

Leo Railevirta

# ARVONLUONNIN JÄSENTYMINEN

Case: Pereensaaren yleisösauna

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Kandidaatintutkielma  
Huhtikuu 2022  
Ohjaaja: Kari Lohivesi

# TIIVISTELMÄ

Leo Railevirta: Arvonluonnin jäsentyminen  
Kandidaatintutkielma  
Tampereen yliopisto  
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, Yrityksen johtaminen  
Huhtikuu 2022

---

Yleiset näkemykset liiketoiminnan arvosta ovat kehittyneet strategisen johtamisen diskurssien yhteydessä. Nykyinen liiketoimintamalliin kiteytettävä yrityksen arvon tuottaminen voidaan pääpiirteittäin jakaa asiakasarvon toimittamiseen, sekä omistaja-arvon tulouttamiseen. Asiakasarvon toimittamisen tavoitteena on tuottaa ulkoista kilpailuetua joko hintajohtajuuteen, tuotejohtajuuteen tai asiakkaalle parhaimpaan ratkaisuun perustuen. Vastaavasti omistaja-arvon tulouttamisessa painottuu sisäisen tehokkuuden merkitys operatiivisen toimintatavan muodossa. Toimintatavan tavoitteena on valitun asiakasarvon tehokas tuottaminen. Tämä arvon tuottamisen toimintatapa voidaan määritellä sen tavoitteen mukaisesti tuotekehitys-, tuotanto- tai asiakaspalvelulähtöiseksi. Näiden kahden arvon ulottuvuuden tuottamiseksi on yritysten löydettävä asiakaskuntansa, muodostettava arvolupaus, sekä orientoitava toimintatapansa valitun tuotettavan arvon mukaisesti.

Tässä kandidaatintutkielmassa on keskitytty yrityksen suunnitellun arvon tuottamisen jäsentymiseen, sekä sen mallintamiseen startup-yrityksen kontekstissa. Startup-yritykset etsivät usein vakiinnutettavaa liiketoimintamallia, jossa konkretisoituu kokonaisvaltainen strategia asiakasarvon toimittamisesta, sekä omistaja-arvon tulouttamisesta. Liiketoiminnan suunnitellun strategian ja toimintamallin tutkimiseksi, on kirjallisessa osuudessa käsitelty arvon tuottamisen aiempaa kirjallisuutta, josta on muodostettu tutkimukselle teoreettinen viitekehys.

Tämän kandidaatintutkielman laadullinen aineisto kerättiin hyödyntämällä osallistuvaa havainnointia, sekä haastattelemalla suunnitellun Pereensaaren yleisösaunan startup-yrityksen kolmea osakasta. Haastatteluja varten tuotettiin haastattelurunko, jossa keskeiset tutkimuksen viitekehysten arvon tuottamisen teemat asiakaskunnan rajauksesta, arvolupauksesta sekä toimintatavasta tulivat esille. Tutkimuksen menetelmäksi valikoitui teorialähtöinen sisällönanalyysi, minkä avulla empiiristä aineistoa voitiin tutkia viitekehysten määrittelemiä teemoja hyödyntäen.

Empiirisestä aineistosta havaittiin, että Pereensaaren yleisösaunan arvon tuottamisen lähtökohtana on osakkaiden oletuksiin perustuva arvio mahdollisesta asiakaskunnasta. Asiakkaisiin perustuvat oletukset havaittiin olevan toiminnan ohjaava punainen lanka, minkä avulla tavoiteltua asiakasarvoa on pyritty suunnittelemaan. Suunnitellun toimitettavan asiakasarvon havaittiin perustuvan erityisesti tuotejohtajan asiakasarvon ulottuvuuteen, missä varsinkin palveluun liitettävät uniikit ominaisuudet nousivat esille. Lisäksi asiakasarvon toimittamisen sekä omistaja-arvon tulouttamisen yhteen kytkevän toimintatavan havaittiin olevan orientoitunut sekä tuotekehitys- että asiakaspalvelulähtöiseksi. Suunnitellun toimintatavan havaittiin olevan pääpiirteittäin orientoitunut valitun arvon tuottamiseksi.

Avainsanat: Liiketoiminnallinen arvo, arvon tuottaminen, asiakasarvo, omistaja-arvo, startup-yritys, liiketoimintamalli, strategia

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# Sisällys

1 Johdanto.....	5
1.1 Tutkimuksen taustat ja ongelma .....	5
1.2 Tutkimuskysymys .....	6
1.3 Keskeiset käsitteet.....	6
1.4 Tutkielman kulku .....	7
2 Kirjallisuuskatsaus .....	9
2.1 Liiketoiminta ja arvonluonti.....	9
2.2 Arvon tuottamisen ulottuvuudet.....	12
2.3 Liiketoiminnan mallintaminen .....	14
2.4 Asiakasarvon suunnitleminen .....	17
2.5 Omistaja-arvon suunnitleminen .....	20
2.6 Arvon suunnittelu startupissa.....	22
2.7 Teoreettinen viitekehys.....	23
3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto .....	26
3.1 Tutkimusmenetelmät.....	26
3.2 Case-yrityksen esittely .....	27
3.3 Aineiston keruu .....	28
3.4 Aineiston analysointi.....	30
3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	31
4 Empiirinen aineisto .....	32
4.1. Asiakkaan löytäminen.....	32
4.1.1 Nuorekas asiakaskunta.....	32
4.1.2 Asiakstarpeisiin mukautuminen .....	33
4.2 Arvolupauksen määrittäminen .....	34
4.2.1 Tuotejohtajan palvelukokonaisuus.....	35
4.2.2 Elämyksellinen sijainti .....	37
4.2.3 Yhteisöllinen tapaamispaikka .....	38
4.3 Toimintatavan rakentuminen .....	39
4.3.1 Asiakaslähtöinen palvelu .....	39
4.3.2 Synergiaa Palvelukokonaisuudesta .....	41
4.3.3 Korkealaatuinen liiketoiminta.....	42
5 Tutkimuksen yhteenveto.....	44
5.1 Johtopäätökset.....	44
5.2 Yhteenveto .....	49
5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	51

6 Lähteet .....	52
Liitteet.....	55
Liite 1 Liiketoimintamallikanvas .....	55
Liite 2 Haastattelurunko.....	57

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustat ja ongelma

Yritysten perimmäinen toiminnan tavoite on tuottaa arvoa osakkeenomistajille, eli omistaja-arvon tulouttaminen (Kontes, 2011, 13–14). Tämä tapahtuu luonnollisesti voitollisen liiketoiminnan yhteydessä, kun tuotot ylittävät kustannukset. Tästä katteiden muodostamasta liikevoitosta onkin yksinkertaista havainnollistaa, kuinka omistaja-arvoa syntyy osakkeenomistajille, mutta mikä mahdollistaa liiketoiminnan tuottoisan arvon tuottamisen jatkuvuuden? Arvon tuottamisen käsite ainoastaan osakkeenomistajan näkökulmasta ei vastaa siihen, kuinka arvo muodostuu markkinoilla, ja mistä kuluttajat ovat valmiina maksamaan. Liiketoiminnallisen arvon kokonaisvaltaiseen tulkintaan tarvitaan myös asiakkaan arvonluonnin näkökulma, jotta laajempimittaisen toiminnan jatkuva arvontuottaminen voidaan taata. (Lindroos & Lohivesi, 2010, 17, 20.) Ennen kaikkea yritysten on siis löydettävä kohderyhmä, jolle asiakasarvoa pyritään toimittamaan (Lindroos & Lohivesi 2010, 17; Treacy & Wiersema, 1995, 19–23; Osterwalder & Pigneur, 2013, 20).

Startup-yrityksen näkökulmasta asiakaskunnan etsiminen, ja tälle kohderyhmälle oikeanlaisen asiakasarvon toimittaminen on liiketoiminnan suunnittelemisen keskiössä, ja yksi suurimmista aloittavan yrityksen haasteista. Blankin (2020) mukaan startup-yritykset eivät ole pienoiversioita suuryrityksistä. Esimerkiksi suurin osa oletuksista kuten markkinoista ja kuluttajista, perustuvat yrityksen perustajien oletuksiin, eikä liiketoiminnan tuottamaan ja varmentamaan informaatioon. Näin ollen myös asiakasarvon eli jonkin ongelman ratkaisemiseen liittyvät oletukset ovat pohjimmiltaan vain perustajien uskomuksia. Asiakaskunnan ja kysynnän löytäminen, sekä tälle kohderyhmälle menestyvän asiakasarvon toimittaminen onkin keskeinen startup-yritysten liiketoiminnan haaste, jossa useat epäonnistuvatkin liian vähäisen asiakasymmärryksen vuoksi. (Blank 2020) Myös omistaja-arvon tulouttaminen (*value capture*) sisältää startup-yrityksille päätöksenteon haasteita ja valintoja siitä, kuinka toiminnan on tarkoitus tuottaa voittoa osakkeenomistajille yhdessä asiakkaille tuotetun asiakasarvon yhteydessä.

Startupit sekä vakiintuneet yritykset pyrkivätkin usein mallintamaan liikeidea liiketoimintamallin muodossa, jonka tarkoituksena on selventää molemminpuolisen arvon tuottamisen haasteita. Käytännössä liikeidean mallintamisella pyritään vastaamaan siihen, kuinka arvoa tuotetaan valitulla strategialla sekä asiakkaille että omistajille. Liiketoiminnan asiakasarvon toimittamisen taustalla onkin pyrkimys vastaamaan kysymyksiin mitä, kenelle ja miten tarjoamaa tuotetaan. (Osterwalder & Pigneur, 2010.) Vastaavasti omistaja-arvon tuottaminen samanaikaisesti vaatii toiminnan strategisia valintoja, jotta tässä voidaan onnistua (Lindroos & Lohivesi, 2010, 20–26). Liiketoimintamallit sekä strategiset työvälineet kuvaavatkin juuri tätä arvojen tuottamisen välistä strategiaa. Arvon tuottamisen jäsentymistä ja tuottamista on myös liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta merkittävää tutkia, ja pyrkiä ymmärtämään.

## 1.2 Tutkimuskysymys

Tässä kandidaatintutkielmassa tutkitaan, millä tavalla kohdeyritys pyrkii tuottamaan suunnitellussa toiminnassa arvoa, sekä sitä, kuinka toiminnan valitun arvon tuottaminen on jäsenneilty. Kohdeyrityksen arvon tuottamisen suunnitelmaa tutkitaan teoreettisen viitekehyksen avulla, jolloin kokonaisvaltaista arvon tuottamisen suunnitelmaa voidaan mallintaa. Tämä kandidaatintutkielma siis muodostaa ja vastaa tutkimuskysymykseen:

*Miten kohdeyrityksen arvon tuottaminen on suunniteltu?*

Jotta edellä mainittuun pääkysymyksen voidaan vastata, tulee tutkimuksen vastata myös seuraaviin alakysymyksiin:

- 1. Millaista asiakasarvoa ja kenelle kohdeyritys pyrkii toimittamaan?*
- 2. Miten valittua arvoa pyritään tuottamaan?*

## 1.3 Keskeiset käsitteet

**Startup-yritys** on Blankin (2013) mukaan yritys, joka on toimintansa alkuvaiheilla vielä etsimässä liiketoimintamallia sekä on useimmiten vain muutaman vuoden ikäinen. Startup-yritykseksi voidaan kuvailla organisaatiota, joka etsii vakiinnutettavaa, toimivaa ja skaalattavaa

liiketoimintamallia. Startup-yrityksille on ominaista alkuperäisen liikeidean mukauttaminen niiden etsiessä asiakaskuntaa ja markkinoita. (Blank 2013, 2020.)

**Liiketoiminnallinen arvo** eli arvon tuottaminen (*Value Creation*) voidaan jakaa asiakasarvon toimittamiseen (*Value Delivery*) ja omistaja-arvon tulouttamiseen (*Value Capture*). Yksinkertaisesti asiakasarvo muodostuu siitä hyödyistä, minkä asiakas lunastaa kuluttamisen muodossa, kun taas omistaja-arvo kuvastaa esimerkiksi liiketoiminnan katteiden muodostamaa voittoa (Ostenwalder & Pigneur, 2010, 2013). Yritysten ulkoisen kilpailukyvyn ydin on asiakasarvon toimittamisessa, ja vastaavasti sisäisen suorituskyvyn keskiössä on omistaja-arvon tulouttaminen. Omistaja-arvon tulouttaminen sekä asiakasarvon toimittaminen yhtäaikaaisesti vaativat koko liiketoimintaa ohjaavia perustavanlaatuisia strategisia valintoja. (Lindroos & Lohivesi, 2010 17–24.) Arvon tuottamisesta on myös muita määritelmiä, mutta tässä kandidaatintutkielmassa hyödynnetään edellä mainittua kontekstia.

**Liiketoimintamalli** (*Business model*) havainnollistaa sen perustan, miten yritys tuottaa liiketoiminnallista arvoa. Pääsääntöisesti liiketoimintamallit sisältävät asiakkaalle toimitettavan arvolupauksen, sekä tulomallin ja kustannusrakenteen omistaja-arvon tulouttamiselle. (Teece & Linden 2017; Schön 2012.) Liiketoiminnan mallintaminen liiketoimintamalliksi auttaa organisaatioita ymmärtämään niiden merkityksellisiä arvon tuottamisen ulottuvuuksia (Shafer, 2005). Suosittuja liiketoimintamalleja ovat muun muassa Osterwalderin ja Pigneurin (2010) liiketoimintamallikanvas (*Business Model Canvas*) sekä Mauryan (2012) Lean-kanvas (*Lean Canvas*).

## 1.4 Tutkielman kulku

Tässä tutkimuksessa perehdytään liiketoiminnan arvon tuottamisen suunnittelemiseen ja jäsentymiseen startup-yrityksessä. Luvun kaksi kirjallisuuskatsauksen alussa esitellään liiketoiminnallisen arvon käsitettä, sen historiaa sekä kytkeytymistä strategiseen ulottuvuuteen. Luvun lopussa käsitellään arvonluonnin kirjallisuutta vielä startup-yrityksen näkökulmasta. Luvussa kolme havainnoidaan tämän tutkimuksen toteuttamistapaa, käytettyjä menetelmiä, aineiston keruuta sekä tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi tutustutaan tutkittavaan kohteeseen eli tämän tutkimuksen case-yritykseen. Luvussa neljä kuvataan tämän tutkimuksen empiirinen aineisto, josta on nostettu tutkimuksen viitekehysten mukaiset ulottuvuudet esille. Lopuksi

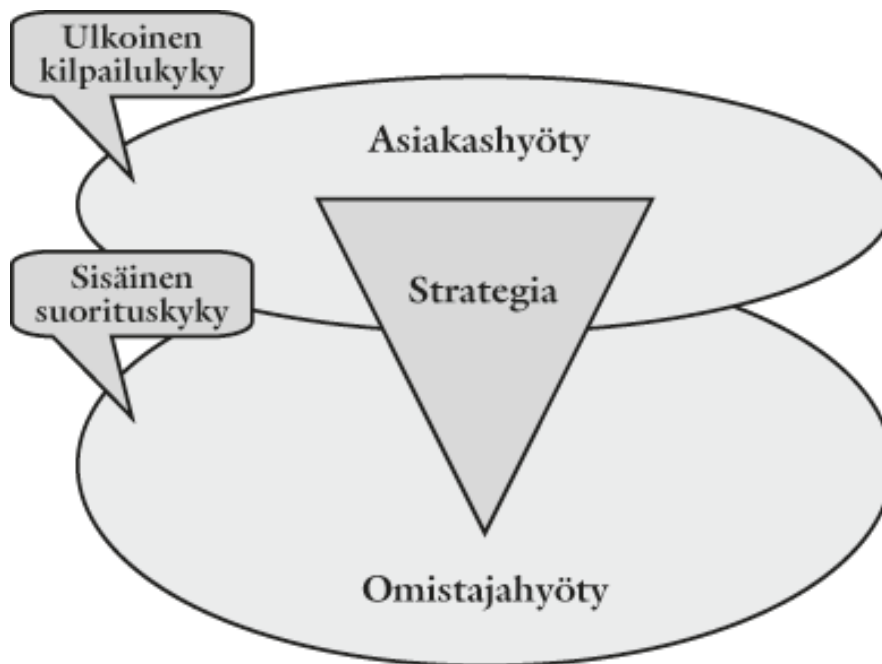
luvussa viisi esitetään johtopäätöksiä empiiriseen aineistoon perustuen siitä, kuinka case-startup-yritys suunnittelee liiketoiminnallisen arvon jäsentymistä toiminnassaan. Lisäksi nostetaan esiin jatkotutkimusehdotuksia, joita tästä tutkimuksesta ilmeni.



## 2 KIRJALLISUUSKATSAUS

### 2.1 Liiketoiminta ja arvonluonti

Liiketoiminnallista arvoa voidaan kuvailla useilla eri tavoilla riippuen katselun näkökulmasta. Lindroosin ja Lohiveden (2010, 20) mukaan jokaisen organisaation toiminnan lähtökohta on lisäarvon tuottamisessa jollekin ulkopuoliselle taholle. Näitä ulkopuolisia tahoja on heidän mukaansa kaksi: omistajat ja asiakkaat. Organisaatio tuottaa omalla toiminnallaan valitsemaansa asiakasarvoa, eli pyrkii tyydyttämään asiakkaan tarpeita jonkin valitun asiakasarvon mukaisesti. Vastaavasti omistaja-arvon tulouttaminen kuvastaa omistajille kertyvää hyötyä, mitä liiketoiminnassa pyritään voittoina tuottamaan. Lindroos ja Lohivesi (2010) havainnollistavat asiakashyödyn ja omistajahyödyn linkittyvyyttä kuviossa 1.

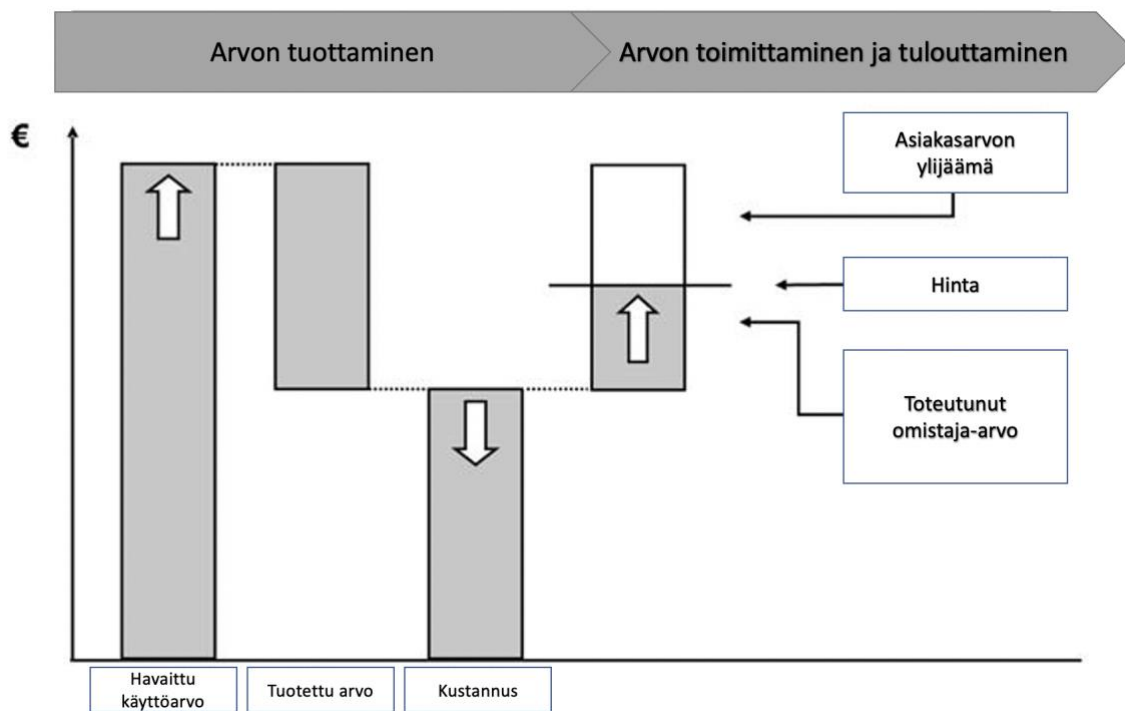


**Kuvio 1.** Lindroosin ja Lohiveden (2010) omistaja- ja asiakashyödyn linkittyminen.

Kuviossa 1 voidaan havaita, kuinka asiakashyödyn tuottaminen valitulla strategialla tuottaa omistajahyötyä. Tässä onnistumiseksi asiakashyötyä tulee tuottaa edullisemmin, kuin siitä ollaan valmiita maksamaan. Ulkoinen kilpailukyky kuvastaa sitä, kuinka hyvin yritys on onnistunut vastaamaan asiakkaan tarpeisiin verrattuna muihin korvaaviin vaihtoehtoihin. Vastaavasti sisäinen suorituskkyky havainnollistaa sitä, kuinka tehokkaasti asiakkaille tarjoamaa

tuotetaan. Tehokas sisäinen suorituskyky mahdollistaa omistaja-arvon syntymisen esimerkiksi liiketoiminnan voittona. Se tapa, jolla organisaatio pyrkii tuottamaan tätä molemminpuolista liiketoiminnan arvoa, kiteyttää toiminnan strategian, eli asiakashyödyn ja omistajahyödyn välisen kuilun. Arvonluonnin strategia vastaa siis siihen, kuinka asiakasarvon toimittaminen ja omistaja-arvon tulouttaminen tapahtuu samanaikaisesti. (Lindroos & Lohivesi, 2010.)

Asiakasarvon toimittaminen on positiivinen välttämättömyys yritysten toiminnalle, mutta se ei ole riittävä kilpailuedun lähde. Tuottaakseen toiminnan jatkuvuutta, tulee yritysten toimittaman asiakasarvon olla kilpailijoiden aikaansaamaa arvoa suurempaa vielä arvon tulouttamisen jälkeen. Enders, König, Hungenberg ja Engelbertz (2009) kuvailevat liiketoiminnallisen arvon kokonaisvaltaisen rakentumisen kuviossa 2. Heidän havainnollistama kuvio esittää sitä lopullista arvoa ja sen rakennetta, jonka mukaisesti arvo sekä omistajille että asiakkaalle syntyy.



**Kuvio 2.** Arvon rakentuminen (mukaillen Enders, ym., 2009)

Enders, ym. (2009) havainnollistavat asiakasarvon ja omistaja-arvon keskinäistä riippuvuutta. Heidän mukaansa lopullinen asiakasarvo nähdään syntyvän siitä hyödyn ylijäämästä, mikä ylittää tarjoaman hinnan. Asiakkaan näkökulmasta yrityksen tuottaman lisäarvon tulee siis ylittää siihen käytetyt kustannukset. Vastaavasti hinnan sekä kustannuksen välinen erotus muodostaa omistaja-arvon ylijäämän eli hyödykkeen katteen. Yritysten tulee siis tuottaa asiakkaille sellaista arvoa, josta he ovat valmiita maksamaan. Tässä onnistuminen on keskeinen

liiketoiminnallinen haaste jokaiselle yritykselle. (Enders, ym., 2009; Lindroos & Lohivesi 2010, 17–24.)

Nämä edellä esitellyt käsitykset liiketoiminnan arvon tuottamisesta ovat verrattain uusia näkemyksiä yritysmaailmassa. Liiketoiminnallinen arvo onkin ymmärretty eri tavoin eri aikakausina. Lackéus (2018) kuvailee arvon luonteen selittyvän sille annetun kontekstin ja aikakauden mukaan. Klassisen taloustieteen aikakaudella teoria arvonluonnista perustui siihen, että tavaroiden luontainen arvo rakentui siihen objektiivisesti tunnistettavissa olevien resurssien mukaan eli resurssien lopputuloksena. Myöhemmin neoklassinen ja neoliberaali taloustiede korvasivat tätä aikaisempaa arvon käsitettä ottamalla huomioon kuluttajan hyödykkeestä saaman hyödyn (*utility*). Tämän kysyntään ja tarjontaan perustuvan diskurssin mukaan kuluttajan kokemaa hyötyä voidaan määritellä sen käyttäjän kokeman arvon perusteella, eikä aikaisemman hyödykkeen tuottamiseen käytettyjen resurssien mukaan. Vasta neoklassisen ja neoliberaalin taloustieteen yhteydessä arvon luontia alettiin siis ymmärtämään prosessina, joka määräytyy kysynnän ja tarjonnan mukaan. Lackéuksen (2018) mukaan nämä aikansa vallitsevat taloustieteen näkemykset arvosta tai hyödystä eivät kuitenkaan pyrkineet selittämään arvon mahdollistamaa yritysten kilpailuetua, vaan perustuivat selittämään talouden toimintaa.

Porter (1985) toi arvon tuottamisen maailmaan omistaja-arvon strategiseen kilpailuetuun pyrkivää näkemystä ja on näin yksi strategisen arvonluonnin ajattelun edistäjistä. Hänen mukaansa yritysten omistaja-arvon tulouttamisen funktioita voidaan tutkia havainnoimalla yritysten sisäisiä prosesseja ja niiden vaikutusta arvontuotantoon. Porterin (1985) mukaan yritysten liiketoiminnan kilpailuetu syntyy siitä asiakkaalle luodusta arvosta, mikä ylittää tuotetun tarjoaman kustannuksen, eli koetun asiakasarvon ja hinnan erotuksesta. Samalla ajattelutavalla liiketoiminnan näkökulmasta tilikauden voitto tai tappio toimiikin tuotetun omistaja-arvon toteutumisen mittarina. Näin ollen myös hinnoittelusta syntynyt kate visualisoi sitä omistaja-arvoa, jonka tarjoama ylittää asiakkaan tarpeisiin nähden (Porter, 1985, 38). Varsinainen strategisen johtamisen kuvailema omistaja-arvon käsite tulikin esille muun muassa Porterin (1985, 37–42) esittelemän geneerisen arvoketjun yhteydessä, missä yrityksen sisäiset kustannukset ovat hahmotettu ketjuna, jonka tarkoituksena on tuottaa liiketoiminnan omistaja-arvoa esimerkiksi vähentämällä sisäisten toimintojen prosessien kustannuksia.

Porterin (1985, 11) mukaan omistaja-arvon tuottaminen ja kilpailuetu voidaan jakaa yleisesti kahteen pääkategoriaan: kustannusjohtajuus ja differointi. Kustannusjohtajuus kilpailuedun

lähteenä perustuu lähtökohtaisesti alhaisten kustannusten tuomaan lisäarvoon, kun taas differoinnilla pyritään erottautumaan kilpailusta tuottamalla muista toimijoista poikkeavaa lisäarvoa. (Porter, 1985.) Geneeriset strategiat pitävät myös mukanaan markkinoiden segmentointiin liittyvän ulottuvuuden, minkä mukaan suppeampaan asiakassegmentin rajaukseen perustuen voidaan pyrkiä joko kustannuksiin tai differointiin pohjautuvaan fokusointiin (Vuorinen, 2013, 199–209). Porterin (1985, 12–15) geneeristen strategioiden, kuten hänen luomiensa muidenkin strategiatyövälineiden näkökulmana on kuitenkin toimialan kilpailuetuun pyrkiminen omistaja-arvolähtöisesti, eikä varsinainen asiakkaalle toimitettava arvo.

Tämä strategisen johtamisen mukainen kuvaus arvosta lainaa sekä klassisen taloustieteen substanssiperusteista näkemystä arvosta, jossa arvon uskotaan syntyvän siihen käytettyjen resurssien pohjalta, kuin myös neoklassisen ja neoliberaalin taloustieteen asiakkaalle syntyvän arvon hyödyn näkökulmaa. Lisäksi strategisen johtamisen näkökulma liiketoiminnan arvosta pyrkii ottamaan huomioon kaikki näkyvät ja näkymättömät tekijät, jotka vaikuttavat arvon luontiin. (Lackéus, 2018) Myös Normann ja Ramirez (1993) kuvailevat strategisen johtamisen olevan kilpailuedun tuottamisen taidetta. Heidän mukaansa menestyvät yritykset eivät vain lisää arvoa asiakkaille ja omistajille, vaan ne pyrkivät parhaimmillaan jopa keksimään sitä uudelleen erilaisin strategioin. Vuorinen (2013, 19–29) esittää, että strategialla pyritään pääsääntöisesti joko tehokkuuden parantamiseen tai uuden luomiseen. Näiden molempien funktioiden taustalla on kuitenkin käsitys arvon toimittamisesta asiakkaille ulkoisesti, kuin myös organisaatiolle tai omistajille katteiden muodossa.

## **2.2 Arvon tuottamisen ulottuvuudet**

Porterin (1985) kilpailun positiointiin ja sisäisiin prosesseihin keskittyvät työvälineet kehittivät strategista ajattelua aikakaudellaan merkittävästi. Vaikka ne ovat edelleen laajalti käytettyjä, eivät ne kuitenkaan kuvasta asiakasarvon toimittamista juuri asiakkaan näkökulmasta. Porterin arvotyövälineiden fokus olikin yritysten välisessä kilpailussa, minkä tavoitteena on tuottaa kilpailuetua toisiin yrityksiin nähden. Tämä määritelmä arvontuottamiselle havainnoi omistaja-arvon kytkeytymistä arvontuotantoon sisäisten prosessien tehostamisella, mutta ei selitä asiakasarvon syntymistä ulkoisen kilpailukyvyyn tuotoksena. Nykyisin asiakasarvon näkökulma

onkin vahvasti asiakkaassa ja kohderyhmälle tuotetussa arvossa. Esimerkiksi Blankin (2013) mukaan yritykset ovat olemassa asiakkaita varten, eikä toisinpäin.

Asiakasarvon ja kilpailuedun tuottamista varten yritysten on siis pyrittävä ymmärtämään asiakastaan, ja tätä kautta määriteltävä, minkälaista arvoa he ovat itse tuottamassa. Andersonin (2006) mukaan eri kuluttajat painottavatkin erilaisten asioiden merkityksiä tuotteissa ja palveluissa, eli jokaisella kuluttajalla on siis omat uniikit tarpeensa. Hän myös esittää, että useiden yritysten fokus asiakasarvon tuottamisessa on virheellisesti ympäröivässä kilpailussa, jolloin todellinen asiakkaan tarve ja ratkaistava ongelma tulee epäselväksi. Hän ehdottaakin yritysten keskittyvän tarjoamissaan niihin asioihin, jotka ovat juuri asiakkaalle ne tärkeimmät. Treacy ja Wierseman (1995, 31–45) mukaan asiakasarvo kilpailuedun lähteenä voidaan määritellä markkinajohtajien mukaisesti kolmeen kategoriaan. Näitä ovat tuotejohtajuus (*Best Product*), hintajohtajuus (*Best Total Cost*) ja paras kokonaisratkaisu (*Best Total Solution*). Nämä vaihtoehdot kuvastavat niitä asiakasarvon ulottuvuuksia, joiden avulla yritys pyrkii erottautumaan kilpailusta.

Tuotejohtajuus (*Best Product*) asiakasarvona syntyy Treacy ja Wierseman (1995, 85–101) mukaan tarjoaman kokonaisuuden tuottamasta käyttöhyödystä. Tuotejohtajuus nimensä mukaisesti kuvastaa sitä, että tarjoama tarjoaa esimerkiksi markkinoiden parhainta suorituskykyä tai symbolista arvoa. Tuotejohtajuuden asiakasarvon ulottuvuus tyydyttää siis toiminnallisia ja tunteisiin liittyviä asiakasarvoja. Tällä asiakasarvon ulottuvuudella menestyminen vaatii asiakkaan tuntemusta muun muassa siitä, minkälaisia ominaisuuksia tarjoamassa arvostetaan, jotta tuote mielletäisiin markkinoiden parhaimmaksi. Tuotejohtajuuden asiakasarvon tavoitteena onkin tuottaa jonkin asiakkaan ongelman tai tarpeen ratkaisemiseksi paras tuote tai palvelu. (Treacy & Wiersema, 1995, 85–101.)

Hintajohtajuuden (*Best Total Cost*) asiakasarvo syntyy lähtökohtaisesti Treacy ja Wierseman (1995, 47–65) mukaan kohderyhmälle tuotetun hyödykkeen alhaiseen hintaan perustuen. Tämän lisäksi hintajohtajuuden asiakasarvo ottaa huomioon myös kaikki taloudelliset ja eitaloudelliset kustannukset tarjoaman kuluttamisesta. Treacy ja Wiersema (1995) kuvastavatkin hintajohtajuuden perustuvan operatiiviseen erinomaisuuteen (*Operational Excellence*), missä asiakasarvo syntyy erilaisten asiakkaan kokemien kustannuksien minimoinnista. Hintajohtajuuden asiakasarvon tuottaminen perustuukin keskeisesti sisäisten toimintojen

tehostamiseen, jotta lopullinen asiakkaan kokema arvo on kokonaiskustannuksiltaan mahdollisimman matala. (Treacy & Wiersema, 1995, 47–65.)

Treacyn & Wierseman (1995, 123–143) kolmas asiakasarvon ulottuvuus eli paras kokonaisratkaisu (*Best Total Solution*) perustuu kohderyhmälle oikeanlaisen ratkaisun löytämiseen. Paras kokonaisratkaisu tuottaa asiakasarvoa asiakasläheisyydellä, missä asiakkaalle pyritään tuottamaan tämän ongelman tai tarpeen ratkaisemiseksi paras mahdollinen ratkaisu. Treacyn & Wierseman (1995, 123–143) mukaan parhaan kokonaisratkaisun tuottamiseksi yrityksen tulee ymmärtää heidän asiakaskuntansa keskeinen ongelma. Asiakkaalle parhaan kokonaisratkaisun tarjoamisessa arvo perustuu siis asiakkaan ongelman ymmärtämiseen, sekä tämän ongelman tai tarpeen ratkaisemisen tuottamaan arvoon.

Yritysten on menestyäkseen valittava jokin arvonluonnin strategia tai ulottuvuus jakamalla markkinoita kapeammiksi segmenteiksi, koska vaihtoehtoinen kaikkien arvojen kohtalainen tuottaminen johtaa keskivertaiseen liiketoiminnan asiakasarvoon, mikä ei erottaudu markkinoista edukseen (Treacy & Wiersema, 1995, 45; Lindroos & Lohivesi, 2010, 17–24; Anderson, 2006). Valitun asiakasarvon ulottuvuuden toimittamisen tavoitteena on tuottaa ulkoisesti kilpailuetua, sillä se edustaa juuri sitä arvoa, minkä vuoksi kohderyhmän oletetaan valitsevan yrityksen tarjoaman. Jotta valittua asiakasarvoa voidaan toimittaa, tulee yritysten sisäisten prosessien rakentua ja tukeutua valitun asiakasarvon tuottamiseksi (Osterwalder & Pigneur, 2010, 14–43). Treacyn ja Wierseman (1995, 45) sekä Lindroosin ja Lohiveden (2010) mukaan pelkästään tavoitellussa asiakasarvon ulottuvuudessa erottautuminen ei kuitenkaan takaa kilpailuetua, vaan yrityksen tarjoaman on oltava kilpailukykyinen myös jäljelle jäävillä asiakasarvon osa-alueilla. Esimerkiksi tuotehyötyyn perustuvan tarjoaman on kuitenkin oltava myös hinnan sekä asiakkaalle tuotettavan ratkaisun suhteen kilpailukykyinen verrattuna muuhun kilpailuun. (Treacy & Wiersema, 1995.) Yrityksen tarjoaman arvon tuottamisen on siis oltava kauttaaltaan kilpailukykyinen, eikä vain valitulla asiakasarvon ulottuvuudella.

## 2.3 Liiketoiminnan mallintaminen

Molemminpuolista arvon tuottamista voidaan suunnitella muun muassa erilaisilla malleihin perustuvilla konseptuaalisilla tavoilla. Nykyisin tätä toimintoa varten on olemassa erilaisia liiketoimintamalleja, joiden avulla eri arvon tuottamisen ulottuvuuksia voidaan tuoda esiin.

Ominaista liiketoimintamalleille on fokusoitua asiakkaaseen tarjoaman asiakasarvon toimittamisen kohteena, jolloin myös koko arvon tuottamisen logiikka pyrkii rakentumaan tämän toiminnan ehdon ympärille. Liiketoiminnan mallintamista voidaan kuvailla toimintasuunnitelmaksi, jonka mukaan yrityksen arvon tuottamisen strategiaa implementoidaan koko organisaation toiminnassa. (Osterwalder ja Pigneur, 2010.)

Ylivertaista asiakasarvoa tuottaakseen tulee yritysten rajata asiakaskuntansa ja toimitettavan asiakasarvon keskeinen ulottuvuus (Treacy ja Wiersema, 1995, 31–45; Anderson, 2006). Esimerkiksi Treacy ja Wierseman (1995) hintajohtajuuteen, tuotejohtajuuteen tai parhaaseen ratkaisuun perustuvaa arvon tuottamista voidaan suunnitella ja mallintaa liiketoimintamallien avulla. Käytännössä liiketoiminnan konseptuaalinen mallintaminen auttaa yrityksiä esimerkiksi ymmärtämään liiketoimintaansa, jolloin toimintojen ja eri funktioiden kausaliteetit selkeytyvät. (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005.)

Liiketoimintamallit rakentuvat pääsääntöisesti kolmesta pääelementistä: arvolupauksesta, asiakasarvon luonnin ja toimittamisen prosesseista sekä omistaja-arvon tulouttamisesta. Näillä pääelementeillä voidaan yksinkertaisesti kuvastaa koko liiketoiminnan rakentumista ja arvon tuottamisen logiikkaa. (Hernandez-Chea, Vimalnath, Bocken, Tietze & Eppinger, 2020; Vladimirova & Rana, 2017.) Myös rinnastavia näkemyksiä liiketoimintamalleista on olemassa. Esimerkiksi Schönin (2012) mukaan liiketoimintamallit sisältävät pääsääntöisesti arvolupauksen, tulomallin sekä kustannusmallin. Nämä komponentit kuvastavat liiketoiminnan keskeisiä funktioita, kuten suunniteltua asiakasarvoa, sisään rakentuneita kustannuksia sekä omistaja-arvon tulouttamista. Teecen ja Lindenin (2017) mukaan hyvät liiketoimintamallit vaativat syvää asiakasyymmärrystä ja teknologiaan perustuvia sisäisiä resursseja, joiden avulla ylivertaista asiakasarvoa voidaan tuottaa. Lisäksi he näkevät liiketoimintamallien olevan luonteeltaan jatkuvasti muutettavia.

Todennäköisesti yksi tunnetuimmista liiketoiminnan mallintamiseen perustuvista työvälineistä on Osterwalderin ja Pigneurin (2010) liiketoimintamallikanvas (*Business Model Canvas*). Liiketoimintamallikanvaan tavoitteena on mallintaa yrityksen liiketoiminta yksinkertaistettuun selkeään muotoon. Tämä kuviossa 3. esitelty yhden sivun kokoinen kanvas kulminoituu valitulle asiakassegmentille tuotettavaan arvolupaukseen, mikä kiteyttää asiakkaalle toimitettavan asiakasarvon. Osterwalderin ja Pigneurin (2010) kehittämä liiketoimintamallikanvas toimii sekä vakiintuneen yrityksen strategian ja liiketoiminnan arvon

tuottamisen selkeyttämisessä, että startupin liiketoiminnan suunnittelemisessa. Liiketoimintamallikanvas keskittyy liiketoiminnan arvon tuottamiseen kokonaisvaltaisesti, eli sekä asiakasarvon toimittamiseen että omistaja-arvon tulouttamiseen. Lisäksi Osterwalderin ja Pigneurin (2010) liiketoimintamallikanvas pyrkii hahmottamaan asiakkaan segmentoitavana uniikkina kohteena. Tämä poikkeaa esimerkiksi Porterin (1985) laajalti levinneistä yritysten kilpailuun perustuvista strategisista työvälineistä, joiden fokus on uniikin asiakkaan sijaan yrityksen ulkoisessa kilpailussa sekä omistaja-arvon tuottamisessa. Osterwalderin ja Pigneurin (2010) liiketoimintamallikanvas perustuu siis yrityksen ja asiakkaan väliseen kanssakäymiseen ja varsinaiseen arvon tuottamiseen asiakkaille asiakasarvona sekä omistajille omistaja-arvona.

Tärkeimmät kumppanit	Tärkeimmät aktiviteetit	Arvolupaus	Asiakassuhteet	Asiakassegmentit
	Tärkeimmät resurssit		Toimituskanavat	
Kustannusrakenne			Tulovirtaukset	

**Kuvio 3.** Liiketoimintamallikanvas (*Business model canvas*) mukailten Osterwalder ja Pigneur (2010)

Osterwalderin ja Pigneurin (2010) liiketoimintamallikanvas sisältää kuviossa 3. näkyvät moduulit: tärkeimmät kumppanit (*Key Partners*), tärkeimmät aktiviteetit (*Key Activities*), tärkeimmät resurssit (*Key Resources*), arvolupaus (*Value Propositions*), asiakassuhteet (*Customer Relationships*) toimituskanavat (*Channels*), asiakassegmentit (*Customer Segments*), kustannusrakenteen (*Cost Structure*) sekä tulovirtaukset (*Revenue Streams*). Liiketoimintamallikanvaasin arvolupauksen ympärillä olevat moduulit kuvastavat arvon tuottamista (*Value Creation*), asiakasarvon toimittamista (*Value Delivery*) sekä omistaja-arvon tulouttamista (*Value Capture*). Käytännössä liiketoimintaa mallintamalla selkeytyy se, kenelle,



mitä ja miten asiakasarvoa tuotetaan ja toimitetaan. Lisäksi tässä onnistuessa, kuvastavat liiketoimintamallien tulomalli ja kustannusrakenne omistaja-arvon tulouttamista. Osterwalderin ja Pigneurin (2010) liiketoimintamallikanvaasista lisää liitteessä 1.

## 2.4 Asiakasarvon suunnitleminen

Asiakasarvon toimittamiseksi tulee yritysten selkeyttää toiminnan strategia vastaten kysymyksiin: mitä, kenelle ja miten valittua arvoa tuotetaan. Keskeistä tälle rajaukselle on se, että valitun asiakaskunnan todellisiin tarpeisiin vastataan niin, että asiakkaat ohjaavat yrityksen liiketoimintaa, eikä päätöksentekijöiden oletukset asiakkaiden tarpeista. Yritykset voidaan myös nähdä olevan olemassa asiakkaitaan varten, eikä toisinpäin. (Lindroos & Lohivesi, 2010; Treacy & Wiersema, 1995.) Se, minkälaisen hyödyn asiakas kokee tietystä hyödykkeen tai palvelun kuluttamisesta ei ole vakio kaikkien yksilöiden kesken, vaan asiakasarvoon vaikuttavat kuluttajan omat näkemykset tietystä lisäarvosta (Treacy & Wiersema, 1995).

Lindroosin ja Lohiveden (2010) mukaan yrityksen ulkoisen kilpailun ytimessä onkin ylivertaisen asiakasarvon tuottaminen. Ylivertaisen asiakasarvon tuottamiseksi yrityksen tulee kohdentaa toiminnalleen asiakaskunta, määrittellä arvon ulottuvuus, sekä operoida toiminnot palvelemaan valittua asiakaskuntaa valitulla arvolla. Erilaisia mahdollisuuksia liiketoiminnan asiakasarvon tuottamiseksi on olemassa, mutta vain yhteen asiakasarvon pääulottuvuuteen keskittyminen mahdollistaa yrityksille puitteet erottautua muista toimijoista edukseen, ja toimittaa ylivertaista asiakasarvoa. Myös Anderson (2006) korostaa valitun asiakaskunnan merkityksellisiin arvon aspekteihin keskittymisen tuottavan yrityksille kilpailuetua, verrattuna tapaan, jossa arvoa pyritään toimittamaan ilman selkeää ymmärrystä siitä, mikä asiakkaille on merkityksellistä.

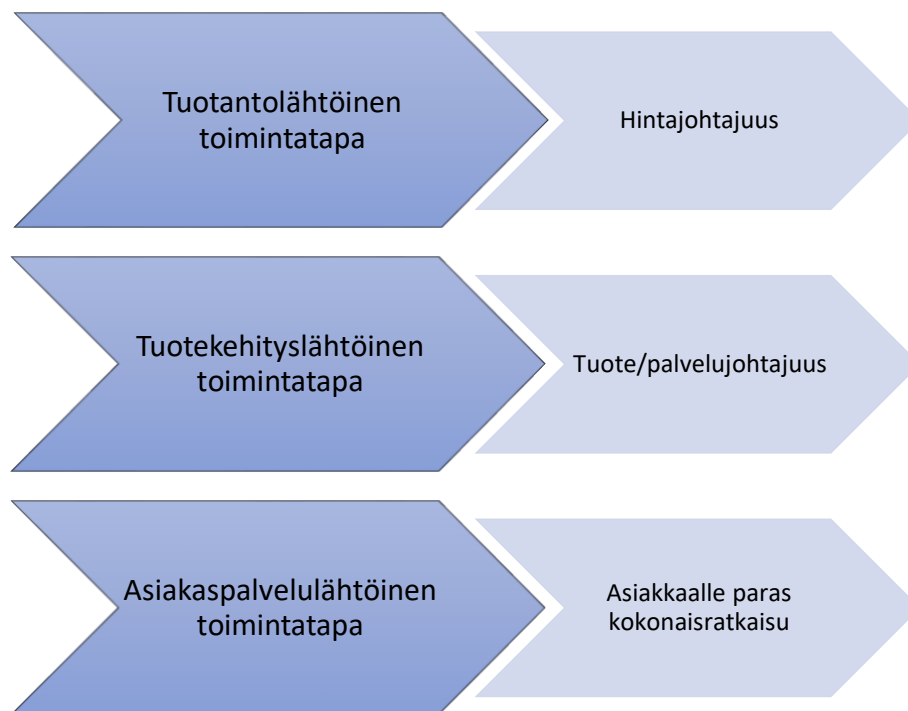
Yrityksen asiakasarvon suunnitlemisessä toiminta alkaa usein asiakaskunnan rajaamisesta vastaamalla siihen, kenelle arvoa tuotetaan (Lindroos & Lohivesi 2010, 17; Treacy & Wiersema 1995, 19–23). Asiakaskunnan rajaaminen mahdollistaa sen, että yrityksen visio asiakkaan tarpeista selkeytyy, jolloin asiakkaalle tuotettavaa asiakasarvoa voidaan tuottaa tehokkaammin kuin tilanteessa, jossa yrityksen tarjoamalla ei ole selkeää asiakaskuntaa. Myös Osterwalder ja Pigneur (2010, 20–21) korostavat liiketoiminnan suunnitlemisen lähtevän liikkeelle

asiakassegmentin rajaamisesta. Tämä helpottaa asiakkaan ratkaistavan ongelman tai tarpeen kuvailemista.

Asiakassegmentin rajaaminen auttaa yrityksiä havainnoimaan niitä asiakkaan tarpeita ja ratkaistavia ongelmia, joihin se pyrkii toimittamaan ratkaisua eli asiakasarvoa. Kun yritys on valinnut oman asiakaskuntansa, voidaan tälle kohderyhmälle tuottaa ja toimittaa kohdennettua asiakasarvoa. Osterwalder ja Pigneur (2010, 22–23) kiteyttävät asiakkaalle toimitettavan asiakasarvon arvolupaukseksi (*value proposition*). Arvolupaus vastaa asiakasarvon toimittamisessa kysymykseen: mitä arvoa asiakkaalle tuotetaan? Arvolupauksen voidaan kiteyttää vastaavan myös siihen, miksi valittu asiakassegmentti valitsee yrityksen hyödykkeen tai palvelun. Asiakkaalle syntyvä hyöty eli asiakasarvo, jonka arvolupaus kiteyttää, voidaan pääpiirteittäin jakaa hintahyötyyn, tuotehyötyyn tai parhaan ratkaisun hyötyyn (Lindroos & Lohivesi, 2010; Treacy & Wiersema, 1995). Asiakassegmentti ja arvolupaus ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan, koska valittua arvoa tuotetaan erityisesti kohdennetulle asiakaskunnalle. Myös Anderson (2006) esittää ylivertaisen asiakasarvon syntyvän juuri kohderyhmälle keskitettävästä arvon muotoilemisesta, sillä vain asiakkaalle merkitykselliset asiat auttavat tuottamaan merkityksellistä asiakasarvoa. Yrjölä, Kuusela, Neilimo ja Saarijärvi (2018) esittävät arvolupauksen fokuksen jakautuvan pääsääntöisesti joko emotionaalisia tai rationaalisia arvoja korostaviin ulottuvuuksiin. Heidän mukaansa nämä ulottuvuudet voidaan jakaa vielä ”outside-in” sekä ”inside-out” -orientoituneiksi riippuen siitä, painotetaanko yrityksen arvolupauksessa asiakkaan näkökulmaa tarpeen tyydyttämisessä, vai yrityksen resursseista ja suorituskyvystä kumpuavaa ylivertaisuutta.

Asiakassegmentti ja arvolupaus vastaavat siis kysymyksiin siitä, mitä ja kenelle yritys tuottaa tarjoamaansa. Ne eivät kuitenkaan vielä kerro sitä, miten valittua toimintaa pyritään tuottamaan. Tätä varten yrityksen tulee pohjustaa liiketoimintatavan rakentuminen niin, että valitun asiakasarvon tuottaminen asiakaskunnalle on mahdollista. Esimerkiksi Treacyn ja Wiersemanin (1995) mukaiset asiakasarvon hinta-, tuote-, ja ratkaisuhyötyyn perustuvat ulottuvuudet ovat juuri asiakkaalle merkittäviä arvoja, joita varten toiminnan tulee rakentua. Näiden tuottamiseksi Lindroos ja Lohivesi (2010, 59) tunnistavat asiakasarvon erilaiset fokuksituneet liiketoimintatavat, jotka perustuvat tietyn hyödyn tuottamiseen. Ensimmäisenä on tuotantolähtöinen asiakasarvossa hintajohtajuuteen perustuva toimintatapa, jossa ulkoista asiakasarvoa tuotetaan lähinnä sisäisten prosessien tehostamiseen perustuen. Tehostamalla sisäisiä tuotannon tai palvelun prosesseja voidaan asiakkaalle koituvia taloudellisia ja ei-

taloudellisia kustannuksia minimoida. Toisena on tuotekehityslähtöinen ainutkertaiseen tuotteeseen tai palveluun perustuva toimintatapa, minkä tavoitteena on pyrkiä jatkuvasti parantamaan olemassa olevaa tarjoamaa tuotejohtajuuden asiakasarvoon nojautuen. Kolmantena on asiakaspalvelulähtöinen asiakasongelman ratkaisuun keskittyvä toimintatapa, mikä perustuu asiakkaan ongelman ymmärtämiseen ja parhaan kokonaisratkaisun luomiseen. Näitä organisaation asiakasarvon ulottuvuuksia ja toimintatavan yhteyksiä on havainnollistettu kuviossa 4. Toimintatavan valitseminen onkin strateginen päätös erityisesti siitä, miten yritys organisoisi sisäiset prosessit ja operatiivisen toiminnan. (Lindroos & Lohivesi, 2010, 59–74.)



**Kuvio 4.** Liiketoimintatavan ja valitun asiakasarvon yhteys, mukailien Lindroos & Lohivesi (2010) sekä Treacy & Wieserma (1995).

Lindroosin ja Lohiveden (2010, 59–73) sekä Treacyn ja Wierseman (1995) mukaan yrityksen liiketoimintatapa tulee siis organisoida valitun asiakasarvon tuottamiseksi niin, että yritys on aidosti olemassa asiakaskuntaansa varten. Myös Osterwalder ja Pigneur (2010, 34–39) havainnoivat toimintatapojen merkitystä asiakasarvonluonnille. Heidän mukaansa tärkeimmät kumppanit ja aktiviteetit sekä resurssit havainnollistavat niitä arvon tuottamisen funktioita, joita ilman arvolupausta ei voida asiakkaalle toimittaa.

## 2.5 Omistaja-arvon suunnitleminen

Omistaja-arvon tulouttamisen näkökulma eli liiketoimintamallin kaupallistamisen ulottuvuus on liiketoiminnan kannalta erittäin keskeinen, koska kaupallisten yritysten perimmäisenä tavoitteena on omistaja-arvon tulouttaminen eli esimerkiksi liikevoiton tuottaminen (Kontes, 2011, 12–14). Voitollinen liiketoiminta takaa liiketoiminnalle luonnollisesti myös jatkuvuutta. Omistaja-arvo voidaan yksinkertaisesti ymmärtää esimerkiksi liikevoittona tai katteina, jolloin arvoa syntyy omistajien suuntaan. Lindroosin ja Lohiveden (2010, 17–24) mukaan omistaja-arvon ja asiakasarvon samanaikainen tuottaminen on kuitenkin jokaiselle yritykselle haaste, joka vaatii strategisen suunnitelman siitä, kuinka tässä onnistutaan. Myös Blank (2013) esittää onnistuneen hinnoittelun ja liikeidean kaupallistamisen olevan liikeidean olemassaolon perusta, koska vain tarjoamalle, josta asiakas on valmiina maksamaan, voidaan luoda menestyvää liiketoimintaa.

Lindroos ja Lohivesi (2010, 20–27) esittävät, että yritysten onnistuakseen molemminpuolisessa arvontuottamisessa, tulee organisaation sisäisen suorituskyvyn olla tehokas. Sisäistä suorituskykyä eli tehokkuutta voidaan tulkita muun muassa Porterin (1985) arvoketjun avulla, jossa yritysten sisäiset prosessit ja aktiviteetit voidaan nähdä kustannustehostettavina osina omistaja-arvon tuottamiseksi. Myös Osterwalderin ja Pigneurin (2010) liiketoimintamallikanvaasin muodostaman konseptuaalisen liiketoimintasuunnitelman tulee toimia sisäisesti tehokkaasti, jolloin ylimääräisiä kustannusrakenteita minimoimalla voidaan tuottaa lisäarvoa sekä asiakkaille että omistajille. Wirtz ja Zeithaml (2018) esittävätkin, että ne palveluyritykset, jotka onnistuvat johtamaan kustannustehokkuuden ja palvelun erinomaisuuden välistä ristiriitaa, menestyvät paremmin kuin ne, jotka eivät ole tähän toimintoon keskittyneitä.

Liiketoiminnan sisäistä tehokkuutta ja omistaja-arvon tulouttamista voidaan hahmottaa myös osana liiketoimintamallia. Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 30–41) mukaan suoraan omistaja-arvoon ja katteisiin liittyvät ulottuvuudet ovat yrityksen tulovirrat sekä kustannusrakenne. Arvon tuottamisen näkökulmasta tulovirrat havainnollistavat siis sitä tulomallia, jonka mukaisesti yrityksen tavoitteena on tehdä voittoa, kun taas kustannusrakenne mallintaa tarjoaman tuottamiseen ja liiketoimintamallin pyörittämiseen vaadittavan resurssinkäytön ja muut kustannukset. Nämä kaksi moduulia ovat vahvasti keskenään linkittyneet, sillä tulovirrat ja kustannusrakenteet yhdessä näyttävät liiketoiminnan menestyksen. Lindroosin ja Lohiveden

(2010, 17–24) mukaan yrityksen sisäisen suorituskyvyn ytimessä onkin omistaja-arvon tuottaminen. Sisäinen suorituskyky kuvastaa yrityksen sisäisiä prosesseja ja kustannusrakenteita asiakasarvon tuottamisessa. Omistaja-arvon tulouttamiseksi tulee yritysten optimoida sisäinen suorituskyky tehokkaaksi niin, että toiminta on viime kädessä kannattavaa. (Lindroos & Lohivesi, 2010, 17–24) Myös Osterwalderin ja Pigneurin (2010) mukaan omistaja-arvon tuottamiseen liittyviä tulovirtoja ja kustannusrakenteita havainnollistamalla, voidaan tutkia yrityksen sisäistä suorituskykyä, etenkin laskennallisesta näkökulmasta.

Treacyn ja Wierseman (1995) mukaan yrityksen asiakasarvon tuottamiseksi tulee koko organisaation toiminnan prosessien olla suunniteltu tuottamaan vain yhtä asiakasarvoa ylivertaisesti. Lindroosin ja Lohiveden (2010, 59–75) mukaan toimintatavat voivat asiakasarvon mukaisesti palvella joko hinta-, tuote- tai ratkaisuhuötyä. Tietynlaisen asiakasarvon toimittaminen vaikuttaa luonnollisesti käytettäviin resursseihin ja keskeisiin aktiviteetteihin, jolloin kustannusrakenteet poikkeavat olennaisesti. Lindroosin ja Lohiveden (2010, 59–75) esittämät toimintatavat ratkaisevat sen, miten sisäiset resurssit ja kustannusrakenteet muodostuvat valitun asiakasarvon toimittamiseksi. Sisäisen suorituskyvyn näkökulmasta onkin hyvin keskeistä, minkälaisen toimintatavan mukaan yritys organisoii toimintansa ja resurssinkäytön. Pääsääntöisesti valittu asiakasarvon ulottuvuus ja sisäinen toimintatapa tulee olla linkittyneitä toisiinsa molemminpuolisen liiketoiminnallisen arvon tuottamista varten. (Lindroos ja Lohivesi, 2010; Treacy ja Wiersema, 1995.)

Arvolupauksen ja toimintatavan lisäksi tulee yritysten kiinnittää huomiota niiden tarjoamien vastaanottoon. Positiivinen tarjoaman vastaanotto asiakaskunnalla voi lisätä asiakastyytyväisyyttä, minkä avulla yritys voi vaikuttaa välillisesti liiketoiminnan tulomalliin. Homburgin, Koschaten ja Hoyerin (2005) mukaan tyytyväiset asiakkaat ovat valmiina maksamaan tuotteista ja palveluista enemmän kuin ei-tyytyväiset. Heidän mukaansa yritykset, jotka onnistuvat tuottamaan korkeantasoisia asiakastyytyväisyyttä, voisivat hinnoitella tarjoamiaan korkeammalle näiden asiakkaiden osalta. Myös Anderson (1995) havaitsi asiakastyytyväisyyden vähentävän kysynnän hintajoustoa, eli sitä, kuinka paljon tietyn tarjoaman kysyntä laskee hinnan noustessa. Käytännössä ylivertaisella asiakasarvolla ja korkealla tarpeiden tyydyttämisellä voidaan tuottaa vaikutusta yrityksen hinnoittelustrategiaan. Toisaalta asiakastyytyväisyyden ja -lojaaliuden välinen ero on ymmärrettävä. Umashankarin, Bhagwatin ja Kumarin (2016) mukaan lojaalit asiakkaat ovat tavallista asiakasta hintasensitiivisempiä. Lojaalit asiakkaat reagoivat siis esimerkiksi hinnan nousuun keskivertoa

vahvemmin, vähentäen näiden osalta kulutusta. Heidän mukaansa asiakkaalle tuotetun arvolupauksen tulisi keskittyä enemmän palvelun kätevyYTEEN ja ei-taloudellisiin kustannuksiin esimerkiksi hinnan sijaan. He osoittavat juuri tämän lisäävän erityisesti palveluorientoituneiden yritysten voittoja. (Umashankar, ym., 2016.) Vaikka asiakastytyväisyys voi pitkässä juoksussa vaikuttaa esimerkiksi yrityksen hinnoittelustrategiaan, voidaan kuitenkin olettaa tämän pohjautuvan asiakasarvon ylivertaisesta toimittamisesta.

## 2.6 Arvon suunnittelu startupissa

Liiketoiminnan arvon tuottamisen suunnitteleminen auttaa yrityksiä hahmottamaan oman liiketoiminnan keskeisiä arvon ulottuvuuksia. On kuitenkin huomattava ero siinä, suunnitellaanko liiketoimintaa startupissa vai vakiintuneessa yrityksessä. Blankin (2013) mukaan startup-yritykset eivät ole pienoiversioita vakiintuneista yrityksistä, vaan niiden toiminnan reunaehdot poikkeavat keskeisesti vakiintuneen yrityksen toiminnasta. Vakiintunut yritys voi kehittää liiketoimintamallia huomattavasti helpommin esimerkiksi liiketoiminnan tuottamaan informaatioon perustuen kuin startup-yritys, jolla ei ole muuta kuin perustajien oletuksiin liittyvää tietoa markkinoista. (Blank, 2013) Erityisesti startup-yritysten liiketoiminnan suunnittelua varten on Ries (2011) kehittänyt ”lean startup” -metodologian, mikä perustuu nopeaan kokeilemisesta oppimiseen ja suunnitelmien mukauttamiseen. Hänen mukaansa jatkuvalla oppimisella ja kokeilulla voidaan parantaa liiketoiminnan menestymisen todennäköisyyttä. Chwolkan (2012) mukaan startup-yritykset hyötyvätkin liiketoiminnan suunnittelemisesta, sekä kokeilun tuottamasta kokemuksesta jo ennen markkinoille astumista. Jatkuvalla kokeilulla ja hypoteesien testaamisella, voidaan vahvistaa oletuksia yritykseen liittyen, jolloin liikeidean riskit voidaan minimoida (Chwolka, 2012; Blank, 2013; Ries, 2011).

Blank (2013) on kehittänyt startup-yritysten liiketoiminnan kehittämistä ja arvonluontia varten asiakkuuden kehittämisen mallin (*Customer Development Model*), minkä tavoitteena on tuoda startup-yritykselle merkittäviä asiakkaan löytämiseen ja vahvistamiseen liittyviä kehityskohtia esille. Blankin (2013) mukaan startup-yritysten asiakkaan kehittämisen mallin päätehtävänä on löytää tarjoama/markkina -sopivuus (*Product/Market-fit*). Tarjoama/markkina -sopivuus syntyy, kun valitun asiakaskunnan tarpeet tai ongelma ymmärretään niin selkeästi, että heitä varten tuotettu ratkaisu on kaupallistettavissa. Käytännössä tämä tarkoittaa tarjoaman ratkaisun sekä todellisen asiakkaan tarpeen kohtaamista. (Blank, 2013; Olsen, 2015.) Startup-yrityksille

on myös tyypillistä se, että liiketoiminnan suunnitelmassa voidaan joutua tekemään useita korjausliikkeitä (*pivot*) matkalla kohti tarjoama/markkina -sopivuutta. (Blank, 2013; Furr & Dyer, 2014.) Korjausliikkeillä liikeidean konkretisoinnissa tarkoitetaan sitä, että alkuperäiset oletukset markkinoista, asiakkaasta ja asiakkaan tarpeista voivat olla olleet virheellisiä ja liiketoimintamallia on muutettava. Onkin todennäköistä, että startup-yrityksen liikeidean suunnitteluprosessissa joudutaan tekemään useita korjausliikkeitä, kun alkuperäiset oletukset asiakkaista ja markkinoista osoittautuvat mahdollisesti vääriksi. (Furr & Dyer, 2014.)

Blankin (2013) mukaan samat oletukset ja mahdolliset korjausliikkeet ovat mahdollisia myös omistaja-arvon tulouttamisen osalta. Asiakkaiden tarpeisiin ratkaisun löytäminen voi perustua oletukseen siitä, että tarjonnalle olisi kysyntää, mutta ainoastaan kaupallistettavalle toimintatavalle voidaan rakentaa menestyvää liiketoimintaa. Blank (2020) kehottaakin startup-yritysten keräävän alan olemassa oleviin markkinoihin perustuvaa informaatiota, jota voidaan hyödyntää omistaja-arvon ulottuvuuden suunnittelemisessa. Kerättyyn tietoon perustuen, voidaan startupille luoda arviot kustannusrakenteista sekä tuloutussuunnitelmista. Blankin (2020) mukaan tämän omistaja-arvon ja budjetoinnin suunnitteleminen ei kuitenkaan tarvitse olla tarkkaa, vaan tavoitteena on luoda käsitys siitä, onko liikeidean liiketoimintamallilla odotuksia menestyä. Käytännössä omistaja-arvon tulouttamisen suunnitelmien ei tule siis olla turhan tarkkoja, vaan ne voidaan artikuloida tarkemmin myöhemmin.

## **2.7 Teoreettinen viitekehys**

Tämän kandidaatintutkielman teoreettinen viitekehys on havainnollistettuna kuviossa 5. Teoreettisen viitekehysten avulla pyritään esittämään tutkimuskohteen arvonluonnin kokonaiskuvaa, eli sitä, kuinka arvon tuottamisen ulottuvuudet rakentuvat keskenään valitun toimintatavan ja strategian ympärille. Teoreettinen viitekehys esittelee siis yritysten arvonluonnin jäsentymisen mallia.



**Kuvio 5.** Liiketoiminnan arvonluonti havainnollistettuna (mukaiillen Lindroos & Lohivesi 2010; Blank 2013)

Asiakasarvon toimittamiseen ja omistaja-arvon tulouttamiseen voidaan pyrkiä valitulla strategialla, jota kuvastaa näiden funktioiden välissä oleva strategia. Tämä strategia kuvastaa sitä, kuinka valittu asiakasarvo tulee tuottaa niin, että tässä toiminnassa syntyy myös omistaja-arvoa. Tätä varten yritysten tulee toiminnassaan tai startup-yrityksen osalta suunnitteluvaiheissa vastata liiketoiminnan keskeisiin strategisiin kysymyksiin: kenelle, mitä ja miten yritys toimittaa asiakasarvoa. Näitä kysymyksiä viitekehysessä kuvastavat kuviossa viisi oikealla kohdat: Asiakas, Arvolupaus ja Toimintatapa.

Teoreettisen viitekehysen ”asiakkaan löytäminen” kuvastaa sitä, mille rajaukselle yrityksen toiminnan asiakasarvon toimittaminen on suunniteltu. Rajauksen ei tarvitse olla eksklusiivinen, vaan avustaa yrityksen arvon tuottamisen määrittämisestä sekä liiketoiminnan suunnittelutyöskentelyä, asettamalla toiminnalle oletetun asiakkaan. Viitekehysen ”arvolupauksen määrittäminen” kuvastaa vastaavasti sitä, minkälaista arvoa yritys pääpiirteissään suunnittelee tai toimittaa asiakaskunnalle. Arvolupaus kiteyttää siis sen, mitä asiakasarvoa yritys tuottaa. Lopuksi teoreettisen viitekehysen ”toimintatavan rakentuminen”



mallintaa sitä, millä tavalla valittu asiakasarvo tuotetaan valitulle asiakaskohteelle. Toimintatapa kuvastaa siis valitun asiakasarvon tuottamisen tapaa, eli miten kyseistä arvoa tuotetaan yrityksen näkökulmasta.

Asiakkaan löytämisen, arvolupauksen määrittämisen sekä toimintatavan rakentumisen nuolet asiakasarvosta kohti omistaja-arvoa kuvastavat liiketoiminnan suunnittelun asiakaslähtöisyyttä, eli sitä, kuinka yritykset ovat pohjimmiltaan olemassa asiakkaita varten. Suunnittelutoiminnan keskeinen asiakaslähtöisyys voidaan ymmärtää myös Blankin (2013) tarjoama/markkina - sopivuuden tavoitteluna.

## 3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

### 3.1 Tutkimusmenetelmät

Luku 3 käsittelee tässä tapaustutkimuksessa hyödynnettyä strategiaa, jonka avulla empiiristä aineistoa eli tutkimustuloksia voidaan analysoida ja tulkita. Lisäksi esitellään tämän tutkimuksen case-startup-yritys, josta empiirinen aineisto on tuotettu. Tutkimuksen keskiössä on aina pohjimmiltaan tavoite kuvailla, tulkita ja ymmärtää jotain ilmiötä. Lisäksi tutkimalla ilmiötä voidaan tuottaa tulkintoja maailmasta ja sen lainalaisuuksista sekä merkitysjärjestelmistä. (Puusa & Aaltio, 2020.)

Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma ovat aina tutkimuksen keskiössä ja näin ohjaavat myös tutkimusstrategian valintaa. Tutkijan on valittava tutkimusstrategia niin, että tutkimuksen kohdetta voidaan kerätyn aineiston perusteella analysoida luotettavasti. (Puusa & Aaltio, 2020.) Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien ihmisten näkökulmasta (Puusa & Aaltio, 2020). Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on kyse tutkittavan kohteen kaksisuuntaisesta kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä, missä tutkija pyrkii ymmärtämään haastateltavaa ihmistä, sekä tuottamaan tutkimusraporttia niin, että tämä on ymmärrettävissä esimerkiksi tutkimuksen lukijoille. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän etuna esimerkiksi kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään verrattuna on mahdollistaa kohteen tai tapauksen kokonaisvaltaisen tarkastelun ja tutkimisen. Ennen kaikkea kvalitatiivisista menetelmistä haastattelu tutkimusmenetelmänä on luonteeltaan joustava. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2007; Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Laadullinen tapaustutkimus eli case-tutkimus sopii hyvin tämän tutkimuksen luonteeseen, koska näin voidaan mahdollistaa perustavanlaatuinen yksittäisen tapauksen kuvaaminen. Laadullinen tapaustutkimus lukeutuukin sen käytettävyyden vuoksi yleisimpien liiketaloustieteellisten tutkimusmenetelmien joukkoon. (Alasuutari, Koskinen & Peltonen, 2005.) Tapaustutkimus sopii erityisen hyvin liiketalouden tutkimuskenttään, koska kaupallisesta maailmasta on helppoa löytää oikean elämän esimerkkitapauksia tutkimuksiin liittyen. Tapaustutkimuksien tavoitteena on useimmiten joko aikaisemman teorian testaaminen tai laajentaminen. Lisäksi tapaustutkimuksen avulla voidaan tutkia monitulkinnaisia ilmiötä,

jolloin esimerkiksi kompleksista ilmiöstä voidaan tehdä havaintoja. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 115–118.) Bennetin ja Georgen (2005, 19) mukaan tapaustutkimukset ovat erityisen soveliaita sellaisilla alueilla, jossa erilaiset tilastolliset sekä formaalit mallit ovat heikkoja. Dubois ja Gadde (2002, 555) korostavat tapaustutkimuksen tarjoavan uniikin ja syvällisen lähestymistavan aineiston tarkasteluun kyseisessä kontekstissa. Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 46) mukaan yksittäistä tapausta tutkimalla voidaan mahdollistaa tapauksen kokonaisvaltainen tarkastelu, mikä puolestaan synnyttää luotettavaa kuvausta tutkittavasta aiheesta.

Tapaustutkimuksessa tutkija esittää tutkimuksen kannalta olennaisia kysymyksiä, joiden on tavoitteena reflektoida asetettua tutkimustavoitetta tai -ongelmaa (Bennet & George, 2005, 67). Tapaustutkimus sopii tähän tutkimukseen erityisesti sen syvällisen ja kokonaisvaltaisen luonteen vuoksi. Tapaustutkimus eli case-tutkimus onkin mahdollistanut tämän tutkimuksen yksittäisen tapauksen kokonaisvaltaisen tarkastelun ja analysoinnin. Lisäksi yksittäisessä case-tapauksessa voitiin tässä tutkimuksessa testata aikaisempaa kirjallista liiketoiminnan arvonluonnin teoriaa.

### **3.2 Case-yrityksen esittely**

Tämän tutkimuksen case-yritys Pereensaaren yleisösaunan startup-projekti on startup, jonka toiminnan on arvioitu alkavan vuonna 2023. Kyseessä on Pirkkalan rakennettava yleisösauna, joka on osa Pirkkalan kunnan Pereensaaren alueen kehittämisprojektia (Vanhalakka, 2021). Yleisösaunan perustamista varten on perustettu informaalinen ryhmä, jonka jäsenet suunnittelevat liiketoimintaa. Pereensaaren yleisösaunan on suunniteltu rakennutettavaksi Pirkkalan Pereensaareen Pyhäjärven rannalle.

Yleisösaunan yhteyteen on suunniteltu muun muassa avantomahdollisuus talvelle, sekä virtuaalinen avantomahdollisuus myös kesälle. Ydintoiminnan eli saunaelämyksen lisäksi tiloihin on suunniteltu monikäyttöinen kahvila. Koska Pereensaaren yleisösauna on osana laajempaa Pereensaaren kehittämisprojektia, on myös koko alueen palvelukokonaisuuden liiketoiminnan suunnittelu osana yleisösaunan kehittämistä. Liiketoiminnan suunnittelun ja kehittämisen tavoitteena on luoda Pereensaareen palvelukokonaisuus, jossa on tarjolla erilaisia virkistys- ja elämysmahdollisuuksia ympäri vuoden.

### 3.3 Aineiston keruu

Laadullisissa eli kvalitatiivissa tutkimuksissa erilaiset haastattelutyypit ovat aineiston keräämiseen yleisimmin käytettyjä. Haastattelut voidaan mieltää keskusteluiksi, joilla on perimmäinen tavoite, esimerkiksi kuvata jotain ilmiötä. Haastatteluaineiston avulla tutkija pyrkii kohteiden subjektiivisista näkemyksistä tuottamaan luotettavia ja uskottavia päätelmiä. Tutkimusmenetelmänä laadullisessa haastattelussa on kyse sosiaalisesta konstruktioista, joka syntyy tutkimuskohteen ja eri toimijoiden välisestä interaktiosta. Sosiaalisen konstruktion vuoksi haastattelun muodostama tutkimusraportti on tilannesidonnainen, eivätkä tutkimuksen tulokset ole luonteeltaan yleistettäviä. (Puusa & Aaltio, 2020.)

Tämän tutkimuksen haastatteluissa on käytetty puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, mikä mahdollistaa strukturoituun haastatteluun verrattuna ilmiön vapaamman lähestymistavan. Puolistrukturoidun haastattelun etuna on tuoda haastateltavan omia näkökulmia heidän omin sanoin esille. Tämä mahdollistaa aineiston keruulle vapaamman lähestymistavan. (Puusa ja Aaltio, 2020.) Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan metodologisesti puolistrukturoidussa haastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioillensa annettuja merkityksiä sekä sitä, kuinka merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Heidän mukaansa puolistrukturoitu haastattelu on myös verrattain joustava, koska haastattelun asettelusta eli aineiston keräämisprosessista voidaan poiketa eri haastateltavien kesken tilanteen mukaan, jos tutkimus sen sallii. Käytännössä puolistrukturoidun haastattelun toteutus vaihtelee avoimesta haastattelusta aina strukturoidusti etenevään haastatteluun tilannesidonnaisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa suunnitellaan haastattelun runko, teemat sekä aiheet, mutta rakenteen noudattaminen on kuitenkin tilannesidonnaista. Se sopii hyvin tutkimukseen, jonka tavoitteena on tuottaa haastattelusta vastausta esimerkiksi kysymykseen ”miten”. (Puusa ja Aaltio, 2020.) Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan puolistrukturoidun haastattelun tarkoituksena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen alkuperäiseen tarkoitukseen ja ongelmanasetteluun tutkimuskehyksen mukaisesti. Käytännössä etukäteen valitut haastattelun teemat pohjautuvat tutkimuksen viitekehyksestä eli siitä, mitä tutkittavasta ilmiöstä on jo tiedetty.

Puolistrukturoitu haastattelu sopii tämän tutkimuksen kehyksiin, koska tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa kokonaisvaltaista käsitystä Pereensaaren yleisösaunan startup-yrityksen arvonluonnin suunnittelemisesta. Puolistrukturoidulla haastattelutyypillä voitiin varmistua siitä, että tutkimuksen teoreettinen viitekehys peilautuu toimintaan tarpeeksi kattavasti. Tutkimuksen haastatteluja varten rakennettiin haastattelurunko (liite 2), jota sovellettiin haastatteluissa tilannesidonnaisesti. Tarkoista kysymyksistä poikettiin siis haastattelun kulun mukaisesti, jottei haastattelutilanne olisi liian formaali avoimelle dialogille. Haastatteluissa pyrittiinkin löyhään teoreettisen viitekehysten teemoihin perehtyvään keskusteluun, jolloin vapaamuotoisuus ja joustavuus korostuu (Ruusuvuori & Tiitula, 2005).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohde tai vastaavasti kohdejoukko valitaan tarkoituksen mukaisesti eikä esimerkiksi satunnaisotoksen menetelmällä (Hirsjärvi, Remes & Rajavaara, 2007). Tämän tutkimuksen kohteeksi valittiin case-yritys, jossa myös tutkija on itse toiminnassa yhtiökumppanina. Valittu case-yritys sopii tutkimusasetelmaan, koska kyseessä arvonluonnin suunnittelemista on mielekäästä tutkia etenkin startup-yrityksen silmin. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2022. Tutkijan ja haastateltavien läheisen roolin vuoksi haastattelut onnistuttiin järjestämään kasvotusten kahden kesken. Haastattelujen tiedot ovat esitettyinä taulukossa 1.

**Taulukko 1.** Kuvaus haastattelutiedoista

Haastateltavat	Päivämäärä	Kesto	Kanava
Haastateltava A	10.3.2022	38 min	Läsnä
Haastateltava B	14.3.2022	42 min	Läsnä
Haastateltava C	17.3.2022	26 min	Läsnä

Tämän kandidaatintutkielman kolme haastateltavaa ovat kaikki mukana kohdeyrityksen toiminnassa yhtiökumppaneina. Haastatteluissa haastateltaville esitettiin jokaiselle pääpiirteittäin samankaltaisia pääkysymyksiä haastattelurungon mukaan, mutta yksityiskohtaisemmat tarkentavat kysymykset kuitenkin vaihtelivat tilanteen mukaan. Toteutetut haastattelut olivat siis pääteemoiltaan samanlaisia, mutta joustavia tutkimuskohteen täysvaltaisen kuvan hahmottamiseksi. Haastateltavien nimet on peitetty yksityisyyden suojaamiseksi.

### 3.4 Aineiston analysointi

Laadullisissa tutkimuksissa löytyy monenlaisia tapoja tutkimuksen sisällönanalysointiin. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Teorialähtöinen analyysi nojaa aina johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Käytännössä tutkimuksessa, kuten tämänkin kandidaatintutkielman kirjallisessa osuudessa, on esitelty teoreettinen viitekehys, minkä mukaan tutkittavat ja kuvattavat ilmiön kohteet on määritelty. Kyseessä on siis aineiston analyysiä ohjaava analyysimalli. Teorialähtöinen sisällönanalyysi voidaan usein mieltää deduktiivisena päättelynä, jolloin esimerkiksi aineisto suhteutetaan juuri viitekehysten kategorioiden mukaan. (Puusa ja Aaltio, 2020.)

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä muodostetaan aluksi analyysirunko tutkimuksen pääkategorioista tai teemoista. Haastattelujen sisältö, joka vastaa teoreettisen viitekehysten kategorioita, pysyy mukana aineistossa, ja kaikki muu jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. (Puusa ja Aaltio, 2020.) Tutkimuksessa tehdyt haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroituja haastatteluita analysoitiin kirjallisessa teoriaosuudessa esitetyn viitekehysten avulla, jolloin haastatteluista poimittiin systemaattisesti analyysirungon mukaisia ilmiöitä. Haastattelujen analysointien läpikäynnissä etsittiin siis niitä ajatuskokonaisuuksia, jotka sisältyivät teoreettisen viitekehysten määrittelemiin kategorioihin. Tätä toteuttamistapaa, jossa aineiston lainauksia luokitellaan tiettyihin kategorioihin, voidaan kutsua myös teemoittamiseksi. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018.) Aineiston sisältöä luokiteltiin teemoihin, joista muodostettiin edelleen kategorioita sisällön mukaan.

Aineiston haastattelujen tueksi on tutkija toiminut myös osallistuvan havainnoijan roolissa empiirisen aineiston analysoinnissa. Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan yleisesti tutkijan reflektoivaa osallistuvaa roolia tapaustutkimuksen sisällä. Tätä tutkimusmetodia hyödyntäen voidaan vahvistaa tuotettua empiiristä aineistoa, mutta myös tutkijan omat havaintovääristymät ovat mahdollisia. (Coghlan, 2016.) Aineiston analysoinnissa osallistuvan havainnoijan roolin hyödyntäminen vaikuttaa luonnollisesti tutkimuksen luotettavuuteen, mutta toisaalta voi myös vahvistaa tutkittavan kohteen kokonaisvaltaista ymmärtämistä sekä aineiston tulkintaa. Tutkijan oma tulkinta ja tietämys kohdeyrityksestä vaikuttaa siis sisällön empiirisen aineiston sisällön kokonaisuuden tulkintaan.

### 3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksille tärkeää on niiden reliabiliteetin ja validiteetin arviointi. Tutkimuksen yhteydessä reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten ristiriidatonta toistettavuutta. Tällöin tutkimuksen tulokset ovat riippumattomia tutkijasta ja valituista menetelmistä. (Eriksson & Kovalainen, 2008.) Vastaavasti tutkimuksen validiteetilla viitataan ilmiön mittaamisen täsmällisyyteen, eli objektiivisen totuuden tarkkaan tuottamiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Varsinkin laadullisen tutkimusprosessin osalta, on luotettavuuden arvionniksi suositeltavaa käydä läpi tutkimuksen toteutusta mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti. Näin voidaan pyrkiä mahdollisimman läpinäkyvään ja luotettavaan lopputulokseen, kun muita tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen käyttökelpoisia mittareita ei välttämättä ole saatavilla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 226–228.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on myös haasteellista siitäkin syystä, että tutkittavasta tapauksesta tuotetut tutkimustulokset ovat usein ainutlaatuisia sekä tulkinnanvaraisia. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018.) Juuri tästä syystä laadullisen tapaustutkimuksen, kuten myös tämän kandidaatintutkielman tuloksia ei tule pitää yleistettävissä yhdeksi totuudeksi.

Tässä tutkimuksessa luotettavuuteen on pyritty käymällä läpi tutkimusprosessin vaiheita ja taustoja. Lisäksi haastatteleamalla jokaista tutkimuksen kohteen case-yrityksen perustajaa (poissulkien tutkijan), voidaan olettaa aineiston rakentuvan kattavasti ainakin tutkittavan kohteen osalta. Tämän tutkimuksen aineistossa hyödynnetään myös suoria lainauksia haastattelutilanteista, jolloin lukija voi saada selkeän kuvan, mistä tutkimustulokset sekä johtopäätökset ovat syntyneet. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009.)

## 4 EMPIIRINEN AINEISTO

### 4.1. Asiakkaan löytäminen

Asiakkaan löytämisen pääteeman tarkoituksena on kuvata Pereensaaren yleisösaunan toiminnan suunnittelun tavoitteita asiakaskunnan kohdentamisesta. Asiakkaan löytämisen teema kuvastaa siis sitä, kenelle asiakasarvoa pyritään toimittamaan. Asiakkaan löytämisen teema rakentuu kahdesta haastatteluissa ilmenneestä alakategoriasta, jotka tulivat korostetusti esille haastatteluissa. Näitä haastatteluissa useasti esille tulleita asiakkaan löytämisen pääteemoja olivat nuorekas asiakaskunta sekä asiakastarpeisiin mukautuminen.

#### 4.1.1 Nuorekas asiakaskunta

Haastatteluissa nousi useasti esiin ymmärrys tai oletus siitä, että asiakaskunta rakentuu todennäköisesti nuorekkaista aikuisista. Asiakaskunnan kohdentuminen nuorekkaisiin aikuisiin oli haastateltavien mukaan pääsääntöisesti lähtöisin Pereensaaren palvelukokonaisuuden tarjoamasta sekä lähialueen nuorekkaasta demografiasta. Haastateltavat mainitsivat toiminnan asiakaskunnan suunnitellun suuntauksen kohdentuvan nuorempaan väestönosaan.

*”Kyllä minä veikkaan, että tavoitteellisesti on enemmän tähän nuorempaan suunnattu, koska tässä lähistöllä on uutta kerrostaloa, uutta asutusta niin heille lähtökohtaisesti tämä on niinku kohdennettu ja sitten tämä kahvila toimintaan liittyen myöskin, jos sinne laittaa jotain terveellistä tarjontaa kaikkea niin kyllä se on enemmän tuon ikäpolven juttuja. Tää (Pereensaari) alue on myös tosi urheiluteemanen, niin semmonen varmaan myös vetää vähän nuorekkaampaa väkeä toivottavasti”*

Asiakaskunnan kohdentuminen nuorekkaaseen kohderyhmään osoittautui toiminnan suunnittelun ohjaavaksi tekijäksi. Toisaalta haastatteluissa selvisi myös se, että tämän rajauksen tavoitteena ei ole rajoittaa asiakaskuntaa, vaan ainoastaan toimia suunnittelun ja toiminnan kehittämisen lähtökohtana. Tästä johtuen haastateltavat mainitsivat useasti toiminnan soveltuvan jokaiselle ikäryhmälle, eikä tarkoituksena ole tuottaa jollekin asiakaskunnalle eksklusiivista palvelua.



*”Pakkohan meidän on kaikki ikäryhmät ottaa huomioon. Tässä voi olla eri erilaisia teemailtoja tai erilaisia päiviä eri ikäryhmälle niin kuin kun katsotaan miten ihmiset haluavat ja ovat valmiita niinku ja miten liikkuvat.”*

Haastatteluissa ilmeni siis selkeä käsitys siitä, että asiakaskunnan määrittäminen kuvastaa oletettua asiakasta, eikä sulje pois toimintaa mahdollisilta muutoksilta. Haastattelujen pohjalta voidaan arvioida, että toiminnan yksityiskohtien ja mahdollisten teemailtojen järjestäminen tarkentuu myöhemmin sen mukaan, kun asiakaskuntakin täsmentyy. Lähtökohtaisesti toiminta on kuitenkin suunniteltu nuoret aikuiset edellä.

*”Tavoteltu asiakaskunta on niinku nuoret aikuiset, mutta kyllä mä sanon, että tämä on ihan vauvasta vaariin ihan oikeasti loppupeleissä. Saunominen on kuitenkin niin iso asia suomalaisille, ja sitten vielä noin poikkeuksellisen hieno paikka plus kaikki palvelut siinä ohessa, niin kyllä mä sanon, että se on se on vauvasta vaariin, mutta kyllä mä sanon että ehkä se pää asiakas on kuitenkin niin nuori aikuinen-aikuinen.”*

Kohdentamalla asiakaskuntaa nuorekkaisiin aikuisiin, pyrkii Pereensaaren yleisösauna tuottamaan selkeää liiketoiminnan suunnittelua ohjaavaa punaista lankaa, sekä pohjaa liikeidealle. Toiminnan mainitaan ja toivotaan kuitenkin soveltuvan kaikille muun muassa siitä syystä, että suomalaisuuteen kuuluu saunominen. Asiakaskunnan kohdentamisen tavoite on siis pääsääntöisesti selkeyttää liiketoiminnan tarjoamaa, mutta toiminnan toivotaan kuitenkin rakentuvan laajan kohderyhmän ympärille.

#### **4.1.2 Asiakastarpeisiin mukautuminen**

Toinen asiakkaan löytämiseen liittyvä haastatteluissa noussut teema on asiakastarpeisiin mukautuminen. Asiakastarpeiden mukautumisella tarkoitetaan toiminnan palvelun olevan lähtökohtaisesti rakentunut asiakastarpeiden tyydyttämiseksi ja palvelemiseksi. Haastatteluissa asiakastarpeisiin mukautuminen nousi esille niin, että toiminnan suunnittelun lähtökohtana on pyritty aina pitämään mielessä asiakas, jolle toimintaa lopulta pyritään suuntaamaan. Lisäksi liiketoiminnan suunnitteluvaiheen vuoksi ajatukset asiakaskunnasta nähdään olevan vain yrittäjien omia oletuksia, jotka voivat osoittautua vääriksi.

*”Tämmöistä yleistä tapaamispaikkaa ja yleisösaunaa myöskin kovasti ainakin yleisön kirjoituksista toivottiin, niin sitä tässä yritetään tuottaa. Voidaanhan me olla väärässäkin, mutta sitten täytyy muuttaa juttuja sen mukaan.”*

Erityisesti asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen vaikutti olevan jokaisen haastateltavan osalta keskeinen yhtenäistävä teema. Vastauksista välittyi myös haastateltavien usko siihen, että ennalta asetetut oletukset voivat olla väriä, ja toimintaa voidaan joutua mukauttamaan. Toiminnan mukauttamisen teema näkyi useassa haastateltavan vastauksessa.

*”Ehkä se on niinku eniten se, mitä mä ajattelen elikkä joustavaa se liiketoiminta. Tulevaisuudessa voidaan keskittyä aina asioihin millä on asiakkaille enemmän merkitystä.”*

*”Meillä on paljon erilaisia mahdollisuuksia muokata tätä toimintaa, niin ehkä jos osataan arvioida että mikä on haluttua niin hyvä niin, mutta aina me voidaan muuttaa meidän tarjontaa sen mukaan, kun asiakkaat haluavat. Mitään ei ole onneksi lyöty lukkoon.”*

Haastattelujen pohjalta voidaankin todeta kohdeyrityksen keskittyvän suunnitellussa liiketoiminnassa juuri asiakastarpeiden tyydyttämiseen. Toiminta, jota tällä hetkellä suunnitellaan, nähdään hyvin joustavaksi ja mukautettavaksi, mikäli asiakastarpeet eivät vastaa oletuksia.

## **4.2 Arvolupauksen määrittäminen**

Arvolupauksen määrittämisen pääteema kuvastaa sitä, mitä asiakasarvoa Pereensaaren yleisösauna pyrkii tuottamaan. Yritysten tarjoamaa voidaankin kiteyttää arvolupaukseksi, minkä tarkoituksena on kiteyttää liiketoiminnan ydin. Tässä analyysin osiossa ei kuitenkaan pyritä kiteyttämään Pereensaaren yleisösaunan arvolupausta, vaan kuvailemaan oletettuja toiminnan asiakasarvon ulottuvuuksia. Arvolupauksen määrittämisen pääteema on jakautunut alakategorioihin sen mukaan, millaisia teemoihin liittyviä kokonaisuuksia esiintyi haastatteluissa. Arvolupauksen määrittämisen alakategorioiksi muodostui haastattelujen

aineiston perusteella: tuotejohtajan palvelukokonaisuus, elämyksellinen sijainti sekä yhteisöllinen tapaamispaikka.

#### 4.2.1 Tuotejohtajan palvelukokonaisuus

Pereensaaren yleisösaunan toiminta on alkuperäisen liikeidean ja toimintamallin mukaisesti keskittynyt tuottamaan mahdollisimman kattavaa palvelukokonaisuutta. Pereensaaren yleisösaunan osalta kattavalla palvelukokonaisuudella tarkoitetaan kuitenkin kahta eri ominaisuutta. Ensinnäkin itse toiminnan tarkoitus on tuottaa mahdollisimman laaja sekä ”viimeisen päälle” tuotettu tarjoama. Laajalla palvelukokonaisuudella viitataan toiminnan mahdollisuuksiin hyödyntää Pereensaaren yleisösaunan sisäisiä sekä ulkoisia resursseja, joita ovat muun muassa hyvään sijaintiin sekä kattavaan kahvilatarjoamaan liittyvä oheismyynti. Toinen kattavaan palvelukokonaisuuteen liittyvä hyöty perustuu haastatteluissa mainittuun Pereensaaren alueen ympäristön kattavaan palvelukokonaisuuteen, jonka osana myös Pereensaaren yleisösauna on.

*”Siellä painottuu selkeästi tämä isompi palveluympäristö. Pelkästään sen saunan viereen tulee ulkoliikuntapaikka ja ulko-padelkentät. Siellä on muutenkin hyvät niinku lenkki mahdollisuudet, että siinä on niinku niin moni asia, joka palvelee ja on niinku meidän etuna tai tämän meidän saunan etuna.”*

*”Toivottavasti niin kuin asiakas näkee koko perheen saaren kokonaisuuden, että osaa hyödyntää koko Pereensaaren tarjonnan mitä siellä mahdollisesti muutamien vuosien aikana tai päästä on, eikä pelkästään vaikka nyt esimerkiksi tätä yleisösaunaa, vaan että hän huomaa mitä muuta siellä on tarjottava.”*

Palveluympäristön merkitys nähdään oleellisena osana Pereensaaren yleisösaunan toimintaa, jolloin alueen toimijoiden välisten erilaisten synergiaetujen uskotaan nostattavan myös Pereensaaren yleisösaunan vetovoimaa. Pereensaareen suunniteltujen urheilumahdollisuuksien ja muun toiminnan uskotaan olevan linjassa mahdollisimman kattavan kokonaisuuden luomisessa.

Palvelukokonaisuuden oletetun edun lisäksi Pereensaaren yleisösaunasta pyritään rakentamaan mahdollisimman kattava ja laadukas yleisösauna. Käytännössä asiakasarvon uskotaan

haastatteluiden pohjalta syntyvän muun muassa toimipaikan viihtyisistä moderneista tiloista sekä laadukkaasta ”viimeisen päälle” -palvelusta.

*”Niin jos ajatellaan, että sä haluat tulla käymään saunassa niin niin se sun sauna tunnin puolentoista saunavuoro voikin venähtää neljäksi-viideksi tunniksi, kun me luodaan sellaiset tilat, että siellä on niinku kivaa viettää aikaa sen saunomisen jälkeenkin. Niin kyllä mä sanon, että niin kaikki se viihtyvyys palvelu ja tota paikka niin henkilökohtaisesti niin vaikea nähdä, että sieltä ei lähtisi hymyillen pois.”*

Lisäksi haastatteluissa ilmeni Pereensaaren yleisösaunan uniikit oheispalvelut, joiden uskotaan tuottavan asiakkaille jonkinlaista lisäarvoa. Muun muassa suunniteltu avantoallas nähdään tämänkaltaisena asiakasarvoa nostattavana tekijänä.

*”Meillä on tulossa tähän kesällekkin tämmöinen avantoallas jolloinka on ympärivuotisesti mahdollisuus käydä avannossa. Sit sen takia on myös mahdollisuus niinku et välttämättä ei tarvitse mennä järveen asti avantoon. Esimerkiksi vaikka jotkut urheilijat voisi tulla käymään kuuma vesi tai kylmä vesi hoidossa eli nää tämmöset kylmä vesi nämä altaat nään saunalle aika uniikkeina.”*

*”Sitten miksi mä näkisin että joku tulisi joltain muulta esimerkiksi Tampereen alueelta niin kyllä mä sanon taas sen me ollaan uusi, meillä on hieno sijainti ja meillä on saunan lisäksi kaikki ne muut palvelut mitä siellä tulee olemaan, ja tuota näin mä näkisin että meillä on hyvät oheispalvelut myös siinä vaiheessa, että sen ei tarvitse olla pelkkää sauna mistä sä voit tulla perheen kanssa sinne nauttimaan, vaan siinä voi Pyhäjärven jäällä siinä käydä lenkillä tai luistelemassa, ja sen jälkeen tulla käymään saunassa missä otatte pienet eväät ja nautitte elämästä.”*

*”Kyllä mä uskon, että tää on kokonaisuudessaan paras yleisösauna sitten mitä meidän alueelta löytyy. Ja varmaan tulee oleen hinnoittelulta vähän tyyriimpi, mutta se ei oo mitään verrattuna siihen niinku millasta laatua meidän on tarkoitus tuoda asiakkaille.”*

Käytännössä Pereensaaren yleisösaunan uskottu asiakasarvo syntyy siitä, että asiakkaan uskotaan viihtyvän tiloissa myös ilman ydintoiminnon eli saunapalvelun hyödyntämistä. Haastatteluissa mainittiin myös palvelun kokonaisuuden olevan todennäköisesti hieman

kalliimpi asiakkaalle verrattuna kilpaileviin toimijoihin, mutta Pereensaaren yleisösaunan toiminnan uskottiin olevan tarpeeksi uniikki ja laadukas erottuakseen edukseen. Haastattelujen sekä tutkijan havainnoinnin pohjalta voidaan kuvailla Pereensaaren yleisösaunan suunnittelevan asiakasarvoa lähtökohtaisesti palvelun ominaisuuksiin nojaten.

#### 4.2.2 Elämyksellinen sijainti

Haastatteluissa nousi esiin myös elämyksellisen sijainnin merkitys asiakasarvon mahdollisena merkittävänä lähteenä. Pereensaaren yleisösaunan sijaintiin liittyvien ominaisuuksien uskotaan korostavan liiketoiminnan tavoitteellista asiakasarvoa. Haastateltavat kuvailivat alueen olevan useasta eri syystä elämyksellinen ja asiakkaalle nautinnollinen.

*”Mä painotan sijaintia. Me ollaan äärettömän hienolla sijainnilla, niinku oikeasti poikkeuksellisen hienolla sijainnilla. Uskon, että asiakas näkee sen parhaillaan jopa elämyksellisenä. Se on varmasti meidän saunan yks isoimmista erottavista tekijöistä.”*

*”Maisema ja rauhallisuus on niitä merkittäviä juttuja varmaan aluksi (asiakkaille). Maisemasta on ollu yleisesti paljon puhetta eli se tulee todennäköisesti iso etu tässä paikassa.”*

Sijainnin elämyksellisyyden uskotaan siis tuovan uniikkia asiakasarvoa asiakkaille. Lisäksi, koska alue nähdään myös monitoimisena puistona, jossa korostuvat urheilulliset teemat sekä luonnon rauhallisuus, uskoivat haastateltavat, että tämä kontrasti kaupunkielämään on asiakkaille oletettavasti suuri etu Pereensaaren yleisösaunalla.

*”Toivoisi näkevän Pereensaaren asiakkaan silmistä jonkinlaisena keitaana, niin kuin kaupungin lähellä. Tänne voi tulla niinkun rauhallisuuden sijaan joo, eli tuo kontrastia tämmöiselle kaupunkiasumiselle.”*

Kokonaisuudessaan sijainnin merkityksen uskotaan olevan asiakasarvon toimittamiselle yksi merkittävimmistä ulottuvuuksista. Haastateltavat painottavatkin myös sijainnin suhteen sitä, että kyseessä on poikkeuksellisen hieno paikka, jolloin juuri elämyksellinen palveluun liittyvä asiakasarvon ulottuvuus saa suurempaa merkitystä arvon tuottamisen ja kilpailuedun näkökulmasta.

### 4.2.3 Yhteisöllinen tapaamispaikka

Kolmantena merkittävänä asiakasarvoon ja arvolupaukseen liittyvänä lähteenä nähtiin yhteisöllinen tapaamispaikka ja sen tuomat sosiaaliset hyödyt. Haastateltavat kokivat yhteisöllisyyden ja sen merkityksen toimivan asiakkaille erityisen vahvana ulottuvuutena muun muassa siitä syystä, että koko Pereensaaren alue sisältää paljon mahdollisuuksia erilaiselle yhteisön toiminnalle esimerkiksi urheiluseuroille, kaveriporukoille ja yrityksille.

*”Tämä on jonkinlainen kokoontumispaikka monelle erilaiselle porukalle niinku yrityksillekin ja urheiluseuroille, ja sitä kautta myöskin tämä yleinen sauna/kahvila saattaa nousta ympärillä olevien maisemoiden ja ulkoliikuntamahdollisuuksien kautta monelle suosioon. Niin uskon, että siellä painottuu paljon tämmöiset yhteisölliset asiat ja ulkoiluun sekä maisemaan liittyvät teemat siis siinä on potentiaalia moneen.”*

*”Kyllä mä uskon, että niin ihmiset vois käydä niinku vaikka kahdesta neljään kertaa viikossa täällä, niin väkisinkin siellä törmää ihmisiin ja näkee paikallisia ja siinähan voi vaihtaa kuulumiset, niin kyllä mä niinku näen, että tälle sen kuuluukin mennä ja se on asiakkaille varmasti mukavaa.”*

Yhteisöllisyyden nähtiin tuottavan asiakkaalle arvoa myös Pereensaaren yleisösaunan osalta sisäisesti, jolloin merkitys yhteisön tapaamispaikkana nousi haastateltavilla esiin. Tyypilliseen alan vakiintuneeseen yleisösaunan toimintamalliin verrattuna Pereensaaren yleisösauna pyrkii asemoimaan toimintaansa tapaamispaikaksi erilaisille yhteisöille, eikä vain perinteiseksi yleisösaunaksi. Tapaamispaikan ajatus ilmeni haastatteluissa perustuvan myös koko Pereensaaren alueen palvelukokonaisuuden ytimenä eli Pereensaaren alueen henkisenä keskuksena.

*”Sitten siinä on myös se, että sitten tästä varmasti tulee sellainen niinku oikeesti olohuone, ja siinä tulee varmasti sitä sellaista yhteisöä sen ympärille. Ja palvelunkokonaisuuden puolesta tää saunan kokonaisuus onkin alueen yhdistävä juttu.”*

Yhteisöllinen tapaamispaikka arvolupauksen teemana voidaan todeta kuitenkin edelleen perustuvan vain haastateltavien oletuksiin toiminnasta. Haastattelujen pohjalta on kuitenkin

selkeää, että suunnitellulla yleisösaunan toiminnalla on uskottu olevan sosiaalinen merkitys asiakkaiden keskuudessa. Myös ympärillä oleva palveluympäristö on otettu huomioon yhteisöllisyyden merkityksenä asiakasarvon toimittamisessa ja suunnittelussa.

### 4.3 Toimintatavan rakentuminen

Toimintatavan rakentumisen pääteema kuvastaa sitä, kuinka valittu arvon tuottaminen on suunniteltu. Edellä olleet pääteemat asiakkaan löytämisestä ja arvolupauksen määrittämisestä ovat kuvastaneet haastateltavien oletuksia Pereensaaren yleisösaunan arvon tuottamisen ilmentymisestä, mutta eivät siitä, kuinka arvo on yrityksen näkökulmasta tuotettava. Haastattelujen perusteella toimintatavan rakentumiseksi havainnoitui kolme alakategoriaa, joita ovat: asiakaslähtöinen liiketoiminta, synergiaa palvelukokonaisuudesta sekä korkealaatuinen liiketoiminta. Nämä alakategoriat olivat haastateltavien kolme keskinäistä yhtenäistäväää teemaa toimintatavan rakentumiseksi, jonka mukaan valittua arvoa pyritään toimittamaan asiakkaille.

#### 4.3.1 Asiakaslähtöinen palvelu

Asiakaslähtöinen palvelu voidaan rinnastaa tarkoittavan myös asiakastarpeisiin mukautumista. Semanttinen ero on kuitenkin siinä, että asiakaslähtöinen palvelu toimintatapana kuvastaa sitä, kuinka Pereensaaren yleisösauna pyrkii toiminnan suunnitteluvaiheessa mieltämään liiketoimintasuunnitelman olevan joustava, jolloin koko toimintatapa on asiakkaan tarpeisiin mukautuva, eikä ainoastaan kohdennettu asiakasryhmä.

Haastatteluissa ilmeni merkitys palvelun asiakaslähtöisyydestä muun muassa niin, että tavoitteena on pitää Pereensaaren yleisösauna auki ympärivuotisesti niin, että asiakkailta olisi mahdollisuus hyödyntää täysimittaista palvelua myös kesällä ilman avantoa.

*”Tämä toimii sen takia, koska Pirkkalassa ei ole joka päivä auki olevaa yleisösaunaa, minne ihmiset voisi mennä melkein milloin vain. Semmoista me pyritään tuomaan tänne alueelle, jossa voisi olla sille kysyntäkin”*

*”Meillä on tulossa tähän kesällekin tämmöinen avantoallas. On siis ympärivuotisesti mahdollisuus käydä avannossa. Sit sen takia on myös mahdollisuus niinku et välttämättä ei tarvitse mennä avantoon järveen saakka.”*

Asiakaslähtöisyys palvelumallina esiintyi haastateltavien kommenteissa myös toiminnan luonteessa niin, että tavoitteena on tuottaa palvelua, joka mukautuu asiakastarpeen tyydyttämiseen ratkaisuluonteisesti. Asiakastarpeen ratkaisun luonnetta kuvastivat haastateltavien kommentit esimerkiksi kaikkien mahdollisuuksien hyödyntämisestä.

*”Eihän välttämättä kaikki halua tulla saunaan. Siinähan voi olla muuta oheistoimintaa, on se sitten talvella, vaikka hiihtoa tai luistelua tai jotain. Osa perheistä voi olla saunomassa luistelemassa osa voi olla jotain muuta kesällä voi olla osoittamassa vaan aurinkoa tai näin pois päin, että siinä on paljon mahdollisuuksia. Tulevaisuudessa tässä on venesatamassa, johon voi saada vaikka vesihiihtoa tai suppi-lautailua. Kaikkea mahdollista kannattaa hyödyntää, että se ei ole pelkästään se yleisösauna.”*

Haastateltavien käsitys toiminnan ratkaisukeskeisyydestä ilmenee tulevaisuuteen varautumisena ja toiminnan mukauttamisena tarpeiden mukaan. Haastateltavat uskoivat toiminnan pyrkivän refleктоimaan asiakastarpeita tulevaisuudessakin.

*”Oma uskomus on siihen, että tässä koko ajan kasvaa tämä ympäristö. Tulee uusia ihmisiä niin tarve tälle (yleisösaunalle) voi olla niinku suurempi lähitulevaisuudessa, kun juuri nyt ja samallahan tätä pystyy sitten myöskin niinku muuttaan tätä ideaa, että jos tulee jotain, niin sitten ollaan niinku hereillä tässä.”*

*”Ehkä se on niinku eniten se, mitä mä ajattelen elikkä tosiaan niinku joustavaa se liiketoiminta. Tulevaisuudessa voidaan keskittyä aina asioihin millä on merkitystä. Tää on meidän paras veikkaus siitä millä on merkitystä (asiakkaille).”*

Kokonaisuudessaan asiakaslähtöinen palvelu esiintyi haastateltavilla tapana tuottaa palveluita oletetun asiakkaan tarpeet edellä. Haastatteluissa ilmeni, että toiminnan suunnittelussa on otettu huomioon ne asiakkaan tarpeet, joilla koetaan olevan merkitystä jo ennen, kuin niistä on vahvistunutta käyttäjätietoa. Toisaalta myös tulevaisuuden tuottamat toiminnan mukauttamisen mahdollisuudet oli tiedostettu.



### 4.3.2 Synergiaa Palvelukokonaisuudesta

Pereensaaren alueen palvelukokonaisuus heijastui haastateltavien vastauksissa yhtenä merkittävänä toimintatavan lähtökohtana. Palvelukokonaisuudella haastateltavat viittasivat alueen muiden yritysten sekä palveluiden muodostamaan kokonaisuuteen, jonka osana myös Pereensaaren yleisösauna on. Toimintatapana haastateltavat mielsivät palvelukokonaisuuden olevan sekä Pereensaaren yleisösaunan, että koko laajemman alueen yhteinen hyöty.

*”Minusta yhteistyötä kannattaa tehdä esimerkiksi tämän padel-kentän kautta esimerkiksi vuokraamalla padel-kentästä vuoron, jolloin saat puoleen hintaan, vaikka saunomisen kaupan päälle. Ja tuota kaikkea Pereensaareen kehitettävää liiketoimintaa tulee tuottaa yhteistoiminnassa, niin että kaikille löytyy hyötyä. On se sitten, jos sinne tulee vaikka joku lounasravintola, niin pystytään hyödyntää yhteisiä asiakkuuksia. Uskon että tämä yhteistyö näiden eri palveluiden välillä tuo erityistä lisäarvoa kaikille. Se on yhteinen etu.”*

Palvelukokonaisuuden hyödyntäminen synergiaetujen kannalta on haastateltavien mukaan täysin tavoitteellista, jolloin juuri sen merkitys uniikkina toimintatapana erottautuu. Palvelukokonaisuuksia pyritään luomaan sekä ylläpitämään alueella toimivien yritysten kesken.

*”Jos puhutaan niinku saunasta ja padelistä ja sitten ravintolasta, niin kyllähän niinku nimenomaan se, että ne pelaa hyvin yhdessä ja meidän on todellakin niinku mahdollista tuolta yhdistellä näitä palveluita ja luoda palvelukokonaisuuksia, jotka niin palvelee kaikkia näitä näitä yrityksiä mitä siellä tulee pyöriin milloinkin.”*

Palvelukokonaisuuksiin liittyen haastateltavat uskovat myös Pereensaaren yleisösaunan sisäisten oheispalveluiden tuottavan arvoa ja olevan yritykselle suuri etu, sekä muista toimijoista tai kilpailijoista erottava tekijä.

*”Jos puhutaan yleisösaunoista, niin joo me olemme yleisösauna, mutta me meillä on niinku tarkoitus kuitenkin, että siinä myös on oikeasti se kahvilatoiminta. Meillä on se kylmä allas juttu, mitä ei ole ainakaan vielä muilla. Se tulee olemaan varmaan iso juttu, sitten meillä on niin kuin mahdollista myös tehdä suppi-lauta vuokrausta, meillä on*

*mahdollista tehdä hiihtoladut, meillä on mahdollista tehdä luisteluradat, jotka palvelevat tätä saunaa. Voidaan järjestää tapahtumia terasseilla kesällä, ja sitten mä myös painottaisin sitä, että kun puhutaan koko niinku Pereensaaresta, niin hmm sehän paikkana käytännössä mahdollistaa loputtoman paljon erilaisia vaihtoehtoja mitä me voidaan tehdä tapahtumia ja kaikki nää palvelee nimenomaan sitä meidän saunaa.”*

Haastattelujen pohjalta voidaan ymmärtää Pereensaaren yleisösaunan tähtäävän suunnitellussa toimintatavassaan tuottamaan palvelukokonaisuutta niin ulkoisesti muiden yritysten ja toimijoiden kanssa, kuin myös sisäisesti omalla tarjoamallaan. Haastateltavat uskovat palvelukokonaisuuden toimintatapana tuottavan arvoa yhteisesti eri sidosryhmille kuten asiakkaille ja yhteistyökumppaneillekin.

### **4.3.3 Korkealaatuinen liiketoiminta**

Korkealaatuinen liiketoiminta toimintatapana kuvastaa haastateltavien mukaan sitä ulottuvuutta, mihin toiminnan operatiivisessa toiminnassa pyritään, jotta arvoa voidaan tuottaa. Korkealaatuisuus on luonnollisesti monimerkityksellinen käsite, mutta haastateltavien käsitys korkealaatuisuudesta sisälsi paljon yhtäläisyyksiä. Yksi näistä yhtäläisyyksistä esiintyi palvelun korkean tason ja osaamisen merkityksen muodossa.

*”No siis henkilökunnan osaamiseen ja palveluun tarvitsee satsata. Asiakaspalaute tarvitsee kirjata, sekä henkilökunta ja tilojen siisteys kaikki tämmöinen pitää olla huippuluokkaa heti alusta saakka.”*

*”Henkilökunnan ehdottomasti pitää olla tietoa koko saunasta, sekä kaikesta mitä siihen kuuluu. Täytyy osata auttaa asiakkaita, osata palvella, tietää hieman historiaa (Pereensaaresta), koska tuota ei riitä pelkästään, että tulee vaan töihin, vaan pitää tietää myöskin hieman kertoa Pirkkalan Pereensaaren historiasta mikä tämä on aikoinaan ollut, ja miksi tähän on ryhdytty.”*

Laadukkaan palvelun lisäksi, korkealaatuisuus toimintatapana ilmeni haastateltavilla yleisenä käsityksenä Pereensaaren yleisösaunan viihtyvyydestä sekä toimitilojen siisteystestä.

*”Mä painotan sitä niinkun palvelua, että se pitää niinku olla priimaa, että asiakas viihtyy siellä ja sehän on niinku tarkoitus juuri Pereensaarella on että siellä voi viihtyä saunan ulkopuolellakin tiloissa, kun on hyvä laadukas palvelu ja upee paikka.”*

*”Pyritään tottakai siihen, että asiakaspalvelu on priimaa elikkä asiakasta oikeasti palvelaan ja tilat jos puhutaan yleisösaunoista, niin me tullaan tekee yleisösauna vuonna 2022, niin sanotaan näin että tilat tulee olemaan viimeisen päälle.”*

Korkealaatuinen toiminta painottuu haastateltavilla siis kahden päämerkityksen kautta. Haastattelujen perusteella voidaan päätellä henkilöstön osaamisen, palveluerinomaisuuden sekä yleisesti tilojen siisteyden olevan toimintatavan korkealaatuisen toiminnan pullonkauloja. Myös toiminnan pitkäjänteisyys nousi esille muun muassa pitkän vuokrasopimuksen yhteydessä.

*”Tässä on myöskin se hieno mahtavuus, että tässä on tosi pitkä vuokrasopimus, niin ei ole sitä pelkoa siitä, että teet 50 vuotta töitä, ja joudut lähteen paikasta pois, jossa vasta alkaa niinku tunnistamaan ihmiskasvoja ja löytämään omaa juttua. Uskon että tässä on siis myös pitkäjänteisyydestä etua.”*

## 5 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO

### 5.1 Johtopäätökset

Tämän kandidaatintutkielman empiirisen aineiston tuloksia on heijastettu aikaisempaan arvon tuottamisen teoriaan, jota on käsitelty kirjallisessa osuudessa. Tarkoituksena on ollut tuottaa empiirisen aineiston tarkasteluun sopiva viitekehys, jonka avulla voidaan mallintaa tämän tutkimuksen kohdeyrityksen suunniteltua arvon tuottamista. Tämän kandidaatintutkielman johtopäätökset liittyen Pereensaaren yleisösaunan suunniteltuun arvon tuottamiseen voidaan viitekehysten tavoin jäsentää liittyvän: asiakkaan löytämiseen, arvolupauksen määrittämiseen sekä toimintatavan rakentumiseen.

Pereensaaren yleisösaunan arvon tuottamisen lähtökohtana voidaan pitää tavoitetta asiakkaan löytämisestä. Asiakkaan löytäminen tässä empiriassa kuvastaa sitä, kuinka Pereensaaren yleisösaunan osakkaat suunnittelutoiminnassaan pyrkivät luomaan ideaalin oletuksiin perustuvan asiakasrajauksen, joka toimii liiketoiminnan ja liikeidean kehittämisen lähtökohtana. Asiakaskunnan hahmottaminen, sekä se, kenelle toimintaa suunnataan, toimivat myös Osterwalderin ja Pigneurin (2010) liiketoimintamallikanvaan rakentamisen lähtökohtana. Haastattelutuloksien pohjalta näitä asiakasrajaukseen perustuvia oletuksia on kahdenlaisia. Lähtökohtaisesti toiminnan asiakaskuntaa rajaava segmentointi perustui nuoriin urheileviin aikuisiin, jotka voisivat hyödyntää laajasti alueen monipuolista kokonaisuutta. Vaikka nuoret urheilevat aikuiset nousivat empiriassa esille, eivät ne kuitenkaan ilmenneet ohjaavan toimintaa eksklusiiviseen palvelun kohdentamiseen. Toinen teema asiakaskunnan rajauksesta perustui siihen havaintoon, että Pereensaaren yleisösaunan palveluntuotannon on onnistuttava palvelemaan kaikkia mahdollisia toiminnasta kiinnostuneita. Varsinainen asiakkaan määrittäminen liiketoiminnan suunnittelun keskiöön perustuu tutkimustapauksen osalta siis suunnittelutoiminnan selkeyttämiseen, eikä oletettu asiakasarvo rakennu vain asiakasrajauksen tarpeen tyydyttämiseksi.

Asiakkaan löytämiseen liittyen toinen merkittävä havainto oli liiketoiminnan ja liikeidean suunniteltu valmius taipumaan asiakastarpeiden mukaan. Haastattelujen perusteella voidaankin päätellä Pereensaaren yleisösaunan suunnitellun toiminnan olevan lähtöisin asiakkaan tarpeen tyydyttämisestä. Haastateltavien vastauksissa ilmeni keskeisesti valmius reagoida mahdollisiin

asiakkaisiin liittyvien oletuksien muutoksiin liiketoiminnassa. Ennalta asetetut oletukset siitä, mille asiakaskunnalle Pereensaaren yleisösauna pyrkii luomaan asiakasarvon toimittamisen perustaa, voi haastateltavien mukaan osoittautua vääräksi, jolloin liiketoiminnassa voidaan tehdä korjausliikkeitä parhaan mukaan. Pereensaaren yleisösaunan taipumus suunnitellun toiminnan mukauttamiseen asiakastarpeiden pohjalta liiketoiminnan voidaan rinnastaa Blankin (2013) korjausliikkeisiin, joiden tavoitteena on tuoda liikeideaa tai -mallia kohti tarjoama/markkina -sopivuutta. Pereensaaren yleisösaunan alkuperäinen suunnittelutoiminta perustuu siis oletukseen nuoresta urheilevasta aikuisesta, mutta sen ei nähdä olevan liiketoiminnan lopullinen tavoiteltu asiakas, vaan asiakasarvon toimittamisen ohjaava punainen lanka.

Haastatteluaineistossa arvolupauksen määrittämiseen liittyvät merkittävimmät teemat liittyivät tuotejohtajan palvelukokonaisuuteen, elämykselliseen sijaintiin sekä yhteisölliseen tapaamispaikkaan. Kokonaisuudessaan nämä kolme pääkategoriaa voidaan arvioida perustuvan pääsääntöisesti esimerkiksi Treacyn ja Wierseman (1995) tuotejohtajuuteen tähtäävään orientoitumiseen, missä asiakkaalle pyritään luomaan muihin kilpailijoihin verrattuna parasta mahdollista tuotetta tai Pereensaaren yleisösaunan osalta vastaavasti palvelua. Vaikka edellä mainitut kokonaisuudet voidaan nähdä orientoituvan parhaan tuotteen tai palvelun toimittamiseksi, ei toimintaa voida perustella olevan rakentunut yksinomaan tälle ulottuvuudelle, vaan kyseessä on monimutkaisempi asiakasarvon toimittamisen kokonaisuus. Esimerkiksi myös asiakasratkaisukeskeisyys nousi aineistosta esille, mikä puolestaan voidaan kuvailla olevan lähempänä Treacyn ja Wierseman (1995) asiakkaalle tuotetun parhaan ratkaisun ulottuvuutta.

Varsinainen tuotejohtajan palvelukokonaisuus esiintyi haastatteluaineistossa laajana koko Pereensaaren yleisösaunan toimintaa koskettavana teemana. Esimerkiksi tuotejohtavaan palvelukokonaisuuteen liittyen, toiminnan sisäinen erinomaisuus nähtiin tärkeänä osana palvelun toimintaa. Haastateltavat nostivat esiin muun muassa palveluilta kattavan modernin yleisösaunan rakennuttamista, minkä he uskovat olevan kokonaisuudessaan kattavin sisältökokonaisuus. Liiketoiminnan oheispalvelujen kuten suunnitellun kahvion, avantoaltaan sekä esimerkiksi sup-lautojen vuokraamon uskotaan olevan edellä mainitulle määritellylle asiakasrajaukselle niitä asioita, jotka nostattavat Pereensaaren yleisösaunan toimittamaa asiakasarvoa ylitse muiden vastaavien palveluiden, etenkin oletetun asiakasrajauksen sisällä.

Palvelukokonaisuus nousi haastateltavien yhtenäisenä teemana myös koko Pereensaaren alueen tarjoaman osalta. Lähialueen palveluiden suunnitellaan tuottavan yhdessä sen kaltaista kokonaisuutta, jossa eri toimijat voivat hyötyä yhteisistä synergiaeduista. Haastatteluissa nousseet synergiaedut voidaan ymmärtää esimerkiksi alueen yritysten yhteistyöpaketteina sekä alueen tarjoaman yhtenäisenä kehittämisenä. Lisäksi arvon tuottamisen osalta, koko Pereensaaren alueen tarjoaman uskotaan kasvattavan myös kohdeyrityksen toimittamaa asiakasarvoa, kun useat eri suunnitellut virkistyspalvelut ovat läheisessä yhteydessä ja yhteistyössä, luoden suunnitellun tuotejohtajan palvelukokonaisuuden, minkä voidaan olettaa perustuvan asiakkaalle tuotettuun Treacyn ja Wieserman (1995) mukaiseen korkealaatuiseen tuotejohtajan asiakasarvoon.

Haastatteluissa esiintynyt toinen arvolupaukseen liittyvä teema, elämyksellinen sijainti, nähtiin myös asiakasarvon merkittävänä lähteenä. Haastateltavat uskovat Pereensaaren alueen sijainnin nousevan asiakkaiden keskuudessa toiminnan erottavaksi tekijäksi, eli yhdeksi asiakasarvon toimittamisen ulottuvuudeksi. Pereensaaren yleisösaunan sijaintia luonnehditaan rauhalliseksi keitaaksi, jossa erityisesti yleisösaunan yhteydessä olevat maisemat nousevat elämykselliseen arvoon. Haastateltavat kuvailivat sijaintia elämyksellisyyden lisäksi muun muassa kontrastia kaupunkielämään tuottavaksi kokonaisuudeksi. Asiakasarvon toimittamisen näkökulmasta Pereensaaren yleisösaunan sijainnin uskotaan siis nostavan koetun palvelun arvoa, etenkin elämyksellisestä palvelun kokemisen näkökulmasta.

Haastatteluissa esiintynyt kolmas yhtenäinen teema arvolupaukseen liittyen oli Pereensaaren yleisösaunan suunnitellun yhteisöllisen tapaamispaikan merkitys asiakasarvolle. Haastatteluissa esiintyi yhteisön tapaamispaikan merkitys tavoitteellisesti suunniteltuna asiakasarvon ulottuvuutena. Haastateltavat uskovat, että asiakkaiden keskuuteen voisi syntyä yhteisöllistä toimintaa sekä Pereensaaren yleisösaunan toiminnan keskuudessa, että myös alueen koko palveluiden puolesta, kun ihmiset voivat järjestää yhteisöidensä keskuudessa toimintaa ja tapaamisia. Toiminnan perimmäiseksi tavoitteeksi yhteisön tapaamispaikkana voidaan olettaa se, että mahdolliset asiakkaat voisivat suunnitella yhdessä tapaamisia, esimerkiksi juuri Pereensaaren yleisösaunan palveluja hyödyntäen. Lisäksi Pereensaaren yleisösaunan palvelukokonaisuuteen toivotaan rakentuvan yhteisöä, joka toimisi asiakkaille erityisenä lisäarvon lähteenä. Yhteisölliseen tapaamispaikkaan liittyvän alakategorian merkitys asiakasarvolle voidaan tulkita perustuvan yhteisön yhteiseen arvon tuottamiseen, varsinaisen yrityksen tietyn asiakasarvon ulottuvuuden toimittamisen sijaan.

Kokonaisuudessaan Pereensaaren yleisösaunan suunniteltu asiakasarvo näkyy arvolupauksena, missä korostuvat etenkin edellä mainitulle asiakasrajaukselle oletetut teemat, kuten yhteisöllisyys sekä alueen erilaiset urheilumahdollisuudet. Arvolupauksen osalta erityisesti suunnitellun toiminnan tavoite olla paras mahdollinen yleisösauna, jossa erilaiset oheispalvelut korostuvat, viittaisi vahvasti asiakasarvoon, jossa palvelu ja tarjoama ovat korostuneena. On kuitenkin huomioitava haastatteluaineistossa useasti mainittu asiakastarpeiden tyydyttämisen merkitys, mikä voitaisiin nähdä vastaavasti asiakasarvona, joka olisi asiakastarpeen näkökulmasta ratkaisukeskeinen.

Haastatteluaineistosta selvisi myös Pereensaaren yleisösaunan tavoitteellisen asiakasarvon toimittamiseen liittyvät toimintatavat. Toimintatavan rakentuminen Pereensaaren yleisösaunan osalta kuvastaa niitä suunniteltuja arvoa luovia toimintoja, joiden on tavoitteena luoda perusta suunnittelutoiminnassa oletetulle asiakasarvolle. Tämän kandidaatintutkielman yhteydessä toimintatavoilla viitataan Lindroosin ja Lohiveden (2010) mahdollisuuksiin toimintatapojen orientoitumisesta erilaisten asiakasarvojen tuottamiseksi. Empiirisen aineiston pohjalta voidaan Pereensaaren yleisösaunan toimintatapa kuvailla sekä tuotekehitys- että asiakaspalvelulähtöiseksi. Toimintatavan rakentumiseen liittyen haastatteluista merkittävimmiten alakategorioiksi nousi asiakaslähtöinen palvelu, synergiaa palvelukokonaisuudesta sekä korkealaatuinen liiketoiminta.

Toimintatapana haastateltavat näkivät asiakaslähtöisen palvelun olevan lähtöisin asiakkaiden tarpeista. Haastatteluissa nousi esiin muun muassa Pereensaaren yleisösaunan liiketoiminnan mukauttamisen mahdollisuus, mikäli alkuperäiset oletukset asiakkaiden tarpeista osoittautuisivat vääriksi. Käytännössä tämä sivuaa myös samankaltaista edellä esiteltyä asiakkaisiin liittyvien oletuksien mukauttamisen mahdollisuutta, mutta tässä yhteydessä toiminnan mukauttamisella viitataan toimintatapoihin ja liiketoiminnan asiakastarpeiden tyydyttämiseen. Muun muassa Furrin ja Dyerin (2014) mukaan liikeidean mukauttaminen kysynnän mukaan onkin varsin yleistä sekä tärkeää, mikäli todelliset asiakastarpeet eivät vastaa yrityksen alkuperäisiä oletuksia. Asiakaslähtöinen palvelu ilmeni haastatteluaineistossa etenkin tapana pyrkiä refleктоimaan asiakastarpeita. Lisäksi haastateltavat mainitsivat kaikkien mahdollisuuksien hyödyntämisen olevan osa liiketoiminnan jatkuvaa asiakaslähtöistä kehittämistä. Haastatteluista voidaan päätellä, että Pereensaaren yleisösauna pyrkii

toimintatavallaan olemaan mahdollisimman ratkaisukeskeinen, jolloin asiakastarpeet ja niiden onnistunut tyydyttäminen ovat toiminnan keskiössä.

Haastatteluaineistosta nousi myös alueen palvelukokonaisuuden tuottaman synergiaedun hyödyntämismahdollisuudet. Haastateltavat uskovat, että alueelle suunniteltu erilaisten palvelujen tuottama kokonaisuus on toimintamallina kattava, jolloin erilaisten yhteistyökuvioiden hyödyntäminen nousi esille. Toimintatapana alueen synergiaetujen hyödyntäminen viittaa tapaan, jossa erilaiset palvelut, kuten ravintola ja padel-mahdollisuudet, kasvattavat mahdollisesti koko alueen sekä yksittäisten yritysten tuottamaa arvoa. Pereensaaren yleisösaunan osalta muun muassa erilaisten yhteistyötoimintojen järjestämisestä pidetäänkin hyvin todennäköisenä, minkä vuoksi juuri toimintatapana yhteistyö eri toimijoiden välillä nousi esille haastatteluaineistossa.

Kolmas toimintatapaan liittyvä pääteema korkealaatuisesta liiketoiminnasta esiintyi haastatteluaineistossa toimintatapana, jossa varsinkin palvelun osaaminen sekä laatuun panostaminen korostuivat. Varsinkin asiakaspalvelun osaamisen nähdään olevan erittäin tärkeässä roolissa, mikä vaikuttaisi olevan yhtenäistä toiminnan laadun varmistamisen kanssa. Asiakaspalveluun liittyen haastateltavat mainitsivat henkilöstöressurssien olevan toimintatavan lähtökohtana todennäköisesti kaikista kriittisimpiä, ja niihin tulisi panostaa. Lisäksi haastateltavat näkivät toiminnan laadun olevan sidoksissa myös esimerkiksi toimitilojen siisteyteen, mikä voidaan mieltää yleiseen toiminnan laadun ylläpitoon.

Kokonaisuudessaan haastatteluissa esiintyneet teemat liiketoiminnan laadusta, palvelukokonaisuuden synergiasta sekä asiakaslähtöisestä palvelusta voidaan nähdä liiketoiminnan sisäisten prosessien eli toimintatavan punaisena lankana, mikä vaikuttaisi olevan pääpiirteittäin linjassa edellä mainitun asiakasarvon eli palvelujohtavan kokonaisuuden toimittamisen näkökulmasta. Erityisesti panostaminen suunniteltuihin toimintatavan laadun erinomaisuuteen sekä oheispalvelujen synergiaetuuksiin viittaisi juuri palvelukokonaisuuden muodostamaan ulkoiseen kilpailukykyyn. Pereensaaren yleisösaunan valitun arvon tuottamisen toimintatapa vaikuttaisi heijastavan piirteitä Lindroosin ja Lohiveden (2010) mukaisista tuotekehitys- sekä asiakaspalvelulähtöisistä orientoitumisista. Vastaavasti omistaja-arvon tulouttamisen näkökulmasta suunnitellussa liiketoiminnassa korostui toiminnan pitkäjänteisyys, mikä voidaan nähdä koko Pereensaaren alueen arvon yhtenäisenä oheispalveluiden sekä laadun tuottamisen maltillisen kehittämisenä. Liiketoiminnalle odotetaan



haastattelujen mukaan siis jonkinlaista kasvua, kun alueen vetovoimaisuus kasvaa, samalla kun oman toiminnan reunaehdot nähdään esimerkiksi pitkän vuokrasopimuksen yhteydessä matalina.

## 5.2 Yhteenveto

Tässä kandidaatintutkielmassa tutkittiin, miten arvon tuottaminen on suunniteltu Pereensaaren yleisösaunan startup-liiketoiminnassa. Lisäksi arvon tuottamisen tutkimista varten on pyritty analysoimaan, kenelle ja miten valittu liiketoiminta on rakentunut, varsinkin asiakkaan näkökulmasta. Kirjallisuus liiketoiminnan arvonluonnista osoittaa, että varsinkin arvon tuottaminen voidaan toteuttaa useilla eri tavoilla, viitaten liiketoimintamallien moninaisuuteen. Tämän kandidaatintutkielman aineiston käsittelyssä hyödynnettiin olemassa olevan arvon tuottamisen kirjallisuuden mukaista asiakasarvon käsitystä, minkä mukaan asiakasarvo voidaan jakaa lähtökohtaisesti hintajohtajuuteen, tuotejohtajuuteen tai parhaaseen ratkaisuun pyrkiväksi. Tutkimuksen pohjaksi luotiin tämän kandidaatintutkielman kirjallisuusosuuteen perustuen teoreettinen viitekehys, minkä avulla kohdeyrityksen eli Pereensaaren yleisösaunan suunniteltua arvon tuottamista voitiin tutkia. Teoreettisen viitekehysten ulottuvuudet asiakkaasta, arvolupauksesta sekä toimintatavasta mahdollistivat kirjallisuuteen pohjautuvan arvon tuottamisen perusteellisen tarkastelun.

Tutkimuksen kirjallisessa osuudessa muodostunut teoreettinen viitekehys on määritelty kuvastamaan arvon tuottamista, ja siihen liitettyjä ulottuvuuksia. Arvon tuottamisen kirjallisuudesta rakennettu viitekehys kuvastaa sitä, kuinka yrityksen toiminnan tai suunnitellun toiminnan arvon tuottamista voidaan havainnoida. Tämän kandidaatintutkielman teoreettisen viitekehysten määrittelemät kuvaukset siitä kenelle, mitä ja miten yritys tuottaa arvoa, ohjasivat koko tutkimusprosessin läpivientä. Tämän teoreettisen viitekehysten mukainen tutkittavan kohteen tutkiminen osoittautui selkeäksi tavaksi mallintaa yrityksen suunnitellun arvon ulottuvuuksia.

Tämän kandidaatintutkielman empiirisen aineiston perusteella voidaan arvioida, että Pereensaaren yleisösaunan suunniteltuun toimintaan on määritelty havainnollistava asiakaskunnan rajaus, jonka mukaan liiketoiminnan suunnittelua on toteutettu ja tuotettu. Asiakaskunnan rajaus, mikä teoreettisen viitekehysten mukaan kuvastaa sitä, kenelle tarjotaan

tuotetaan, on Pereensaaren yleisösaunan osalta kuitenkin varsin laaja. Asiakaskunnan rajauksen havaittiin kohdistuvan nuoriin urheileviin aikuisiin, eikä sen vuoksi ole täysin verrattavissa esimerkiksi teoreettisessa viitekehyksessä kuvattuun tapaan, jossa valittu asiakasrajaus olisi todella selkeä ja fokuoitunut. Empiirisen aineiston pohjalta Pereensaaren yleisösaunan laajemman asiakaskunnan rajauksen voidaan kuitenkin nähdä toimivan liiketoiminnan suunnittelua ohjaavana punaisena lankana.

Tämän kandidaatintutkielman teoreettisen viitekehysten kirjallisuusosiossa kuvailtiin asiakasarvon toimittamisen rakentuvan Tracyn ja Wieserman (1995) mukaisesti pääsääntöisesti tuote-, kustannus- tai asiakasratkaisulähtöiseksi. Näitä asiakasarvon ulottuvuuksia varten kuvailtiin kirjallisessa osuudessa myös ominaiset toimintatavat, joiden mukaan valittua arvoa voidaan pyrkiä tuottamaan tarkoituksenmukaisesti. Pereensaaren yleisösaunan asiakkaalle tuotetun arvolupauksen, eli toimitetun asiakasarvon, nähtiin tutkimuksessa rakentuvan lähtökohtaisesti tuote-/palvelujohtajan asiakasarvon ulottuvuudesta, mutta myös asiakkaalle parhaaseen ratkaisuun pyrkivän arvon ulottuvuus nousi empiriasta esille. Asiakkaalle toimitettavan arvon havaittiinkin olevan Pereensaaren yleisösaunan osalta varsin moniulotteinen, eikä varsinaisesti verrattavissa suoraan yhteen toimitettavaan asiakasarvon orientoitumiseen.

Tämän kandidaatintutkielma teoreettisen viitekehysten toimintatavan analysoinnissa hyödynnettiin Lindroosin ja Lohiveden (2010) toimintatapojen kuvauksia tuotanto-, tuotekehitys- sekä asiakaspalvelulähtöisestä toimintavasta. Näihin perustuen Pereensaaren yleisösaunan arvon tuottamisen toimintatavan havaittiin olevan sekä tuotekehitys- että asiakaspalvelulähtöinen. Rinnastettuna valitun asiakasarvon ulottuvuuteen, voidaan Pereensaaren yleisösaunan suunnitellun toimintatavan ulottuvuuden päätellä olevan rakentunut pääpiirteittäin valitun asiakasarvon toimittamiseksi. Huomattavaa on kuitenkin se, että toimintatavassa ei kiinnitetty huomiota esimerkiksi sisäiseen tehokkuuteen, vaan erityisesti asiakkaan tarpeen tehokkaaseen ratkaisemiseen. Lisäksi Pereensaaren yleisösaunan suunniteltu pitkäjänteisyys ja tulevaisuuteen panostaminen voidaan nähdä korostavan etenkin omistaja-arvon tulouttamisen tulevaisuusnäkökulmaa, viitaten toimintatapaan, jossa omistaja-arvon tulouttaminen voittojen muodossa ei ole koettu merkittäväksi toiminnan alkuvaiheissa.

### 5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämän kandidaatintutkielman tarkastelun ulkopuolelle jäi runsaasti erilaisia aihealueita, joita olisi mahdollista tutkia esimerkiksi laajemman rajauksen kontekstissa. Tässä kandidaatintutkielmassa arvon tuottamisen rajaus keskittyi lähtökohtaisesti yrityksen ulkoiseen kilpailukykyyn ja arvon tuottamisen toimintatapoihin asiakasarvolähtöisesti, mutta vastaavanlaista tapausta olisi mahdollista tutkia myös omistaja-arvolähtöisesti. Erityisesti arvon tuottamisen näkökulmasta olisi mahdollista tutkia, millaisia vaikutuksia yrityksen toimintatavalla on sisäiseen tehokkuuteen. Mahdollinen jatkotutkimusmahdollisuus voisi olla myös se, millä tavalla vastaavanlaisen startup-yrityksen arvon tuottamisen ulottuvuudet kehittyvät toiminnan jalkauttamisvaiheessa tai vakiintuessa. Myös, koska tässä kandidaatintutkielmassa tapauksena toiminut Pereensaaren yleisösauna on osana laajempaa liiketoiminnan kokonaisuutta, olisi myös mielenkiintoista tutkia, onko koko Pereensaaren alueen arvon tuottamisessa nähtävissä yhteistä arvon ulottuvuutta.

Lisäksi tämän kandidaatintutkielman tutkimuksen kohteena olleen Pereensaaren saunan liiketoiminta on lähtökohtaisesti palveluorientoitunutta, joten tutkimuksen rajaus oli palveluyrityksen kontekstissa. Olisikin mielenkiintoista tutkia vastaavanlaista arvon tuottamisen jäsentymistä esimerkiksi hyödyketuotantoon orientoituneesta yrityksestä. Vastaavalla tavalla, olisi myös mielenkiintoista tutkia tapausta, jossa arvon tuottamisen ulottuvuus sekä toimintatapa olisivat esimerkiksi tuotantolähtöiseen hintajohtajuuteen pyrkiviä. Kokonaisuudessaan arvon tuottamiseen liittyen olisi paljon erilaisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

## 6 LÄHTEET

- Anderson, E. W. (1996). Customer Satisfaction and Price Tolerance. *Marketing Letters*, 7(3), 265–274. doi: <https://doi.org/10.1007/BF00435742>
- Anderson, J. C., Narus, J. A. & van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 90–149.
- Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. (5. painos.). Pescadero. K&S Ranch.
- Blank, S. (2020). *The Four Steps to the Epiphany*. Wiley.
- Chwolka, A. & Raith, M. G. (2012). The value of business planning before start-up — A decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing*, 27(3), 385–399. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.01.002>
- Coghlan, D. (2016). *Inside organizations*. SAGE Publications Ltd. doi: <https://dx.doi.org/10.4135/9781526402424>
- Dubois, A. & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553–560.
- Enders, A., König, A., Hungenberg, H. & Engelbertz, T. (2009), Towards an integrated perspective of strategy: The value-process framework. *Journal of Strategy and Management*, 2 (1), 76-96. doi: <https://doi.org/10.1108/17554250910948712>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Lontoo. Sage Publications.
- Furr, N. & Dyer, J. (2014). *The Innovator's Method: Bringing the Lean Start-up into Your Organization*. Harvard Business Review Press.
- George, A. L. & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. MIT Press.
- Hernandez-Chea, R., Vimalnath, P., Bocken, N., Tietze, F. & Eppinger, E. (2020). Integrating Intellectual Property and Sustainable Business Models: The SBM-IP Canvas. *Sustainability*. 12(21), 8871. doi: <https://doi.org/10.3390/su12218871>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13. painos.). Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. (15. painos.). Helsinki. Tammi.
- Homburg, C., Koschate, N. & Hoyer, W. D. (2005). Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay. *Journal of Marketing*, 69(2), 84–96. doi: <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.84.60760>

- Kontes, P. (2011). *The CEO, Strategy, and Shareholder Value: Making the Choices That Maximize Company Performance* (1. Painos). Hoboken. Wiley.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Lackéus, M. (2018). "What is Value?" - A Framework for Analyzing and Facilitating Entrepreneurial Value Creation. *Uniped Lillehammer*, 41(1), 10–28. doi: <https://doi.org/10.18261/issn.1893-8981-2018-01-02>
- Lindroos, J. E. & Lohivesi, K. (2010). *Onnistu strategiassa* (3. Painos.). WSOYpro.
- Normann, R., & Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard business review*, 71(4), 65–77.
- Olsen, D. (2015). *The Lean Product Playbook: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16. doi: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York. Crown Business.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino.
- Schön, O. (2012). Business model modularity—a way to gain strategic flexibility? *Controlling & Management*, 56(2), 73–78.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199-207. doi: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>
- Teece, D. J. & Linden, G. (2017). Business models, value capture, and the digital enterprise. *Journal of Organization Design*. Aarhus, 6(1), 1–14. doi: <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0018-x>
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1996). *The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Addison-Wesley.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Umashankar, N., Bhagwat, Y. & Kumar, V. (2016). Do loyal customers really pay more for services? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6), 807–826. doi: <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0491-8>
- Vanhalakka, V. (2021). Pirkkalaan rakennetaan uusi yleinen sauna – Pereensaaren löylyihin mahtuu kerrallaan 40–50 ihmistä, avataan ehkä jo ensi kesänä. *Aamulehti*. Viitattu 18.3.2022. <https://www.aamulehti.fi/pirkanmaa/art-2000008359217.html>
- Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja: 20 työkalua*. Helsinki: Talentum.
- Wirtz, J. & Zeithaml, V. A. (2018). Cost-effective service excellence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 59–80. doi: <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0560-7>
- Yang, M., Evans, S., Vladimirova, D. & Rana, P. (2017). Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1794–1804. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.102>
- Yrjölä, M., Kuusela, H., Neilimo, K. & Saarijärvi, H. (2018). Inside-out and outside-in mental models: a top executive perspective. *European Business Review*, 30(5), 529–553. doi: <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2016-0133>

## LIITTEET

### Liite 1 Liiketoimintamallikanvas

Tärkeimmät kumppanit	Tärkeimmät aktiviteetit	Arvolupaus	Asiakassuhteet	Asiakassegmentit
	Tärkeimmät resurssit		Toimituskanavat	
Kustannusrakenne			Tulovirtaukset	

#### Liite 1. Osterwalderin ja Pigneurin (2010) Liiketoimintamallikanvas

##### *Customer Segment*

Osterwalderin ja Pigneurin (2010) liiketoimintamallikanvaan asiakassegmentin (*Customer segment*) moduuli määrittää sen, kenelle asiakasarvoa pyritään luomaan. Jokaisen liiketoimintasuunnitelman keskiössä ovatkin asiakkaat, joten tämän ulottuvuuden määrittäminen luo reunaehdot koko muun arvonluonnin funktiolle. Tämä asiakassegmentin määrittely edellyttääkin tietoista valintaa siitä, kenelle palvelua tai tuotantoa suunnataan.

##### *Value Propositions*

Osterwalderin ja Pigneurin (2010) liiketoimintamallikanvaan arvolupauksen (*Value Propositions*) moduuli määrittelee sen, minkälaista arvoa valitulle asiakaskunnalle pyritään tai ”luvataan” tuottamaan. Arvolupauksen tarkoituksena on kiteyttää se syy, minkä vuoksi valitut asiakkaat valitsevat kyseisen yrityksen esimerkiksi muiden joukosta. Kyseessä voi olla muun muassa tarjoama, hyödyt tai jotakin alaa disruptoiva liiketoimintamalli, joka luo uutta arvoa

asiakkaalle. Kanvaan keskiössä olevan arvolupauksen tavoitteena on siis kiteyttää koko liiketoimintamallikanvaan keskeinen ajatus tuotetusta liiketoiminnan asiakasarvosta.

### *Channels*

Osterwalderin ja Pigneurin (2010) liiketoimintamallikanvaan kanavat (*Channels*) kuvastavat sitä, kuinka valittu asiakassegmentti tavoitetaan valitulla arvolupauksella. Kanavien valinta ja määrittäminen vaikuttavat keskeisesti siihen, kuinka asiakasarvo rakentuu. Liiketoimintamallikanvaan kanavat käsittävät koko sen arvoa luovan ketjun, lähtien siitä, kun asiakas tulee tietoiseksi tarjoamasta, päättyen ostoksen jälkeiseen asiakastukeen. Kanavat ovat arvonluonnissa keskeisessä roolissa, sillä kanavan tapahtumaketjun ymmärtäminen edesauttaa koko kokonaisuuden asiakkaalle tuottavaa arvoa. Kanavien hallinta voidaan myös ymmärtää markkinoinnin toimenä, jossa tuotettu arvolupaus pyritään tuoda näkyväksi, ja lopulta toimittamaan asiakkaalle.

### *Customer Relationships*

Osterwalderin ja Pigneurin (2010) Asiakassuhteet (*Customer Relationships*) määrittää liiketoimintamallikanvaaseen sen, minkälaista suhdetta yritys pyrkii pitämään valittuun asiakaskuntaan. Asiakassuhteiden ylläpitäminen vaatii yritykseltä resursseja, jolloin muun muassa arvolupauksen ulottuvuus määrittelee sen, minkä asteiseen asiakassuhteiden ylläpitoon olisi merkittävää panostaa. Asiakassuhteisiin panostaminen vaatii usein tietoisien päätöksen, jos tämän ulottuvuutta pyritään kehittämään. On kuitenkin huomioitavaa, että varsinkin palvelupainotteisilla aloilla juuri personifioitu asiakassuhteiden ylläpitäminen voi olla asiakasarvon merkittävimpiä tekijöitä kilpailuedun lähteenä.

### *Key Partners, Key Resources, Key Activities*

Osterwalderin ja Pigneurin (2010) liiketoimintamallikanvaan tärkeimmät kumppanit, aktiviteetit sekä resurssit havainnollistavat niitä merkittävimpiä yhteistyökumppaneita, aktiviteetteja ja resursseja, mitä ilman arvolupaus ei voida tai on vaikea toteuttaa. Resurssit, kumppanit ja aktiviteetit ovat siis liiketoiminnan keskeisiä mahdollistavia tekijöitä. Resursseilla viitataan niihin tuotannontekijöihin, jotka ovat liiketoiminnalle merkittävimpiä. Kumppanit kuvastavat esimerkiksi hankintaan liittyviä aspekteja tai yhteistyöverkostoja. Aktiviteetit ovat vastaavasti liiketoiminnan keskeisimpiä toimintoja, joiden tuloksena asiakasarvoa syntyy.



### *Revenue Streams & Cost Structure*

Osterwalderin ja Pigneurin (2010) liiketoimintamallikanvaan suoraan omistaja-arvoon ja katteisiin liittyvät ulottuvuudet ovat tulovirrat (*Revenue Streams*) sekä kustannusrakenne (*Cost Structure*). Arvonluonnin näkökulmasta tulovirrat havainnollistavat siis sitä arvoa, mitä liiketoiminnasta jää yritykselle itselleen, kun taas kustannusrakenne havainnollistaa tarjoaman tuottamiseen ja liiketoimintamallin pyörittämiseen vaadittavan resurssinkäytön. Nämä kaksi moduulia ovat vahvasti keskenään linkittyneet, sillä tulovirrat ja kustannusrakenteet yhdessä esittävät toiminnan liikemenestyksen. Tulovirtojen liiketoiminnallinen ulottuvuus sisältää useita eri liiketoiminnallisia mahdollisuuksia toiminnan kaupallistamiseen. Kun taas kustannusrakenteiden ulottuvuus havainnollistaa yrityksen sisäistä arvonluonnin tehokkuutta.

## **Liite 2 Haastattelurunko**

### **Avauskysymykset**

- Kerrotko vähän itsestäsi ja roolistasi Pereensaaren yleisösaunan projektissa?

### **Asiakas**

- Millainen on Pereensaaren yleisösaunan liiketoimintamalli/Liikeidea pääpiirteissään, ja kuinka tämä eroaa tyypillisestä alan toimitavasta?
- Minkälaisen asiakaskunnan uskot olevan erityisen kiinnostunut Pereensaaren yleisösaunan toiminnasta?
- Uskotko yrityksen asiakaskunnan poikkeavan muista yleisösaunoista? ja jos, niin millä tavalla?

### **Arvolupaus**

- Minkälaista palvelua asiakas voi odottaa saavansa suunnitellusta toiminnasta?
- Miksi asiakas valitsee tulla palveluun verrattuna esimerkiksi muihin kilpailijoihin tai kotisaunoihin?

### **Toimintatapa**

- Miten varmistetaan, että asiakkaan kokemus on positiivinen?
- Mitkä kulut ovat Pereensaaren yleisösaunalla luultavasti suuremmat kuin alan keskimääräiset ja miksi? Entä edullisemmat?
- Miten määrittelisit yleisösaunan liiketoiminnan menestymisen?
- Kertoisitko, kuinka valitun toimintatavan on tarkoitus pysyä voitollisena?
- Onko teillä jotain lisättävää, jota haluaisitte mainita liittyen liiketoiminnan suunnitteluun?