasta hittipalveluksi: tuotteista ideastasi menestyjä. Helsinki: Alma Talent.
- AVIXA - Audiovisual and Integrated Experience Association 2020. Pro-AV Business Index. <https://www.avixa.org/insight/marketintel/pro-av-business-index>. Viitattu 17.10.2020.
- Bain & Company. Net Promoter System. Video. <https://www.bain.com/consulting-services/customer-strategy-and-marketing/customer-loyalty/>. Viitattu 12.10.2020.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing.
- Bernoff, J. 2011. Competitive Strategy In The Age Of The Customer. CMO & Marketing Leadership Professionals. Forrester Research, Inc. [https://boxonline.s3.amazonaws.com/SM/Forrester\\_Age\\_of\\_Customer\\_Report.pdf](https://boxonline.s3.amazonaws.com/SM/Forrester_Age_of_Customer_Report.pdf). Viitattu 29.10.2020.
- Bitner, M.; Ostrom, A. & Morgan, F. 2008. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. California Management Review. Spring. Vol. 50, Issue 3. Sivut 66–94.
- Business Finland 2020. Audiovisuaalisen alan tuotantokannustimen väliarviointi. Raportti. [https://www.businessfinland.fi/49d93c/globalassets/julkaisut/business-finland/vaikuttavuus/av-tuotantokannustimen-arviointi\\_raportti\\_12062020-002.pdf](https://www.businessfinland.fi/49d93c/globalassets/julkaisut/business-finland/vaikuttavuus/av-tuotantokannustimen-arviointi_raportti_12062020-002.pdf). Viitattu 18.9.2020.
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2020. Tietoa Suomen taloudesta. <https://ek.fi/tutkittua-tietoa/tietoa-suomen-taloudesta/tuotanto/> Viitattu 6.10.2020.
- Espinasse, E. 2014. How Cirque Du Soleil's Strategy Reinvented The Circus. Instrategia-blogi. <http://www.instrategia.com/blog/how-cirque-du-soleils-strategy-reinvented-the-circus>. Viitattu 13.10.2020.
- FERA – Federation of European Film Directors 2020. Tiedote. <http://www.filmdirectors.eu/joint-film-and-audiovisual-sector-covid-19-statement-7-april-2020/> Viitattu 27.10.2020.
- Gerdt, B. & Korhikoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Alma Talent.
- Goldberg, R. & Ruehlin, J. n.d. Fail fast, learn fast. IBM-verkkosivusto. <https://www.ibm.com/garage/method/practices/culture/failing-fast/>. Viitattu 23.9.2020.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Alma Talent.
- Katainen, J. 2020. Nyt voimme valita toisenlaisen tulevaisuuden. Sitran blogi. <https://www.sitra.fi/blogit/nyt-voimme-valita-toisenlaisen-tulevaisuuden/>. Viitattu 31.8.2020.
- Kim, C. & Mauborgne, R. 2015. Sinisen meren strategia. Suom. Susitaival S. Helsinki: Alma Talent.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2019. Principles of Marketing. 13. painos. Lontoo: Pearson Education.

- Liljeroos H. n.d. Mistä rahaa passiivisesti? Digivallankumous.fi-verkkosivusto. <https://www.digivallankumous.fi/mista-rahaa-passiivisesti/>. Viitattu 23.9.2020.
- LIVEFin Ry 2020. Festivaalien toimialatutkimus. Tiedote. <http://www.livefin.fi/festivaalien-toimialatutkimus/?fbclid=IwAR0eXoj5R8dfQxtVwQXVSxCFxMsDrWHvfiZdsTaH-BVopJJDYXrs2evd8zvc>. Viitattu 11.9.2020.
- Lynch, R. 2009. Strategic management. 5. painos. Lontoo: Pearson Education.
- Osaava yrittäjä. Yritystoiminta: liiketoimintaympäristö. <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/liiketoimintaympaeristoe>. Viitattu 25.9.2020.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.
- PWC 2019. Viihde ja media-alan kasvaa globaalisti 43% vuosittain. Tiedote. <https://uutishuone.pwc.fi/viihde-ja-media-ala-kasvaa-globaalisti-43-vuosittain-suomen-kasvuvauhti-on-puolel-hitaampaa/>. Viitattu 18.9.2020.
- Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Masala: Suomen liikekirjat.
- Saarelainen, T. 2009. Strateginen ajattelu ja toiminta. Helsinki: Alma Talent.
- SimilarWeb 2020. Top websites ranking. <https://www.similarweb.com/top-websites/>. Viitattu 18.9.2020.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers.
- Suomen kulttuurirahasto 2015. Rahan kosketus: Miten taidetta Suomessa rahoitetaan? Katsaus. [https://skr.fi/sites/default/files/skr7/tiedostot/Rahan\\_kosketus.pdf](https://skr.fi/sites/default/files/skr7/tiedostot/Rahan_kosketus.pdf). Viitattu 6.10.2020.
- Suomen osakeyhtiölaki 624/2006. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>. Viitattu 23.9.2020.
- Tellis, G. & Golder, P. 2002. Will & Vision: How Latecomers Grow to Dominate Markets. New York: McGraw-Hill Education.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Alma Talent.
- Vainu 2020. Kattava 50 termin myynti- ja markkinointisanasto. Blogi. <https://www.vainu.com/fi/blogi/myynti-sanasto/>. Viitattu 18.9.2020.
- Valve 2018. Asiakasymmärrys menestystekijänä digitalisoituvassa maailmassa. Blogi. <https://www.valve.fi/asiakasymmarrys-menestystekijana-digitalisoituvassa-maailmassa/>. Viitattu 6.10.2020.

# Liite 1

Palveluketjuanalyysi (service blue print) havainnollistettuna, esimerkkinä kuvitteellinen esituotantovaihe



Alkuperäiset työkalun komponentit: Bitner, Ostrom & Morgan (2008).

Kuvio 11. Palveluketjuanalyysi.