



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Jenni Koski

Palvelullistamisen ja asiakassegmentin muutoksen vaikutukset markkinastrategiaan

Case Suomen Yrittäjäopisto Oy

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Markkinoinnin kandidaatintutkielma
Markkinoinnin koulutusohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Jenni Koski
Tutkielman nimi:	Palvelullistamisen ja asiakassegmentin muutoksen vaikutukset markkinastrategiaan : Case Suomen Yrittäjäopisto Oy
Tutkinto:	Kauppatieteiden kandidaatti
Oppiaine:	Markkinoinnin kandidaattiohjelma
Ohjaaja:	Ari Huuhka
Valmistumisvuosi:	2026 Sivumäärä: 44

TIIVISTELMÄ:

Tutkimus tarkastelee palvelullistamisen ja asiakassegmentin muutoksen vaikutuksia organisaation liiketoimintaan ja markkinastrategiaan. Tutkimuksen lähtökohtana on tilanne, jossa tuoteorientoitunut organisaatio siirtyy osittain palvelukeskeiseen liiketoimintamalliin asiakassegmentin muuttuessa erityisesti kuluttajamarkkinasta yritysmarkkinaan. Tämä muutos segmenteissä vaatii palvelullistamisen ja palveluliiketoiminnan tuntemusta, jotta yritysmarkkinassa onnistuminen mahdollistuu. Tutkimus toteutetaan liikkeenjohdon näkökulmasta katsottuna.

Tutkimuksen teoriaosuudessa analysoidaan, miten palvelullistaminen vaikuttaa organisaation kykyyn tuottaa arvoa asiakkailleen, sekä millä eri tavoilla palvelullistaminen muuttaa liiketoimintaa. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan asiakassegmentin muutoksen vaikutuksia markkinastrategiaan positioinnin, brändin uskottavuuden, ja myynnin ja markkinoinnin menetelmien näkökulmista.

Tutkimuksessa hyödynnettävistä teorioista on koottu teoreettinen viitekehys, joka kuvaa palvelullistamisen ja asiakassegmentin muutoksien vaikutuksia organisaation liiketoimintaan ja markkinastrategiaan. Keskeiset liiketoiminnan muutos- ja määrittelytarpeet tässä yhteydessä voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: Asiakaskeskeisyyden vahvistamiseen organisaatiossa, organisaation sisäiseen organisoitumiseen sekä organisaation kilpailutekijöihin uudessa markkinatilanteessa. Edellämainitut muutokset ovat välttämättömiä määritellä ja toteuttaa, mikäli organisaatio aikoo kilpailla uskottavasti valitsemillaan markkinoilla.

Tutkimuksessa esimerkillistetään teoreettista viitekehystä koulutustoimialalla toimivan Suomen Yrittäjäopisto Oy:n kautta. Tutkimuksen uutuusarvo syntyy erityisesti siitä, että perinteisesti palvelullistamisen tutkimus ja teoria ovat painottuneet tuotekeskeisten tuotannollisten alojen toimintaan, mutta tässä tutkimuksessa sitä sovelletaan osaamisperustaiseen liiketoimintaan. Suomen Yrittäjäopisto Oy on perinteisesti toiminut henkilötason kuluttajamarkkinassa, mutta on nyt lähtenyt edistämään yrityksille suunnatun maksullisen palveluliiketoiminnan kasvattamista, ja sen vuoksi tutkimuksen tarkastelu on relevantti ja ajankohtainen.

AVAINSANAT: Palvelullistaminen, asiakassegmentti, positiointi, markkinastrategia, asiakaslähtöisyys, koulutus, oppilaitos

Sisällysluettelo

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	6
1.2	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	7
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	9
2	Palvelullistaminen	11
2.1	Palvelullistamisen vaikutukset liiketoiminnan organisointiin	12
2.2	Palvelullistamisen vaikutukset tarjontaan ja liiketoimintalogiikkaan	14
2.3	Palvelullistamisen vaikutukset kilpailutekijöihin	15
2.4	Palvelullistamisen vaikutukset markkinastrategiaan	16
2.5	Yhteenveto palvelullistamisesta	17
3	Asiakassegmentin ja positioinnin muutokset	19
3.1	Asiakassegmentin muutoksen vaikutukset liiketoimintaan	21
3.2	Positioinnin muutoksen vaikutukset liiketoimintaan	23
3.3	Yhteenveto ja vaikutukset markkinastrategiaan	25
3.4	Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä	26
4	Case - Suomen Yrittäjäopisto Oy	29
4.1	Asiakaskeskeisyyden käyttöönotto ja vahvistaminen	30
4.2	Organisoitumisen muutokset	32
4.3	Organisaation kilpailutekijät	33
4.4	Uudelleenpositioituminen yritysmarkkinassa	35
4.5	Vaikutukset markkinastrategiaan	37
4.6	Yhteenveto case-esimerkistä	38
5	Johtopäätökset	39
	Lähteet	42

Kuviot

Kuvio 1: Arvon muodostuminen yhteisprosessissa (Aarikka-Stenroos, Jaakkola, 2012) 15

Kuvio 2: Tutkielman teoreettinen viitekehys 27

1 Johdanto

Yrityksen liiketoiminnan perusta rakentuu olemassa oleville ja analysoiduille markkinoille, joissa esiintyy kysyntää yrityksen tuotteita ja palveluita kohtaan. Liiketoiminnan strateginen suunnittelu perustuu vahvaan markkinaosaamiseen sekä asiakaskunnan tuntemukseen, jolloin yrityksen tarjonta voidaan kohdentaa suoraan asiakastarpeisiin nähden. (Aaker & McLoughlin, 2007)

Markkinatilanne ei kuitenkaan ole stabiili olosuhde, vaan markkinassa tai yrityksen toimintaympäristössä voi tapahtua erilaisia muutoksia. Muutokset johtavat yrityksen johtoa tarkastelemaan liiketoiminnan osa-alueita uudelleen ja arvioimaan aiemmin tehtyjä suunnitelmia ja valintoja uuden liiketoimintaympäristön asettamissa puitteissa. Tarkastelussa voidaan arvioida yrityksen markkina-asemaa esimerkiksi valittujen asiakassegmenttien, omien tuotteiden ja palveluiden sekä muiden strategisten liiketoiminnan osa-alueiden kautta. Tarkoituksena on arvioida näiden valintojen arvoa ja merkitystä uudessa tilanteessa, sekä arvioida mahdollisia muutostarpeita, joilla yritys turvaa liiketoimintaansa tulevaisuudessakin. (Hooley, et al., 2020)

Ensisijaisena fokuksena tutkielmassa on tarkastella, miten palvelullistaminen muuttaa liiketoimintaa. Palvelullistamisen vaikutuksia tarkastellaan erityisesti lähtökohdasta, jossa organisaatio on toiminut tuote-orientoituneesti ja on siirtymässä ainakin osittain palvelu-orientoituneeksi organisaatioksi asiakassegmentin muutoksen vuoksi. Palvelullistaminen tuo liiketoimintaan mukaan uuden myytävien tuotteiden segmentin, joka tarkoittaa monitahoisia ja toisistaan riippuvia muutoksia myös mm. arvolupaukseen, brändin uskottavuuteen, hinnoitteluun sekä asiakkaiden tavoittamiseen ja myyntiin. Palvelu-orientoituneessa organisaatiossa keskeistä on ymmärtää arvonmuodostuksen logiikka, joka syntyy palveluntarjoajan ja asiakkaan yhteisestä toiminnasta tietyissä puitteissa, ei niinkään yksittäisen tuotteen käytön yhteydessä. (Vargo & Lusch, 2008)

Toisena fokuksena tutkimus käsittelee liiketoiminnassa tapahtuvien keskeisten markkinamuutosten, ja sitä kautta myös markkinoinnin muutosten, vaikutuksia yrityksen

toimintaan. Muutoksista on valittu tarkasteltavaksi tilanne asiakassegmenttien muutoksen osalta tapauksessa, jossa segmenttejä lisätään tai segmentin painoarvoa kokonaisuudessa lisätään. Tämä tarkoittaa liiketoiminnan näkökulmasta olemassa olevassa markkinassa strategista tarkastelua muun muassa uudelleenpositioitumisen, kohderyhmien valinnan ja markkinoinnin kohdentamisen suhteen. Tutkimus käsittelee näiden teemojen vaikutusta liiketoimintaan niin yrityksen sisäisten prosessien kuin asiakkaiden näkökulmasta.

Lähtökohdaksi aiheelle on valittu tarkastelu tuote-orientoituneiden yritysten kautta. Tutkimuksessa esimerkillistetään teoreettista tarkastelua empirian avulla kandidaatintyön case-esimerkissä. Valittu esimerkki antaa viitekehyksen koulutustoimialasta, johon tarkasteltua teoriaa sovelletaan. Tutkimuksen uutuusarvo löytyy palvelullistamisen teoriasta, jota tässä yhteydessä sovelletaan perinteisen valmistavan teollisuuden sijaan osaa-
misperustaisessa koulutusliiketoiminnassa.

Koulutuksen toimialalla on tapahtumassa organisaatioiden toiminnan muutos kohti dynaamista kaupallista kilpailukenttää. Tämä edellyttää analyysia siitä, missä markkinassa organisaatio toimii, kun kohderyhmä osittain muuttuu, ja millä edellytyksillä tässä markkinassa on mahdollisuus menestyä.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on analysoida, miten palvelullistamisen avulla voidaan lisätä organisaation kykyä tuottaa arvoa valituissa asiakassegmenteissä. Lisäksi analysoidaan, miten asiakassegmentin muutos vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan ja markkinastrategiaan liikkeenjohdon näkökulmasta. Tätä tarkastellaan niin teorian kuin empirian tasolla. Näitä teemoja havainnollistetaan empiirisesti yhdessä case-esimerkissä.

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on analysoida, millä eri tavoilla palvelullistaminen vaikuttaa organisaation kykyyn tuottaa arvoa asiakkailleen. Palvelullistamista

käsitellään erityisesti tuote-orientoituneen organisaation lähtökohdista. Tuloksena kootaan palvelullistamiseen liittyvät keskeiset muutokset, jotka vaikuttavat markkinastrategiaan, palvelujen tuottamiseen sekä liiketoiminnan johtamiseen.

Tutkimuksen toisena tavoitteena on tutkia, miten asiakassegmentin muutos vaikuttaa organisaation markkinastrategiaan. Tarkasteluun otetaan erityisesti uudelleenpositiointiin sekä markkinaidentiteetin näkökulma ja niiden vaikutukset myynnin ja markkinoinnin toteuttamiseen, brändäykseen ja arvolupauksen lunastamiseen uudessa positiossa.

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena on havainnollistaa ja analysoida, miten palvelullistaminen ja asiakassegmentin muutos toteutuvat valitussa case-esimerkissä. Esimerkki kuvaa koulutustoimialalla toimivan organisaation tilannetta, jossa palvelullistamisen ja palveluliiketoiminnan käyttöönotto on edellytys sille, että organisaatio voi vastata markkinaehtoisen yritysasiakkaiden segmentin asettamiin vaatimuksiin.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tämä tutkimus rakentuu viidestä luvusta, jotka käsittelevät asiakassegmentin muutoksen ja palvelullistamisen teoriaa sekä näiden yhdistämistä case-esimerkin avulla koulutusliiketoiminnassa operoivan organisaation toimintaan empiirisenä tutkimuksellisenä kokonaisuutena. Ensimmäinen luku käsittelee kokonaisuutena tutkimuksen teemoja, teorioita, käsitteitä sekä rakennetta.

Toinen luku käsittelee palvelullistamisen teoriaa, erityisesti tuotokeskeisen organisaation näkökulmasta tarkasteltuna. Luvussa kerrotaan, millaisia tarkasteluja ja muutoksia organisaatiossa ja liiketoiminnassa tarvitaan, jotta palvelullistaminen mahdollistuu. Tutkimus kuvaa palvelullistamisen keskeisiä sovellettavia teorioita ja antaa osaltaan tietoa palvelullistamisen vaikutuksista liiketoiminnan eri osa-alueisiin sekä markkinastrategiaan.

Kolmas luku käsittelee perusteellisemmin asiakassegmentin muutoksen vaikutuksia yrityksen markkinastrategiaan. Teoreettisena viitekehyksenä hyödynnetään soveltaen

Kotlerin ja Kellerin (2016) STP -mallia (STP = Segmentation, Targeting, Positioning) markkinoinnissa sekä Porterin viiden kilpailuvoiman mallia (Porter, 1980). Teorialuvun tarkoituksena on tuoda esille keskeiset asiat, mitkä tulee ottaa huomioon organisaation liiketoimintoja suunniteltaessa, kun asiakassegmentti muuttuu tai täydentyy. Teorialuvussa hyödynnetään näitä teorioita tukevia kirjallisia lähteitä sekä artikkeleita. Erityisesti tarkastelussa otetaan huomioon muutosvaikutukset usean asiakassegmentin ja uudelleenpositioitumisen näkökulmasta. Kolmannessa luvussa esitellään myös tutkimuksen kokonaisuuden teoreettinen viitekehys.

Neljännän luvun empiirisessä case-esimerkissä havainnollistetaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä yhden koulutusorganisaation kautta. Luvussa esimerkillistetään sitä, miten nämä teoriat soveltuvat toimialakohtaiseen tarkasteluun, ja millaisin rajoituksin näitä teorioita voidaan käsitellä osaamisperustaisen liiketoiminnan kehittämisen tukena. Empiirisen tarkastelun tavoitteena on selkeyttää tutkimuksen kokonaisuus ja nivoa yhteen teorialuvuissa esitetyt teemat.

Tutkimuksessa tehdään selkeät rajaukset toimialan suhteen. Teoriaosuudessa käsitellään teorioita yleisellä tasolla, mutta empiriaosuudessa rajataan tutkimus koskemaan koulutusliiketoimintaa. Esitettyjä teorioita sovelletaan tähän toimialaan sopivaksi niiltä osin, miten se on järkevää ja relevanttia. Tutkimuksessa rajataan pois myös muut liiketoimintaan liittyvät muutokset niiltä osin, kun ne eivät suoraan liity asiakassegmentin muutokseen. Näitä ovat esimerkiksi regulaatioympäristöön liittyvät muutokset sekä tavanomainen organisaation johtamisjärjestelmä ja sen muutokset. Lisäksi tutkimuksesta rajataan pois liiketoiminnot ja organisaatiot, jotka määritellään uusiksi tai start-up -tason liiketoiminnaksi. Kuitenkin esimerkiksi asiakassegmentin muutos kuluttajamarkkinasta yritysmarkkinaan on oleellinen osa tarkasteltavaa teoriaa.

Työssä on hyödynnetty tekoälyä aiheen ideointiin sekä tiedonhakuun liittyvän käsitteistön generointiin. Varsinaisessa kandidaatintutkielmassa esitetyt tekstit on luotu tekijän toimesta.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat palvelullistaminen asiakassegmentti, positiointi sekä markkinastrategia.

Palvelullistaminen (servitization) tarkoittaa yrityksen liiketoimintamallin muutosta, jossa tuotokeskeisestä liiketoimintamallista siirrytään kohti palveluliiketoimintaa. Tällöin tuotetta ei myydä enää pelkkänä tuotteena, vaan myyntiin voidaan lisätä asiakkaalle annettava pitkäaikainen arvolupaus. Esimerkkinä tästä voi olla hitsaus palveluna (hitsausrobotti, jota huolletaan ja ylläpidetään sen elinkaaren ajan), tai liikenne palveluna (bussiyhtiö, joka hoitaa tiettyjä reittejä). Palvelullistaminen luo uusia liiketoimintamahdollisuuksia yrityksille kilpailluilla markkinoilla, ja se antaa erottautumisen mahdollisuuksia tarjoamalla rakennettuja tuote- ja palvelukokonaisuuksia, jotka voidaan räätälöidä hyvin asiakaskohtaisesti. Erityisesti yritysten välisessä liiketoiminnassa palvelullistamisella on iso merkitys. (Vandermerwe & Rada, 1988)

Asiakassegmentointi tarkoittaa asiakkaiden ryhmittelyä ja luokittelua ennalta määrättyjen kriteerien perusteella. Asiakassegmentoinnin kriteerit eroavat merkittävästi, kun tarkastellaan kuluttaja- ja yritysasiakkaita. Kuluttaja-asiakkaita segmentoitaessa huomioidaan yksilön kannalta keskeisiä tekijöitä. Näitä voivat olla ikä, sukupuoli, sosiaalinen asema, asuinpaikka, koulutustausta tai henkilökohtaiset mieltymykset. Yritysasiakkaita puolestaan arvioidaan liiketoiminnan, yrityksen koon, yrityksen sijainnin tai ostotarpeiden mukaisesti. Segmentoinnin tarkoituksena on hahmottaa olemassa olevan liiketoiminnan kannalta merkittävimpiä asiakaskohderyhmiä, jotta niiden kautta pystytään suunnittelemaan järkeviä tuote- ja palveluratkaisuja sekä markkinoinnin ja myynnin toimenpiteitä. (Kotler & Keller, 2016)

Positiointi tarkoittaa organisaation määrittämää tahtotilaa sille, miten sen tuotteet, palvelut ja brändi asemoituvat markkinassa kohderyhmän näkökulmasta katsottuna. Positiointinilla tavoitellaan mahdollisimman kilpailukykyistä paikkaa markkinassa, joka vastaa

myös samalla organisaation liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Positioinnin avulla voidaan kirkastaa brändiviestiä ja arvolupaus valitussa kohdemarkkinassa. (Kotler & Keller, 2016)

Markkinastrategia tarkoittaa organisaation muodostamaa analysoitua suunnitelmaa, jossa määritellään ensisijaisesti tavoiteltavat analysoidut asiakassegmentit. Markkinastrategia sisältää myös näille kohderyhmille ensisijaisesti suunnatut tuotteet ja palvelut, sekä näiden markkinointiin liittyvät toimintatavat. Markkinastrategia vastaa organisaation kysymyksiin kenelle tuotteita ja palveluita kohdennetaan, mitä näille kohdennetaan ja millä tavoin. Analyttisesti tehty markkinastrategia auttaa organisaatiota suunnittelemaan ja keskittämään resursseja, sekä tavoittelemaan tehokkaasti haluttuja tuloksia valituissa kohdemarkkinoissa. (Kotler & Keller, 2016)

Näihin liittyviä työn sivukäsitteitä ovat esimerkiksi arvolupaus, brändi, brändin uskottavuus ja myynnin prosessit. Näitä pyritään käsittelemään ennen kaikkea case-esimerkin kautta.

2 Palvelullistaminen

Palvelullistaminen, eli palveluliiketoiminnan tuominen osaksi organisaation liiketoimintamallia, merkitsee monia muutoksia liiketoiminnan käytännön toteuttamiseen. Palvelullistamisen lähtökohtana on tuoda asiakkaan tarve ja tilanne ensisijaiseksi liiketoiminnan tiedon lähteeksi, ja tätä tarvetta pyritään täyttämään uudella tavalla tuotteiden ja palveluiden yhdistelmällä, kiinteässä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Palvelullistamisella on vaikutuksia niin liiketoimintamalliin kuin myös organisoitumiseen. (Bigdeli et. al 2015)

Huikkolan & al. (2020) mukaan palvelullistaminen määritellään yrityksen tai organisaation keinona differoida strategisesti liiketoimintaansa tavalla, jossa tuotteet, palvelut ja mahdolliset ohjelmistot tuottavat uudenlaista kilpailuetua muihin samassa markkinassa toimiviin kilpailijoihin nähden. Tällöin perinteisesti tuote-keskeiset yritykset muuttavat liiketoimintaansa kohti palvelu- ja asiakaskeskeisyyttä, riippuen toiminnan laadusta ja liiketoiminnan tavoitteista.

Palvelullistaminen tuo muutoksia organisaation tuottaman asiakasarvon muodostumisen logiikkaan. Perinteisessä tuote-keskeisessä liiketoiminnassa arvon nähdään syntyvän, kun tuote myydään asiakkaalle ja asiakas käyttää sitä. Palvelullistamisen vaikutuksesta, asiakkaan kokema arvo muodostuu aina vuorovaikutuksessa tuotteen, palvelun ja niiden käytön yhteydessä, johon osallistuvat aktiivisesti niin asiakkaan kuin myyjänkin edustajat. Tätä arvon muodostuksen logiikkaa kutsutaan termillä SDL eli Service Dominant Logic. (Vargo & Lusch, 2008). SDL:n perusajatus on, että asiakkaan arvo muodostuu asiakkaan sekä palvelun vuorovaikutuksessa, jolloin asiakas on aktiivinen osapuoli arvon tuotannossa. Logiikassa asiakkaan kokema arvo määrittyy ennen kaikkea palvelun sisältävien osaamisten ja kyvykkyyksien täydentäessä asiakkaan omia resursseja.

2.1 Palvelullistamisen vaikutukset liiketoiminnan organisointiin

Palvelullistaminen ja palveluliiketoiminnan käyttöönotto tuo muutoksia organisaation liiketoimintaan monella tavalla. Etenkin siirryttäessä tuote-keskeisestä liiketoiminnasta palvelullistettuun liiketoimintamalliin, joudutaan pohtimaan kysymyksiä toiminnan organisointiin liittyen.

Palvelullistamisen keskeinen lähtökohta on asiakaskeskeisyyden ja -räätälöinnin mahdollisuus kaikessa liiketoiminnassa. Palveluliiketoiminnan käyttöönotto tarkoittaa organisaatioissa uusien kyvykkyyksien kehittämistä ja käyttöönottoa. Tämä edellyttää palveluntuotannon prosessien kehittämistä, jossa huomioidaan ensisijaisesti asiakkaan tarve. Palvelun tuottaminen tarpeeseen nähden edellyttää kyvykkyyttä niputtaa räätälöidyt palveluelementit sekä soveltuvat tuotteet, ja muodostaa kokonaisuus, joka vastaa asiakkaan tarvetta. Tätä yksilöidyn kokonaisuuden muotoilua kutsutaan myös ratkaisumyynniksi. (Huikkola & al. 2020)

Kindström (2010) esittää tutkimuksessaan, että palvelullistamisen mahdollistavat organisatoriset muutokset ja kyvykkyyksien kehittäminen tulee tehdä kaikkiin liiketoimintamallin osiin, ei pelkästään osaan niistä. Tutkimus esittelee kuusi keskeistä muutosta, joiden perusteella palvelullistaminen voidaan saada kiinteäksi osaksi organisaation liiketoimintamallia. Nämä ovat:

- 1) Kyky edistää ja selventää palveluintensiivisiä palvelulupauksia
- 2) Kyky rakentaa kestäviä suhteita asiakkaisiin
- 3) Tietoisuus asiakkaiden prosesseista ja muuttuvista tarpeista
- 4) Kyky muotoilla dynaamisia tarjontaportfolioita vastaamaan erilaisten asiakkaiden tarpeisiin
- 5) Palvelutuotannon infrastruktuurin rakentaminen osaksi organisaatiota
- 6) Uusien tuottomekanismien kehittäminen perustuen asiakkaan prosesseihin ja hyötyihin.

Kindström (2010) esittää myös, että organisaatioiden tulisi tehdä palvelullistamista ho- listisemmin, huomioiden paremmin erilaisia näkökulmia liiketoiminnassa. Muutoin pal- veluliiketoiminnan mahdollisuudet jäävät pinnalliseksi ja todellinen muutos kohti asia- kasorientoitunutta palvelukulttuuria jää toteutumatta. Keskeistä palvelullistamisen or- ganisoinnissa on ottaa huomioon sen kokonaisvaltaiset vaikutukset. Muutos kohti palve- luliiketoimintaa vaatii organisaatiolta muutoksia liiketoiminnan prosesseihin, kyvykkyyk- siin, tarjontaan sekä organisaatorakenteisiin.

Huikkola & al. (2020) esittää, että uuden palveluliiketoimintastrategian käyttöönotto vaatii organisaatioita tarkastelemaan uudelleen niin vertikaalisia kuin horisontaalisia kil- pailun tekijöitä, jotta toiminta on oikein ja järjestelmällisesti suunnattua oikeisiin tuot- teisiin, palveluihin ja markkina-alueille. Horisontaalinen kilpailu tarkoittaa samalla toi- mialalla tai jakeluketjun tasolla toimivien toimijoiden välistä kilpailuasetelmaa. Nämä ovat suoria kilpailijoita toisilleen. Vertikaalinen kilpailu puolestaan tarkoittaa eri tasoilla olevien toimijoiden välisiä kilpailuasetelmia. Esimerkki vertikaalisesta kilpailusta on, jos yritys pohtii vaihtoehtona työn itse tekemiselle alihankinnan mahdollisuutta. (Kuoppa- mäki, 2018) Palveluliiketoimintastrategiassa voidaan tehdä tarkastelua horisontaalisesti suoran kilpailun suhteen. Vertikaalisesti tarkastellaan, miten palvelullistaminen muuttaa vertikaalista suhdetta, ja mahdollistaako se eri tasolla toimivien toimijoiden tiiviimmän integroitumisen palvelujen kautta.

Palvelullistamisen vaikutukset ulottuvat liikkeenjohdollisesti myös liiketoiminnan mittari- en keskinäiseen sisäiseen kilpailuun. Erityisesti muutettaessa liiketoimintakulttuuria tuotekeskeisestä ja koviin liiketaloudellisiin lukuihin perustuvista tuotannon ja tehokkuu- den mittaristosta kohti palvelukeskeistä, räätälöintiin ja asiakkaan kokeman arvon mää- rittämiin mittaristoihin, liiketoiminnan johtotasolla tulee tasapainottaa nämä sopivalla tavalla, etteivät näissä kohdatut ristiriidat vaikuta liiketoiminnan tasapainoiseen toimin- taan. (Huikkola & al. 2020) Huomioitavaa on, että mittaristot voivat käyttäytyä eri tavoin eri liiketoimintamalleilla, koska palvelullistamisen seurauksena tuottoa voidaan olettaa tulevan pidemmällä aikavälillä varsinaisen myyntitapahtuman jälkeenkin.

2.2 Palvelullistamisen vaikutukset tarjontaan ja liiketoimintalogiikkaan

Huikkola & al. (2020) määrittelevät, että palvelullistamisen seurauksena yrityksellä on mahdollisuus positoida identiteettinsä ratkaisujen tarjoajaksi. Palvelullistaminen haastaa olemassa olevan liiketoimintalogiikan tuotteiden yksipuoleisesta tarjoamisesta kohti palveluita, joissa asiakkaan kokema hyöty konkretisoituu yrityksen ja asiakkaan yhteisvaikutuksessa. Palvelullistaminen vaikuttaa yrityksen tarjontaan, liiketoiminnan prosesseihin ja rakenteisiin.

Kindström (2010) nosti esille organisaatioiden kyvyn luoda ja muotoilla dynaamisia tarjontaportfolioita, joilla pystytään vastaamaan monipuolisesti erilaisiin asiakastarpeisiin. Palveluiden osalta tämä tarkoittaa mahdollisuuksia muotoilla tuotettavaa palvelua vastaamaan yksilöllisten asiakkaiden arvonluonnin prosesseihin, jotka riippuvat niin palvelun tarjoajan prosesseista kuin myös asiakkaiden omista prosesseista. Palveluiden osalta on myös huomioitava, että liian jäykäksi määritellyt palvelukonseptit vastaavat käytännössä tuoteorientoituneen organisaation toimintaa, jolloin palvelun merkitys yhteisvaikutuksessa tuotettavaan arvoon liittyen voi kadota.

Palveluliiketoiminnan liittäminen osaksi liiketoimintaprosesseja laajentaa organisaation tarjontaa. Palvelullistaminen tuo mahdollisuuden hyödyntää differointia erottautumistekijänä markkinassa. Differointia voi tapahtua jo pelkästään organisaation tunnistettujen asiakassegmenttien välillä, jolloin eri segmenteille voidaan määritellä erilaisia palvelumalleja asiakkaiden prosessien ja tarpeiden mukaisesti. Asiakas- ja asiakassegmentti-kohtainen palvelutarjonta edellyttää hyvää asiakastuntemusta sekä kyvykkyyttä ymmärtää asiakasarvon muodostumista näissä segmenteissä. Kuten Kindström (2010) totesi palvelullistamisen tarkoittavan myös uusien ja monipuolisempien tuottomekanismien kehittämistä perinteisten rinnalle, palvelujen integroiminen tarkoittaa väistämättä myös erilaisia tapoja tuottaa arvoa ja ansaita tuloa.

2.3 Palvelullistamisen vaikutukset kilpailutekijöihin

Palvelullistaminen muuttaa tuote-perustaiseen liiketoimintaan liitettäviä kilpailutekijöitä. Keskeisin muutos niin organisaatioille kuin asiakkaillekin on arvon tuottamisen nostaminen merkittävämmäksi kilpailutekijäksi kuin pelkkä hinta. Asiakkaan kokema arvo ja sitä kautta saavutettava hyöty voimistaa asiakassuhdetta, voi luoda pitkäkestoisia asiakkuuksia, sekä voi liikevaihdollisesti olla kokonaisuutena suurempaa kuin pelkkä tuotteen hinta. (Vargo et. al 2008; Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012)



Kuvio 1: Arvon muodostuminen yhteisprosessissa (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012)

Koska asiakkaan kokema arvo nousee keskiöön, merkitsee se myös asiakassuhteiden tärkeyden nousua. Arvon tuottamisen jatkuvuuden kannalta niin organisaatiot kuin asiakkaatkin pyrkivät kasvattamaan suhdetta kohti asiakkuutta, jolloin jatkumo arvon tuottamisessa mahdollistuu. Asiakkuuksien luonnissa keskeistä on luottamuksen synnyttäminen, asiakkaan tarpeiden tunnistaminen nyt ja tulevaisuudessa, sekä yhteisen arvon luominen yhä uudelleen kumppanuusperiaatteella.

Palvelullistamisen seurauksena organisaation kilpailutekijät perustuvat pitkälti osaamiseen, palveluprosesseihin sekä asiakasymmärrykseen arvon tuottamisessa. Nämä seikat yhdistyvät yhdeksi merkittäväksi kilpailutekijäksi, kun tuotemyynnistä siirrytään arvon myyntiin. Teoksessa *“Practices and tools for Servitization - Managing service transition”* (Kohtamäki et. al, 2018) oleva artikkeli *Selling Solutions by Selling Value* (Töytäri, 2018) arvioidaan myyntiosaamisen merkitystä palveluliiketoiminnassa niin ostajan kuin

myyjänkin kannalta katsottuna. Palveluliiketoiminnan keskeinen perusta on ratkaisumyynti, jossa ostaja ostaa ratkaisun itse asettamiensa liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi, ja myyjä myy arvoa tuottavan palvelun, joka on rakennettu tukemaan asiakkaan tavoitteita. Erona tuotekeskeiseen myyntiin on, että asiakas ja asiakkaan toiminta on kiinteä osa myytävän ratkaisun arvolupaus. Tuotemyynnin tapauksessa arvolupaus kohdistuu pelkästään tuotteeseen ja sen myyjään.

Töytärin (2018) mukaan, palvelullistamisen seurauksena myyjäorganisaatioilta edellytetään ratkaisumyynnin toteuttamiseksi kyvykkyyttä kohdata asiakkaan tarpeet, toimintaympäristö ja toimintatavat, jotta oikeanlaisen arvoa tuottavan ratkaisun edellytykset syntyvät. Myyjältä tämä vaatii myös proaktiivista vaikuttamista asiakkaaseen, esimerkiksi markkinoinnin keinoin, sekä arvolupauksen kommunikoinnin taitoja. Arvolupaus on palveluliiketoiminnassa usein uniikki, mutta sen viestimiseen voidaan hyödyntää esimerkiksi vertaantuvia asiakasymmärryksiä sekä hyötyä mittaroivia kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia suureita. Asiakasymmärrys, asiakkaaseen vaikuttaminen sekä ratkaisun ja arvolupauksen muotoileminen ja myyminen muodostavat onnistuessaan merkittävän kilpailutekijän organisaatiolle.

2.4 Palvelullistamisen vaikutukset markkinastrategiaan

Markkinastrategia on organisaation keskeinen työväline, kun suunnitellaan strategisesti järkeviä asiakaskohderyhmiä ja niille kohdistettavaa tuote- ja palvelutarjontaa. Markkinastrategia vastaa organisaation kysymyksiin kenelle tuotteita ja palveluita kohdennetaan, mitä näille kohdennetaan ja millä tavoin. Markkinastrategia huomioi myös kilpailukentän, missä organisaatio toimii, ja näin sen avulla pystytään arvioimaan omia kilpailuetuja suhteessa suoriin ja epäsuoriin kilpailijoihin. (Kotler & Keller, 2016)

Palvelullistaminen voi tuoda etenkin horisontaaliseen kilpailuun uusia näkökulmia. (Huikkola et al., 2020) Palvelullistamisen myötä asiakassegmentit voivat muuttua ja siten kilpailukenttä muuttuu tai vähintäänkin monipuolistuu siirryttäessä tuotemyynnistä kohti ratkaisumyyntiä. Tuote-keskeisessä liiketoimintalogiikassa toimittaessa kilpailijat

ovat suoraan saman tuote- tai tuotesegmentin tuottajia, kun taas palveluliiketoiminnassa näiden lisäksi voi kilpailijoina olla myös joukko muita toimijoita. Koulutuslalla uusia kilpailijoita palvelullistumisen myötä voivat olla yksityiset konsultoinyrietykset, verkko-kurseja tarjoavat valmentajat ja yrittäjät sekä kolmannen sektorin palveluita tuottavat järjestöt, jotka kilpailevat samoista asiakkuuksista. Muutos on hyvin keskeinen ja olennainen markkinastrategian kannalta.

Palvelullistaminen tuo toisaalta myös uusia mahdollisuuksia kilpailla horisontaalisella tasolla. Organisaation palveluiden järjestämisessä sekä viestityssä arvolutauksessa löytyy potentiaali toteuttaa erilaistamista, eli differointia, kilpailijoihin nähden. Differoinnin avulla organisaatiolla on mahdollisuus erottautua markkinassa edukseen suhteessa kilpailijoihin. Differointi voidaan toteuttaa joko yhteen tai useampaan asiakassegmenttiin, mikä kulloisessakin markkinatilanteessa on järkevää. (Kindström, 2010; Huikkola et al. 2020)

Cusumano et al. (2015) esittää, että palvelut avaavat uusia markkinoita tuote-keskeisille yrityksille, nopeuttavat innovaatioiden syntyä, parantavat yritysten taloutta sekä voivat tuottaa suoranaisia markkinadistruptioita. Näillä kaikilla asioilla on suoria vaikutuksia markkinastrategiaan uusien asiakassegmenttien, uusien kilpailijaryhmien ja täysin uusien markkinoiden muodossa. Yrityksen vaiheesta ja markkinan maturiteetista riippuen palvelullistaminen voi pidentää myös yrityksen elinkaarta uusien asiakkuuksien ja lisätuottojen muodossa. Palvelullistaminen voi muuttaa näiden kautta merkittävästi yrityksen brändimielikuvaa ja positioitumista eri markkinoilla.

2.5 Yhteenveto palvelullistamisesta

Palvelullistaminen on kokonaisvaltainen muutosprosessi, joka vaikuttaa organisaation toimintaan läpileikkaavasti. Palvelullistaminen mahdollistaa markkinastrategian muuttamisen kohti uusia asiakkuuksia sekä liiketoimintamahdollisuuksia. Tuotekeskeiseen liiketoimintaan verrattuna palvelujen lisääminen tarkoittaa organisaatiolle koko

liiketoimintamallin ja keskeisten liiketoimintaprosessien uudelleen tarkastelua ja muuttoa, jonka avulla pystytään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin uudessa tilanteessa.

Palvelullistaminen nojaa keskeisesti palvelulogiikan ajatukseen (Vargo & Lusch, 2004), jossa asiakkaan kokema arvo syntyy yhteistoiminnan kautta palveluntarjoajan kanssa. Arvolupauksen muodostaminen, viestiminen ja tuominen asiakkaalle mahdolliseksi vaatii organisaatiolta uudenlaisia kyvykkyyskäsitteitä, joissa korostuvat asiakkaan tunteminen ja asiakaslähtöisen toiminnan nostaminen aidosti toiminnan keskiöön. Palvelulogiikan säistäminen vaatii läpi organisaation tehtäviä muutoksia asiakaspalvelun, arvon tuottamisen ja arvolupauksen lunastamisen varmistamiseksi.

Markkinoiden kannalta palvelullistaminen tarkoittaa ensisijaisesti yksipuolisen tuotetarjonnan tarjoamisesta siirtymää kohti palveluportfolion kaltaista tarjontaa. Samassa yhteydessä palvelut voivat tarjota organisaatioille uusia markkina-alueita, asiakassegmenttejä sekä lisätuottojen mahdollisuuksia. Tämä asettaa organisaation markkinapositionin ja brändin tarkastelun kohteeksi, jossa määritellään, millä edellytyksillä uudessa markkinapositionissa arvolupaus lunastetaan ja miten asiakkaiden kokema mielikuva organisaatiosta saadaan vastaamaan uutta valittua liiketoimintamallia.

3 Asiakassegmentin ja positioidin muutokset

Asiakassegmentointi on organisaation yksi tärkeimmistä markkinastrategian elementeistä, jossa yhdistyy analysoitu ja valikoitu asiakastieto, organisaation kilpailukykytekijät sekä mahdollisuudet pärjätä valitussa markkinassa. Asiakassegmentointi ohjaa myynnin ja markkinoinnin prosesseja kohdennetusti, ja auttaa johtoa tekemään strategisia ja operatiivisia päätöksiä pohjautuen todelliseen tietoon. Kaikilla organisaatioilla on aina olemassa jokin asiakassegmentointi, analysoimattomasta ”kaikki” lähtien kohti tarkasti tiivistettyjä niche-segmenttejä. (Kotler & Keller, 2016)

Yritysiakkaiden markkinassa asiakassegmentointia voidaan tehdä melko samantyyppisillä kriteereillä, kuin kuluttajasegmenttejä analysoidaan. Kotler ja Keller (2016) esittävät kuitenkin, että yritysmarkkinoilla segmenttien kriteerejä ovat demograafisten muuttujien lisäksi myös yrityksen koko ja toimiala, käytettävät ostokriteerit sekä tarveperustaisuus. Kohteiksi valikoitujen segmenttien tulee täyttää myös viisi peruskriteeriä, jotka ovat mitattavuus, huomattava koko, saavutettavuus, erottuvuus muista sekä toimikelpoisuus. Kriteereitä arvioidaan aina organisaation lähtökohdista käsin, ja kriteerit täyttävät segmentit ovat kaikkein relevantteimmat kyseisen organisaation asiakkuuksien luomisessa.

Porter (1980) on kuvannut kirjassaan ”*Competitive Strategy*” viiden kilpailuvoiman mallin, jota on sittemmin laajalti käytetty organisaatioiden liiketoiminnan ja kiinnostavien markkinasegmenttien analysoinnissa. Kotler & Keller (2016, s. 285-286) ovat hyödyntäneet tätä mallia kirjassaan ”*Marketing Management*”, ja tämän perusteella referoiden nämä viisi kilpailuvoimaa ovat:

1. Voimakkaan kilpailun uhka: Valitussa segmentissä toimii lukuisa joukko saman toimialan kilpailijoita, jonka vuoksi markkinassa tapahtuvaa kilpailua käydään markkinointinäkyvyyden, jatkuvien uusien tuotekampanjoiden sekä hintakilpailun näkökulmasta. Toimiminen markkinassa voi olla kustannuksiltaan kallista.
2. Uusien haastajien uhka: Valittuun segmenttiin on helppo integroitua uudeksi tarjoajaksi esimerkiksi halvemmalla hinnalla, jolloin olemassa olevien tarjoajien

markkinaosuus voi pienentyä. Vapaa ja avoin markkina alentaa kaikkien markkinassa toimivien tuottoja.

3. Korvaavien tuotteiden uhka: Markkinasegmentissä on mahdollisuus asiakkaiden korvaaville tuotteille asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi. Tällaisia uhkia voivat olla esimerkiksi teknologiset läpimurrot. Kilpailu ratkaisujen välillä voi voimistua, mikä alentaa markkinan houkuttavuutta matalampien tuottojen vuoksi.
4. Uhka ostajan suuremmalle neuvotteluvoimalle: Avoimilla markkinoilla suuret ja järjestäytyneet toimijat voivat hyödyntää ostovoimaansa neuvoteltaessa toimittajien kanssa. Mikäli markkinasegmentissä ostajien neuvotteluvoima kasvaa, se vähentää houkuttavuutta ja toimijoiden kykyä vastata asiakkaiden tarpeisiin riittävällä tavalla. Koska toimittajan vaihtaminen on myös helppoa, riski menestyä markkinassa kasvaa.
5. Uhka toimittajien kasvavalle neuvotteluvoimalle: Mikäli markkinassa on olemassa tilanne, jossa toimittajat pystyvät sanelemaan hintoja ja ehtoja, eli toimittajia on vähän ja niiden vaihtaminen kallista, markkinasegmentti ei houkuttele. Tämä koskee erityisesti kilpailevia organisaatioita, jotka toimivat jollain erityisalalla, jonka maturiteetti ei ole vielä saavuttanut riittävää tasoa.

Porterin malli antaa viitekehyksen organisaatioiden sisäiselle analyysille siitä, millaiset edellytykset organisaatioilla on mahdollisuudet pärjätä kilpailussa tietyssä markkinasegmentissä. Markkinakilpailun ja siinä esiintyvien uhkatekijöiden sen hetkiselällä määrätyksellä, organisaatioilla on mahdollisuus valita sellaiset asiakassegmentit ja markkinat, joissa organisaation omat liiketoimintatavoitteet täyttyvät parhaiten. Porterin mallia hyödynnetään myös organisaation omien kilpailuetujen arvioimiseen suhteessa muihin samassa markkinassa toimiviin kilpailijoihin.

Organisaation positiointi kohdemarkkinoihin nähden tarkoittaa toisaalta tarjonnan suunnittelua asiakastarpeisiin nähden mahdollisimman suuren hyödyn tavoittelemiseksi, ja toisaalta asemointia markkinassa keskeisiin kilpailijoihin nähden. Positioinnin lähtökohta on aina asiakkaan kokema mielikuva brändistä ja sen laatutekijöistä suhteessa

muihin. Yleisimpiä positiointiin vaikuttavia tekijöitä ovat brändin hintataso ja mielletty laatuso. Kun organisaatio on määritellyt oman halutun positionsa, on sen helpompi myös määrittellä arvolupaus, jonka tarjonta tulee täyttämään. Brändin rakentaminen lähete myös harkiten valitusta positioinnista. (Kotler & Keller, 2016)

Positioinnilla organisaatio pystyy määrittelemään, missä positiossa kilpailukykytekijöistä muodostuva markkinapotentiaali tulee hyödynnetyksi maksimaalisesti. Jos esimerkiksi organisaatio haluaa profiloitua laadukkaana ja luksuksena, ei hinta voi olla halpa ja tuote massatuote. Myöskään massatuotteeksi suunniteltua edullista kokonaisuutta ei kannata brändätä erikoistuotteeksi. Tällöin asiakaskunnassa syntyy ristiriita hinnan ja laadun suhteen, ja muodostettu arvolupaus ei ole enää uskottava. Brändin tulee olla valitussa positiossaan asiakkaalle haluttava ja mahdollinen, saavutettava sekä ylivertainen muihin kilpailijoihinsa nähden, jotta hankkiminen tulee mahdolliseksi (Kotler & Keller, 2016)

Tässä teorialuvussa käsitellään asiakassegmentin muutoksen sekä sitä kautta positioinnin muutoksen vaikutusta yrityksen markkinastrategiaan. Teoreettiseen tarkasteluun valitaan muun muassa vaikutukset organisaation arvolupaukseen sekä brändiin ja sen uskottavuuteen uudessa positiossa. Tämän tutkimuksen viitekehyksessä käsitellään positiointia erityisesti uudelleenpositioinnin näkökulmasta.

3.1 Asiakassegmentin muutoksen vaikutukset liiketoimintaan

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti tilannetta, jossa kuluttajamarkkinassa (B2C) tuote-keskeisesti toimiva organisaatio tavoittelee laajempaa markkina-aluetta yritysasiakkaiden segmentistä (B2B). Teorian antamassa viitekehyksessä käsitellään ennen kaikkea tilannetta, jossa valittu asiakassegmentti on organisaatiolle uusi, tai pienessä roolissa aiemmin ollut. Näiden kahden karkean asiakassegmentin yhdistelmä muuttaa organisaation tilannetta brändin ja siihen liitettävän asiakaslupauksen ja -arvon muodostumisen logiikkaa. Jos aiemmin toiminta on voitu suunnata suoraan B2C -markkinaan, tarkastelussa käsitellään, miten brändi mukautuu tilanteeseen, jossa kohdemarkkinat koostuvat B2C- ja B2B-segmenteistä yhtä aikaa.

Cui ja Qian (2022) ovat tutkineet liiketoiminnan muutosta asiakassegmenttien täydentämisen osalta edellä mainitussa tapauksessa. Tutkimus esittää, että tilanteessa haasteet kohdistuvat ennen kaikkea resurssien järkevään kohdentamiseen ja hyödyntämiseen, osaamiseen, pääoman tarpeeseen sekä erilaisiin organisaation kyvykkyyksiin tuottaa asiakasarvoa. Resurssien osalta keskeistä on huomioida niiden oikeanlainen saatavuus, ja osaamisen suuntaaminen uusiin ja vanhoihin tarpeisiin nähden. Mikäli olemassa olevia resursseja ei analysoida kyvykkyytasolla, ja mikäli niitä ei pystytä osoittamaan niin uusiin kuin vanhoihinkin tuote- tai palvelutuotantoihin, sisäisiltä ristiriidoilta ei voida välttyä. Tämä voi heikentää organisaation suorituskykyä sekä tuote- ja palvelutuotannon ketteryyttä, ja heijastua sitä kautta myös yrityksen taloudelliseen liiketoimintaan. Tärkeää on huomioida, että uutta asiakassegmenttiä ei voida tuoda entisen liitännäiseksi ilman resurssien tarkastelua ja niiden uudelleenjärjestämistä uuden tilanteen mukaisesti.

Brändin rakentamisen ja arvolupauksen osalta, uuden asiakassegmentin lisääminen tuo myös useita huomioitavia asioita. Kuluttajamarkkinoinnin markkinointitoimenpiteet eivät enää päde tapauksissa, joissa asiakkaana onkin yritys ja yrityspäättäjät. Lisäksi kuluttajille suunnattu ja rakennettu brändi ei välttämättä herätä yritysasiakkailta vaadittavaa luottamusta ostoprosessin aikana, jolloin brändin kehittämisen osalta on keskeistä kiinnittää huomiota organisaation brändin kehittämiseen kohti molempia asiakassegmenttejä palvelevia toimintamalleja.

Organisaation markkinointilogiikka yrityksille on luonteeltaan yleensä monitahoista, ja se sisältää verkostosuhteisiin perustuvia toimintoja sekä sidosryhmien hyödyntämistä. Näitä sidosryhmiä ovat esimerkiksi rahoittajat, jakeluketjun eri toimijat, yhteistyökumppanit sekä muut asiakasyritysten liiketoimintaan keskeisesti liittyvät yritykset ja organisaatiot. Ekosysteemisen ajattelun hyödyntäminen yritysmarkkinoinnissa ja brändin kehittämässä parantaa organisaation tunnettuutta ja hyväksyttävyyttä toimialallaan, jolloin liiketoiminnan tekeminen tulee potentiaalisten yritysasiakkaiden osalta mahdolliseksi. Organisaatioiden on hyvä toteuttaa verkostoja hyödyntäviä toimenpiteitä, koska

on tunnettua, että verkostoissa tapahtuvissa kohtaamisissa tapahtuu merkittävää tiedonvaihtoa, asiakastarpeiden kerrontaa, sekä luottamuksen syntymistä organisaatioiden välillä. (Mingione & Leoni, 2020)

Mingione & Leoni (2020) esittävät kuusi tärkeintä asiaa siitä, mitä B2C- ja B2B -markkinassa yhtä aikaa toimivien organisaatioiden tulee ottaa huomioon brändin kehittämisessä ja arvonaluonnin prosessissa. Nämä ovat asiakassegmenttien keskinäinen riippuvuus, suoran lähestymisen tärkeys, luottamuksen synnyttäminen molemmissa asiakassegmenteissä, strategisen linjauksen tärkeys, organisaation mukautuvat toimintatavat sekä sujuva tiedonkulku. Kahden segmentin huomioiminen liiketoiminnassa edellyttää liikkeenjohdolta strategista näkemystä ja ohjausta. Segmenteistä tulee huomioida niiden välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä, jolloin päästään tarkastelemaan myös brändin rakentamista asiakkaiden näkökulmasta laajemmin. Vaikka segmentit eroavatkin toisistaan, tulee brändin puhutella, herättää luottamusta ja olla uskottava molemmille. Organisoitumisen näkökulmasta erilaiset asiakassegmenttien kanssa toimimisen tavat sekä markkinointi- ja myyntitoimintojen erot auttavat ymmärtämään, miten liiketoimintaprosessit voidaan suunnitella tehokkaasti toisaalta hyödyntäen yhtäläisyyksiä ja toisaalta muotoilun mallit eroavaisuuksien huomioimiseksi. Tämä edellyttää läpinäkyvää tiedonkulkua.

Asiakassegmenteissä tapahtuva muutos vaikuttaa siis keskeisesti organisaation resurssienhallintaan sekä brändimielikuvan laajentamiseen tai uudelleen suuntaamiseen. Konkreettiset toimenpiteet eivät välttämättä ole kovin suuria, mutta mikäli niitä ei toteuteta ja viedä läpi organisaation käytäntöön, voidaan ajautua ennen pitkää sisäisiin ristiriitatilanteisiin tai tehottomaan markkinointiin ilman vastinetta.

3.2 Positioinnin muutoksen vaikutukset liiketoimintaan

Organisaatioilla on yleensä kaksi perustetta, joiden vuoksi ne tekevät positioinnin muutoksia. Nämä ovat kilpailuperusteiset uudelleenpositioinnit sekä mahdollisuusperusteiset uudelleenpositioinnit. Kilpailuperustaisessa uudelleenpositioinnissa organisaatio kokee kilpailun kasvavan liikaa markkinassa, ja oman markkinaosuuden näivettyvän. Tällöin

strategisena valintana voi olla väistäminen aggressiivisen hyökkäyksen, esimerkiksi hinnoittelun ja tarjonnan muutosten, sijasta. Mahdollisuusperustainen uudelleenpositiointi puolestaan tarkoittaa uusien markkinoiden avautumista ja preferoimista niiden suhteen verrattuna aiempiin markkinoihin. Tätä tapahtuu erityisesti suurilla ja markkinoita dominoivilla organisaatioilla. (Wang & Shaver, 2014)

Uudelleenpositioinnissa organisaation kilpailuasetelma muuttuu niin kilpailijakentän, hinnoittelun, tuotevalikoiman, imagon ja arvolupauksen suhteen, eli ns. ulkoisten kilpailutekijöiden osalta. Uuden position valinnassa onkin syytä analysoida näitä tekijöitä yrityksen liiketoimintaan nähden, koska muutokset voivat organisaatiossa olla suuriakin. Uudelleenpositioinnissa tarkasteluun otetaan myös sisäiset tekijät, kuten organisaation kyvykkyydet, resurssit ja realistiset mahdollisuudet toimia uudessa positiossa. (Kotler & Keller, 2016)

Astner & Gaddefors (2020) tutkivat markkinaidentiteetin vaikutuksia uusien markkinoiden kehittämisen yhteydessä, mikä vastaa tilannetta myös uudelleenpositioitumisessa. Tutkimuksessa käsiteltiin markkinaidentiteettiä toimialan, organisaation sekä omistajien lähtökohdista käsin. Toimialan markkinaidentiteetti kohdistui kaikkien jäsenien yhteiseen mielikuvaan, jolloin kaikilla alalla toimivilla organisaatioilla oli jokin yhteinen nimitäjä, jonka mukaan identiteetti muodostui. Organisaatioiden identiteetti puolestaan oli yksityiskohtaisempi, joskin jokainen organisaatio omalla identiteetillään muokkaa myös koko toimialan identiteettiä. Organisaatiokohtaisilla identiteeteillä saattaa kuitenkin olla myös yksilökohtaisia vahvuuksia, joilla pystytään erottautumaan kilpailijoihin nähden. Uusien markkinoiden hakemisessa organisaatiot ovat tilanteessa, jossa identiteettiä asiakkaiden suuntaan pitää rakentaa uudesta tilanteesta. Kilpailukenttä voi olla muuttunut, ja tällöin organisaation on rakennettava markkinointiin ja viestintään sellaisia samankaltaisuuksia, jotka asiakkaat tunnistavat olemassa olevan saman markkinaidentiteetin ilmentyminä.

Astner & Gaddeforsin (2020) tutkimuksen perusteella uusille markkinoille pyrkivä organisaatio joutuu hakemaan brändi-identiteettiään suhteessa muuhun markkinaan. Mikäli ei ole täysin uudesta markkinasta kyse, jossa on mahdollisuus toimia ensimmäisenä, organisaatio voi mukautua olemassa olevan markkinan markkinaidentiteettiin tai lähteä hakemaan differoinnin kautta kilpailuetua itselleen kyseisessä markkinassa. Tärkeintä on kuitenkin analysoida asiaa asiakkaan näkökulmasta. Uuden markkina-alueen asiakaskunnan tulee tunnistaa toimija validiksi sekä mahdolliseksi saavuttaa, jotta markkinavalinta on kannattavaa. Käytännössä organisaatioiden tulee kiinnittää huomiota, millaisessa kontekstissa se esiintyy suhteessa asiakkaisiin, millaista sisältömarkkinointia uudessa markkinassa tarjoillaan asiakkaille, sekä miten asiakashankinta ja asiakkuudet käyttäytyvät tässä markkinassa.

Uudelleenpositioitumisen vuoksi organisaatio joutuu tarkastelemaan markkinaidentiteetin ja oman brändinsä välistä suhdetta ja analysoimaan brändin sopivuutta, eroja ja yhtäläisyyksiä muihin markkinassa toimiviin tahoihin. Uudelleenpositioituminen tarkoittaa myös oman arvolupauksen tarkastelua uudessa asemassa, sekä sen kohdentamista oikein position mukaisesti. (Kotler & Keller, 2016) Yhteenvetona, tärkeää on pyrkiä tarkastelemaan organisaatiota markkinassa asiakkaan mielikuviin perustuen, ja löytää tästä analyysistä sellaisia tekijöitä, jotka auttavat kehittämään kilpailuetua suhteessa muihin. Uudelleenpositioitumisen päättäminen ja integrointi on liikkeenjohdon strateginen valinta, joka vaatii onnistuakseen strategisia ja operatiivisia valintoja organisaation arjessa.

3.3 Yhteenveto ja vaikutukset markkinastrategiaan

Asiakassegmentin muutos sekä markkinassa uudelleenpositioituminen ovat keskeisesti toisistaan riippuvaisia valintoja ja toimenpiteitä, joilla on suora vaikutus myös organisaation markkinastrategiaan. Näiden toimien strateginen johtaminen ja vienti organisaation normaalitoimintaan on edellytys onnistuneeseen markkinan laajentamiseen. Asiakassegmentin muutos avaa organisaatiolle mahdollisuuksia uuteen liiketoimintaan, mutta vain, jos sen läpivienti organisaatiossa toteutetaan hallitusti.

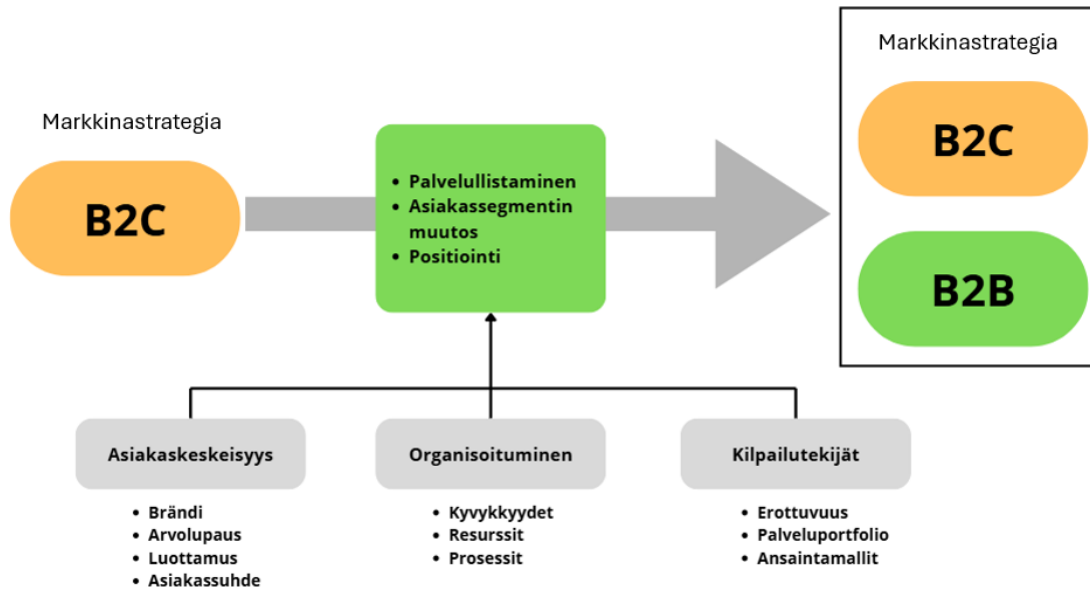
Asiakassegmentin muutos ja markkinassa uudelleenpositioituminen ovat organisaatiolle muutoksia, jotka vaativat onnistuakseen läpileikkaavaa strategista johtamista sekä operatiivista muutosjohtamista. Toisistaan eroavat asiakassegmentit tarvitsevat erilaisia myynnin ja markkinoinnin keinoja, joita ei välttämättä organisaatiolla ole valmiina. Organisaation sisäiset prosessit ja kyvykkyydet tulee myös analysoida ja määritellä niissä kehittämiskohteet tehokkaan tekemisen toteutumiseksi. Uudelleenpositioituminen puolestaan johtaa brändin tarkasteluun, jossa keskeistä on arvioida, vastaako brändi uutta positiota asiakkaiden näkökulmasta, ja pitääkö brändiin tehdä muutoksia tai laajennuksia, jotta positio voidaan aidosti saavuttaa. Oleellista on huomioida, tunnistaako asiakkaat toimijan kyseisessä markkinassa operoivaksi palveluntarjoajaksi.

Markkinastrategian osalta asiakassegmentin muutos tuo konkreettisen muutoksen koko strategian lähtökohtaan. Uudessa tilanteessa markkinastrategiassa määritellään tavoiteltavien asiakkaiden lisäksi myös näille suunnatut tuotteet ja palvelut sekä markkinoinnin tavat. Tarkastelu tehdään jokaiseen asiakassegmenttiin erikseen, mutta uudessa tilanteessa voidaan huomioida nyt myös tarjonnan ja toimintatapojen keskinäisiä yhteneväisyyksiä ja eroja, ja muotoilla sitä kautta organisaation kokonaistoimintatapoja.

3.4 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Tässä tutkimuksessa on käsitelty palvelullistamisen ja asiakassegmentin muutoksen vaikutuksia organisaation markkinastrategiaan tilanteessa, jossa tuotekeskeisesti toimiva organisaatio siirtyy kuluttajamarkkinasta yhdistettyyn kuluttaja- sekä yritysmarkkinaan. Onnistuakseen tässä, organisaation on integroitava palvelullistamisen toimintamalleja omaan liiketoimintaprosesseihinsa ja määriteltävä uuden markkina-aseman mukainen positiointi eri asiakassegmenteissä. Lisäksi organisaation on tarkasteltava omaa brändiä, brändi-identiteettiä sekä kilpailutekijöitä uudessa markkinatilanteessa.

Kokonaisuutena tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2: Tutkielman teoreettinen viitekehys

Teorialukujen mukaan, keskeiset muutostarpeet palvelullistamisen ja asiakassegmentin muutoksen osalta voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: Asiakaskeskeisyyden vahvistamiseen organisaatiossa, organisaation sisäiseen organisoitumiseen sekä organisaation kilpailutekijöihin uudessa markkinatilanteessa. Näiden muutosten toteuttaminen mahdollistaa organisaatiolle uuden tuote- ja palveluliiketoimintaan perustuvan markkinastrategian mukaisen liiketoiminnan.

Asiakaskeskeisyyden vahvistaminen ja asiakkaan prosessien huomioiminen liiketoiminnassa on keskeinen osa arvon tuottamisen mallia palvelullistetussa liiketoimintamallissa. Asiakaskeskeisyys nousee myös yritysmarkkinassa vahvaksi tarpeeksi, koska yritykset ostavat tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat juuri heidän tarpeeseensa. Yhtäläisyyden merkitys kasvaa myös huomiosta, että ilman palvelullistamisen tuomaa joustavan asiakasräätälöinnin mahdollisuutta, ei yritysasiakkaita välttämättä pystytä tavoittamaan tavalla, jolla organisaatio haluaisi. Asiakaskeskeisyyden lisäämiseen liittyy olennaisesti myös olemassa olevan brändin ja markkinaidentiteetin tarkastelu uudessa markkinassa sekä halutussa markkinapositionissa, arvolupauksen validius, luottamuksen synnyttäminen sekä asiakassuhdetoimintaan panostaminen.

Organisoituminen uuden markkinatilanteen mukaisesti nousee myös hyvin keskeiseksi vaatimukseksi tässä kokonaistarkastelussa. Tämä tarkoittaa organisaation kyvykkyyksien sekä henkilöressurssien tarkastelua, lisäämistä sekä uudelleen ohjaamista, jotta palvelut sekä asiakaskeskeisyys voidaan toteuttaa uudessa markkinatilanteessa. Uuden asiakassegmentin liittäminen osaksi normaalia toimintaa ilman edellä mainittuja organisoinnin toimenpiteitä, voi johtaa tehottomaan tekemiseen, tavoitteiden saavuttamattomuuteen sekä ennen pitkää myös konflikteihin, jos entisten ja uusien prosessien resursoinnin ja toimintatapojen välillä on epätasapainoa. Kyse on myös strategiatason päätöksistä, jotka viedään johtamisjärjestelmän kautta käytäntöön tarkoituksenmukaisella tavalla.

Kilpailutekijöiden kautta tarkasteltuna, palvelullistaminen sekä uusi asiakassegmentti tuovat uudenlaisen kilpailukentän organisaatiolle. Näitä toimia tekevä organisaatio päätyy suunnitellusti, tai suunnittelematta, uuteen positioon molemmissa asiakassegmenteissään, ja tämän myötä on hyvä tarkastella kilpailu- ja erottautumistekijöitä markkinassa onnistumisen kannalta. Palvelullistaminen tuo mukanaan erityisesti differoinnin mahdollisuuden. Palveluportfolion tarjoaminen sekä palvelutarjonnan kautta muodostettavien uusien ansaintamallien kautta organisaatiolle muodostuu mahdollisuus erottua kilpailijoistaan erilaisilla ja uusilla tavoilla. Toisaalta kilpailua haittaaviakin tekijöitä voi olla. Organisaatiota ei välttämättä mielletä varteenotettavaksi toimijaksi, koska sen brändi ja markkinaidentiteetti voi olla painottunut vahvasti alkuperäisen markkina-avainnan mukaisesti.

Edellä mainitut kolme keskeistä löydöstä ovat keskenään riippuvaisia toisistaan. Esimerkiksi asiakaskeskeisyys ei toteudu parhaalla mahdollisella tavalla, mikäli organisoitumista ja organisaation resurssien ja kyvykkyyksien uudelleenohjautumista ei tapahdu. Myöskään kilpailutekijät eivät toteudu, mikäli organisaatio ei ota asiakaskeskeisyyttä lähtökohdaksi palvelutuotannolle, tai mikäli organisaatio ei pysty muuttamaan sisäisiä prosessejaan siten, että olisi mahdollista siirtyä tehokkaaseen ja asiakasohjautuvaan palvelutuotantoon.

4 Case - Suomen Yrittäjäopisto Oy

Tutkimuksen case-esimerkiksi on valittu valtakunnallinen ammatillisen koulutuksen järjestäjä Suomen Yrittäjäopisto Oy. Se on perustettu vuonna 1968 Kauhavalla palvelemaan Etelä-Pohjanmaan alueen yrittäjyyden edistämistä ja yrittäjien kouluttamista. Sittemmin eri vaiheiden jälkeen, organisaatio on laajentanut toimintaansa maakunnan rajojen ulkopuolelle mm. liiketoiminnallisten ratkaisujen ja oppilaitosfuusion kautta. Organisaation pääasiallinen asiakaskohderyhmä ovat työelämässä olevat aikuiset, mutta myös työvoimakoulutuksissa opiskelevat työttömät henkilöt. Vuosittain opiskelijoita on n. 3500 hlö, joista yrittäjien osuus on n. 40%. (Suomen Yrittäjäopisto Oy, 2026)

Suomen Yrittäjäopisto Oy:n koulutustarjonta on hyvin laaja liiketoiminnan kentässä. Koulusteemat kattavat yrityksen perustamisen, yrittäjänä kehittymisen, liiketoiminnan tekemisen, sekä liiketoiminnan johtamisen ja esihenkilötyön tekemisen. Lisäksi organisaatio kouluttaa kädentaitojen aloja, teknologista osaamista, sekä tarjoaa erityisesti maatalouden tarpeisiin suunnattua liiketoiminnan ja talouden koulutusta. Laaja verkkokoulutustarjonta mahdollistaa valtakunnallisen toiminnan. 78% koulutustoiminnasta tapahtuu joustavana verkkokoulutuksena. Loput toteutuvat ryhmä- ja monimuotokoulutuksina, sekä erityisesti kädentaitoalat toimivat lähiopetus-periaatteella. (Suomen Yrittäjäopisto Oy, 2026)

Koulutusala haastavat rahoituksen haasteet, ja erityisesti ammatillisen koulutuksen puolella useat isot muutokset. Vuonna 2018 toteutettu ammatillisen opetuksen reformi, sekä sen jälkeen toteutetut hallinnolliset ja rahoitukselliset muutokset ovat johtaneet tilanteeseen, jossa ammattioppilaitosten on pitänyt sopeuttaa toimintaansa merkittävästi 2020-luvulla. Myös Suomen Yrittäjäopisto Oy on tilanteessa, jossa toiminnan rahoitusta tulee etsiä myös muualta kuin tutkintokoulutuksesta tulevista valtionosuusrahoituksista.

Organisaatiossa on päätetty panostaa hanketoimintaan, sekä lähdetty edistämään yrityksille suunnatun maksullisen palvelutoiminnan kasvattamista. Molemmat tukevat

ulkopuolisen rahoituksen kerryttämistä omalta osaltaan, joskin hanketoiminta on myös julkisen rahoituksen piirissä olevaa tekemistä, johon voi kohdentua myös julkisen toimen leikkauksia. Yrityksille suunnattua maksullisen palvelutoiminnan kehittämistä ei puolestaan uhkaa julkisen talouden haasteet, vaan myös oppilaitos voi kilpailla tässä markkinassa.

Suomen Yrittäjäopisto Oy:n asiakaskohderyhmänä ovat pääsääntöisesti yksityiset henkilöt, jotka opiskelevat eri tutkinto-ohjelmissa työn ohella tai työttömänä. Myös mikro- ja pienyrittäjät luetaan mukaan tähän joukkoon. Suoraan pk-yrityksille tai sitä suuremmille yrityksille tehtävää maksullista toimintaa on tehty kysynnän mukaan projektinomaisesti.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan yrityksille suunnatun palveluliiketoiminnan kehittymistä lähtötilanteesta, jossa toimitaan tuote- eli tutkintokeskeisesti, ja halutaan suuntautua kohti palvelukeskeistä tekemistä. Tämä edellyttää palvelullistamisen periaatteiden käyttöönottoa, sekä yritysasiakkaiden segmentin laajempaa tarkastelua ja tarpeiden huomiointia onnistuakseen. Tutkielman teoriaosuuden viitekehyksessä on määritelty, että tarvittavat liiketoiminnan muutokset kohdistuvat asiakaskeskeisyyteen, organisoitumiseen sekä kilpailutekijöihin. Teoriaa esimerkillistetään Suomen Yrittäjäopisto Oy:n kautta.

Case-organisaatiota koskeva analyysi ja kuvaukset on kirjoitettu hyödyntäen lähdemateriaalina vapaasti internetistä löydettävää materiaalia (Suomen Yrittäjäopisto Oy, 2026), sekä tekijän työroolin kautta tullutta tuntemusta koulutusalan kokonaisuudesta.

4.1 Asiakaskeisyyden käyttöönotto ja vahvistaminen

Suomen Yrittäjäopisto Oy:n visio on tuottaa vaikuttavaa osaamista ja uudistamista yrityksille, työelämälle ja tulevaisuudelle. (Suomen Yrittäjäopisto Oy, 2026). Vision toteutuminen edellyttää aktiivista yrityskehityksen tuntemusta, vuoropuhelua, sekä asiakaskeisyyden voimakasta, mutta luontevaa hyödyntämistä niin koulutus- kuin palvelutoiminnassa. Oppilaitosten perinteinen rooli on ollut kouluttaa henkilöille tutkintoja, joiden sisällön ja raamit tulevat Opetus- ja kulttuuriministeriön alaisesta Opetushallituksesta.

(Opetushallitus, 2026) Yrityksille suunnattujen palveluiden markkinassa toimittaessa tutkintokeskeisyydestä pitää siirtyä palvelukeskeisyyteen, ja tämä muutos vaatii osaltaan palvelullistamista.

Oppilaitos -kontekstissa, jossa tuote ei ole fyysinen ja käsinkosketeltava, palvelullistamisen seurauksena voidaan organisaation tarjonta määritellä olemaan osaamis- tai konsulttipalveluiden tuottamista, riippuen siitä, millaisia vaikutuksia asiakasyritykset haluavat liiketoimintaansa ja miten he ovat valmiita näitä palveluita itselleen ostamaan. Palvelullistamisen lähtökohtana on aina asiakkaalle arvon tuottaminen, joka muodostuu palvelussa asiakkaan ja palveluntuottajan yhteistoiminnan tuloksena. Oppilaitos -kontekstiin liittyy myös hyvin usein yhteydenoton suunnan muutos, jolloin markkinoinnin seurauksena ja opiskelijoiden itse tekemän hakeutumisen ja asiakkaaksi tulemisen sijasta yritysasiakkuudet kontaktoidaan ja saadaan toteutumaan organisaation omalla aktiivisella asiakkuustyöllä. Tämä on ensiaskel asiakaskeisyyden toteutumiseen.

Asiakaskeisyyden käyttöönotto organisaation liiketoiminnan keskiössä ei ole uusi asia, mutta oppilaitosten toimintakentässä tämä saa uutuuden piirteitä. Muodostettavien palveluiden tulee perustua yritysasiakkaiden arjen todellisuuteen, ja niiden tulee joustavasti mukautua erilaisten yritysten tarpeisiin. Asiakasymmärryksen lisääminen, asiakas- ja niitä tukevien sidosryhmäverkostoihin osallistuminen sekä aktiivisuuden lisääminen yrityskenttään ovat toimenpiteitä, jotka edistävät asiakaskeisyyden asemaa organisaation toiminnassa. Suomen Yrittäjäopisto Oy on uudessa strategiassaan päättänyt edistää asiakasymmärryksen lisäämistä muun muassa tukemalla henkilökuntaa yritysvierailujen toteuttamiseksi, lisäämällä asiakasraatitoimintaa sekä edistämällä alueellisiin verkostoihin osallistumista yhteistyösuhteiden edistämiseksi. Näillä toimenpiteillä pyritään löytämään nykyhetkessä olevia yritysten palvelutarpeita ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Lisäksi tällä tavoitellaan tunnettuuden nostamista valitussa uudessa yritysasiakkaiden segmentissä sekä erottuvuutta markkinassa.

4.2 Organisoitumisen muutokset

Organisoitumisen muutos on henkilöstöressurssien ja organisaation kyvykkyyksien osalta keskeinen toimenpide palveluliiketoiminnan integroimisessa toimintaan. Tilanteessa, jossa kokonaisliiketoiminta jakaantuu usean asiakassegmentin välille, ja liiketoimintamalleja löytyy jatkossa useampi, organisaation johdon tulee kiinnittää huomiota prosessien resursointiin, ohjaamiseen sekä useiden toimintojen yhteensovittamiseen. Suomen Yrittäjäopisto Oy on toteuttanut osaltaan uudelleen organisoitumista uuden strategiansa mukaisesti. Organisaatio on koonnut asiakkuuksiin keskittyvän myyntitiimin edistämään yritysasiakkaiden kanssa tehtävää yhteistyötä ja asiakkuuksien kehittymistä. Lisäksi organisaatiossa kehitetään prosesseja, joilla mahdollistetaan joustava ja ajantasainen tiedonkulku, sekä mahdollistetaan uusien palvelupohjaisen tarjonnan resursointi asiakaslähtöisellä tavalla.

Viitaten Kindströmin (2010) tutkimukseen, jossa esitettiin organisatoristen muutosten ja kyvykkyyksien kehittämistä kaikkiin liiketoimintamallin osiin, Suomen Yrittäjäopisto Oy on tehnyt seuraavia muutoksia organisaationsa toimintaan:

- Yritysasiakkaille suunnatun viestinnän ja siinä esitettävän palvelulupauksen viestiä kirkastetaan. Viestintää kohdennetaan selkeästi yrityksille, ja sen sisältö suunnitellaan siten, että se puhuttelee ja motivoi yrityspäittäjiä.
- Yritysasiakkaisiin rakennetaan kestäviä asiakassuhteita kontaktoimalla yrityksiä ja tekemällä yritysvierailuja säännönmukaisesti niin muodostetun myyntiryhmän kuin myös muun henkilökunnan toimesta.
- Yritysvierailujen, koulutuksiin osallistuvien kokemusten, ja asiantuntijoiden hiljaisen tiedon perusteella saadaan jatkuvaa tietoa yritysasiakkaiden prosesseista ja osaamisen tarpeista. Tätä tietoa jaetaan organisaation sisällä entistä kohdentummin, ja mahdollistetaan sen hyödyntäminen palveluprosesseissa. Jokaisella organisaation tiimillä on oma asiakkuuspäällikkö, joka vastaa tiedon siirtymisestä myyntitoiminnolle.
- Yrityksille suunnattuja palveluja kehitetään asiakastarvekartoitusten perusteella.

- Palvelutuotannon tuominen osaksi normaalitoimintaa on käynnistynyt ja sitä kehitetään.

Suomen Yrittäjäopisto Oy kehittää organisaation sisäistä toimintaa avoimesti ja henkilökuntaa kuunnellen. Tästä osoituksena on myös organisaation saama tunnustus Great Place to Work vuonna 2025, joka osoittaa osaltaan, että muutoksienkin aikana organisaatio on pystynyt tekemään hallittuja ratkaisuja ja muuntumaan ketterästi henkilöstö mukaan ottaen. (Suomen Yrittäjäopisto Oy, 2026)

4.3 Organisaation kilpailutekijät

Porterin viiden kilpailuvoiman mallia voi soveltaa, kun määritellään organisaation tai toimialan tilannetta erilaisilla markkinoilla. (Porter, 1980) Koulutustoimialalle sovellettuna, Porterin määrittelemät uhat ovat todellisuutta. Perinteisesti voimakkaan kilpailun uhka on ollut aina läsnä koulutustoimijoiden keskinäisessä kilpailussa. Samoin korvaavien tuotteiden uhka on monen koulutuksen osalta todellisuutta teknologian kehittymisen, valmennusliiketoiminnan nousun, sekä asiakkaiden kulutus- ja tapatottumusten muutosten vuoksi. Porterin teoriaa soveltaen viimeaikojen hallinnolliset leikkaukset ovat toteuttaneet kuitenkin etenkin neljännen kilpailuvoiman uhkaa. Ostaja, eli valtio suurimpana koulutustoiminnan rahoittajana, on tehnyt suoria rahoitusleikkauksia sekä toiminnan supistamiseen liittyviä toimia, ja tämä pakottaa osaltaan koulutustoimijoita hakemaan uusia mahdollisia markkinoita toiminnan rahoittamiseksi. Siirtymä valtion rahoitteisesta toiminnasta kohti yksityisen liiketoiminnan markkinoita tarkoittaa myös koulutusalan organisaatioissa pohdintoja uusista asiakassegmenteistä sekä niihin liittyvistä kilpailutekijöistä.

Palvelullistamisen sekä uuden asiakassegmentin huomioiminen tarkoittaa muutoksena myös uusien kilpailutekijöiden määrittelyä uudessa markkinatilanteessa. Oppilaitos-kontekstissa, missä kilpailu kuluttaja- ja henkilöasiakkaista on pääosin horisontaalista, muiden oppilaitosten kanssa tapahtuvaa kilpailua, yritysasiakkaiden tavoittelu vaatii erilaisia erottautumistekijöitä. Vapaa palveluliiketoiminta ilman tutkintotavoitteista ja valtion

osin rahoittamaa tekemistä avaa kilpailukenttää myös muille kuin oppilaitoksille, ja asian tiedostaminen oman kilpailuaseman kannalta on tärkeää. Suomen Yrittäjäopisto Oy on kilpaillut horisontaalisella tasolla vahvalla erikoistumisella yrittäjyyden teemoihin, vahvalla verkkokoulutustarjonnalla sekä käytännönläheisellä otteellaan yritysten liiketoiminnan osaajana ja yrittäjien perinteisenä kouluttajana.

Vargon ja Luschin (2004) arvon tuottamisen asiakkaalle yhteistyön avulla palveluiden kautta on osaltaan muuttamassa kilpailutekijöiden vaatimuksia myös oppilaitoksien osalta. Asiakaskeskeisyyden merkitys korostuu, kun yritysasiakkaat valitsevat kumppaneikseen toimijoita, jotka pystyvät tuottamaan heille mahdollisimman suurta arvoa palvelutarjonnan avulla. Arvo on käsite, joka määritellään jokaisen asiakkaan kanssa tapaus kerrallaan, ja johon voidaan vastata ratkaisumyynnin keinoin. Suomen Yrittäjäopisto Oy:n kilpailutekijät yritysasiakkaiden markkinassa perustuvat pitkään kokemukseen yritystoiminnasta ja yrittäjien sekä yritysten työntekijöiden kouluttamisesta. Lisäksi organisaation kilpailutekijä on myös henkilöstön oma tausta ja kokemus yrittäjyydestä ja liiketoiminnan kehittämistä. Horisontaalisessa kilpailussa muiden oppilaitosten kanssa organisaatio on pyrkinyt erottautumaan erikoistumalla ja keskittymällä ydinvahvuuksiinsa, sekä tarjoamalla aidosti ohjattuja koulutuspalveluja joustavin ja monimuotoisin ratkaisuin. Oppilaitosten kesken nämä ovat relevantteja kilpailutekijöitä edelleen, mutta konsulttien ja muiden yksityisten osaamispalveluja tarjoavien asiantuntijoiden kanssa kilpaillessa tarvitaan myös muunlaisia kilpailutekijöitä.

Suomen Yrittäjäopisto Oy:n mahdollisuudet erottuvien kilpailutekijöiden määrittämisessä yritysasiakkuuksien osalta ovat hyvät. Vahvaan perinteeseen, yrittäjämäiseen asenteeseen ja liiketoimintaprosessien ymmärtämiseen liittyvät kyvykkyydet antavat hyvät lähtökohdat tarkemmalle tarkastelulle jatkossa. Kilpailutekijöiden strategiseen valintaan vaikuttavat yritysliiketoiminnan kilpailija-analyysi valitussa asiakassegmentissä, asiakasymmärrys ja arvon tuottamisen valitut mallit sekä organisoitumisen mahdollisuudet palveluliiketoiminnassa. Siirryttäessä tutkintopohjaisesta koulutuksesta palveluportfolioihin, uusien palveluiden muodostaminen olemassa olevan kouluttamisen

kyvykkyyksien, uusien palveluelementtien ja osaamisien yhdistämisen tuloksena, voi tuottaa palvelumalleja, joita ei kilpailijoilla ole tarjota. Näihin voidaan liittää myös ansaintamalleja, jotka tuottavat tuloja organisaatiolle pitkäkestoisemmin kuin tuotteistetun koulutuksen tai koulutuspaketin myyminen.

4.4 Uudelleenpositioituminen yritysmarkkinassa

Suomen Yrittäjäopisto Oy:lle uuden asiakassegmentin haltuunotto sekä siinä markkinassa positioituminen on ennenkaikkea kilpailuperustainen toimi. Nykyisessä tuotteisiin perustuvassa, ja kuluttaja-asiakkaiden markkinasegmentissä, valtionosuusrahoituksen leikkaukset vaikuttavat suoraan organisaation taloudelliseen toimintakykyyn sekä mahdollisuuksiin järjestää koulutusta. Tutkintokoulutuksen markkinassa on myös isoja alueellisia ja valtakunnallisia toimijoita, joita vastaan kilpailu ei ole aina tarkoituksenmukaista. Siksi kooltaan pienemmän toimijan on tarpeellista etsiä uusia mahdollisuuksia kaupallisilta markkinoilta.

Suomen Yrittäjäopisto Oy tarkastelee positioitumistaan yritysasiakkaiden segmentissä, mutta myös samalla henkilöasiakkaiden segmentissä. Keskeisiin kilpailijoihin nähden organisaation vahvuustekijöitä ovat selkeä erottautuminen yritys- ja liiketoiminnan osajana, sekä käytännönläheisen palvelun ja osaamisen tarjoajana. Organisaatio on tuonut vahvasti myös esille henkilökuntansa asiantuntijuutta sekä kaikille opiskelijoille tarjottavaa aitoa ohjausta, joka opintosuoritusten tarkastelun lisäksi kattaa suoran sisällöllisen sparrauksen ja palautteiden antamisen eri koulutusohjelmien opiskelijoille. Näistä samoista asioista voidaan määritellä myös organisaation erottuvat kilpailutekijät.

Uuden asiakassegmentin ja palveluliiketoiminnan vahvempi mukaan tulo organisaation toimintaan tulee vaikuttamaan myös organisaation brändin rakentamiseen sekä brändi-identiteettiin. Suomen Yrittäjäopisto Oy mielletään jo nimenkin perusteella yrittäjien kouluttajaksi. Myös ulkoisen viestinnän kautta tarkasteltuna organisaatio on yksittäisten henkilöiden kouluttaja yritysten sijaan. (Suomen Yrittäjäopisto Oy, 2026) Tämä johtuu myös aiemmin tehdystä strategisesta valinnasta, jossa markkinointi suunnataan

tutkinto-ohjelmien esilletuontiin ja niihin opiskelijoiden saamiseen. Tämä onkin ollut järkevää sen aikaiseen markkinatilanteeseen nähden. Nyt uusi markkinatilanne vaatii kuitenkin näkyvyyttä ja tunnettuutta yritysten sekä niiden kumppaneiden verkostoissa. Asiakaskeskeisyyden ja -ymmärryksen tulee näkyä selkeästi organisaation viestinnässä, ja brändiä on hyvä laajentaa siihen suuntaan. Nämä toimet luovat asiakkaille brändimielikuvaa, jossa Suomen Yrittäjäopisto Oy nähdään aktiivisena toimijana kohderyhmän verkostoissa, ja se edesauttaa uusien yritysasiakkuuksien syntyä. Nykytilanteessa Suomen Yrittäjäopisto Oy:tä ei välttämättä tunnisteta valitun asiakassegmentin palveluntarjoajaksi, vaan yrittäjien ja yksittäisten henkilöiden kouluttajaksi. Tähän tilanteeseen tarvitaan muutosta, jotta strategiset tavoitteet kaupallisen palveluliiketoiminnan lisäämisestä voivat täyttyä.

Suomen Yrittäjäopisto Oy:n positiointia voidaan tarkastella yritysasiakkaiden segmentissä muihin oppilaitoksiin sekä yksityisiin konsultteihin verraten. Vertailukriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi hintatasoa, palvelun räätälöitävyyttä ja asiakaslähtöisyyttä, toimitusnopeutta ja -varmuutta, luotettavuutta ja asiantuntemusta sekä palvelun saavutettavuutta. Vertailukriteerejä voidaan tarkentaa ja syventää tarkastelussa tarpeen mukaan. Posiointin avulla Suomen Yrittäjäopisto Oy voi hakea lähimpiä konkreettisia kilpailijoita, ja muodostaa näihin nähden kestäviä ja perusteltuja kilpailutekijöitä. Esimerkiksi konsultteihin nähden kilpailu voi olla haastavaa hintakriteerin nojalla, koska isomman organisaation kustannusrakenne voi vaatia korkeampaa hintatasoa. Tässä tapauksessa sisällön laajuus ja kyky tuottaa arvoa monipuolisemmalla kokemustaustalla tai saavutettavuudella, voi olla kilpailussa merkittävämpi asiakkaalle arvon tuottamisen kannalta. Posiointilla on merkitystä myös asiakkaan luottamuksen kannalta. Korkeasti räätälöityä palvelua ei voi myydä halvalla hinnalla ilman epäilystä palvelun laadusta.

Yritysasiakkaiden segmentin tavoittaminen vaatii laajaa tarkastelua ja tarvittavien muutoksien johtamista. Palveluliiketoiminnan kasvattaminen, asiakaskeskeisyyden läpileikkaavan vaikutuksen mahdollistaminen sekä niin kuluttaja- kuin yritysasiakkaiden tavoittaminen vaatii suunnitelmallista tekemistä ja organisaation kyvykkyyksien kehittämistä.

Yrityisasiakkaille suunnattua palveluliiketoimintaa ei voi toteuttaa tehokkaasti ilman näitä tarkasteluja.

4.5 Vaikutukset markkinastrategiaan

Ammatilliset oppilaitokset ovat uudessa tilanteessa, kun toimintaa halutaan siirtää riittävän tulorahoituksen osalta kohti kaupallista palveluliiketoimintaa yritysasiakkaille. Useat Suomen ammattioppilaitokset ovat organisoineet puhtaasti maksullisen liiketoiminnan normaalitoiminnasta eriytettyyn osakeyhtiöön, mutta Suomen Yrittäjäopisto Oy, joka toimii jo osakeyhtiönä valmiiksi, ei ole eriyttämistä tehnyt. Organisaatio on kuitenkin vastaavassa tilanteessa kuin useat muutkin oppilaitokset: Markkinastrategiaa yrityksille suunnattuun maksulliseen liiketoimintaan nähden ei ole historiassa tehty, koska toiminta on keskittynyt suurimmilta osin henkilöiden kouluttamiseen erilaisten julkisten rahoitusinstrumenttien avulla, ja kaupalliset palvelut ovat olleet kokonaisuudessa pienessä asemassa.

Tehokas palveluliiketoiminnan hyödyntäminen sekä haluttujen asiakasryhmien tavoittaminen arvonluonnin näkökulmasta edellyttää keskittymistä ja suuntaamista. Ei ole myöskään järkevää palvella kaikkia ja hajaannuttaa rajallisia myynnin, markkinoinnin ja henkilöresurssien panostuksia, vaan organisaation on pyrittävä tekemään itselleen järkevä ja pohdittu markkinastrategia, jonka avulla määritellään mitä, kenelle, miten ja miksi palveluita tuotetaan. Analysoidun markkinastrategian avulla asiakasvalintojen tekeminen organisaation kannalta mahdollisimman kannattavalla tavalla, tulee mahdolliseksi.

Suomen Yrittäjäopisto Oy määrittelee uutta markkinastrategiaa tilanteessa, jossa kuluttajaliiketoiminta säilyy ja sen rinnalle nousee vahvemmin yrityksille suunnattu maksullinen liiketoiminta. Markkinastrategiaa määrittelemään ja ohjaamaan on tehty strategisia valintoja, joka auttaa organisaatiota rajaamaan ja keskittämään toimintoja tietyille alueille ja kohderyhmille.

Asiakaskeskeisyyden nosto liiketoiminnassa, organisoitumisen toteuttaminen sekä kilpailutekijöiden määrittely yhdessä uudelleenpositioinnin kanssa, luovat Suomen Yrittäjäopisto Oy:lle mahdollisuuden rakentaa markkinastrategiasta kokonaisuus, joka palvelee toiminnan arkea. Markkinastrategian määrittäminen, jalkauttaminen ja arjessa johtaminen on liikkeenjohdon yksi merkittävimpiä tehtäviä missä tahansa liiketoiminnassa. Analysoinnin kautta johdettu markkinastrategia ohjaa myynnin ja markkinoinnin tekemistä yhtäläisin tavoittein, luo läpinäkyvyyttä kaikkeen tekemiseen, ja auttaa arjen tekijöitä toteuttamaan asiakaskeskeisyyden periaatteita strategian antamiin raameihin peilaten.

4.6 Yhteenveto case-esimerkistä

Suomen Yrittäjäopisto Oy:n esimerkki havainnollistaa tutkielman teoreettisen viitekehysten soveltumista myös osaamisperusteiseen liiketoimintaan. Teoriatarkastelussa todetut kolme keskeistä muutosta, asiakaskeskeisyys, organisoituminen ja kilpailutekijät, ovat oleellisia myös koulutusliiketoiminnan kontekstissa tarkasteltuna. Näiden muutostojen tekeminen ovat keskeinen osa palveluliiketoiminnan ja uuden asiakassegmentin integroimisessa olemassa olevaan toimintaan.

Empiirinen esimerkki Suomen Yrittäjäopisto Oy:stä havainnollistaa sitä, miten palvelullistaminen luo organisaatiolle mahdollisuuksia avata uusia markkinoita ja liiketoimintaa. Se myös muuttaa liiketoiminnan tekemistä, koska se tuo asiakaskeskeisyyden ja asiakkaan kanssa arvon tuottamisen vieläkin keskeisemmäksi osaksi toiminnan arkea kuin ennen. Palvelullistamisen lähtökohdat ovat esimerkissä myös hyvät, koska jo nykyisestä liiketoiminnasta juontuvat organisaation kyvykkyydet, henkilöstön osaamistaso ja selkeä liiketoiminnan osaamiseen nojaava brändi ovat tuotavissa osaksi myös palveluliiketoimintaa. Yritysasiakkaiden segmentin tuominen mukaan brändin rakentamiseen vahvemmin, markkinassa tapahtuvan positioitumisen muutoksen analysointi ja määrittely sekä kilpailutekijöiden määrittely tässä positiossa antavat hyvät edellytykset menestyä palveluliiketoiminnassa.

5 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida palvelullistamisen sekä asiakassegmentin muutoksen vaikutuksia organisaation markkinastrategiaan. Näkökulma oli tutkimuksessa liikkeenjohdollinen.

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli analysoida, millä tavoilla palvelullistaminen vaikuttaa organisaation kykyyn tuottaa arvoa asiakkaille. Palvelullistamisen lähtökohta arvon muodostumisesta organisaation ja asiakkaan yhteistoiminnan tuloksena tarkoittaa liikkeenjohdon näkökulmasta useita muutoksia tuotekeskeisen liiketoiminnan kehittämiseksi kohti palveluliiketoimintaa. Teorian kautta tarkasteltuna palvelullistamisen edellytyksiksi nousivat erityisesti asiakaskeskeisyyden nostaminen sekä organisaation resursien ja kyvykkyyksien organisoiminen. Teoria tukee myös palvelullistamisen positiivista vaikutusta liiketoimintaan kilpailukyvyyn kehittymisen kautta. Asiakastarpeita vastaavien palveluportfolioiden tarjoaminen ja räätälöitävien palveluiden tuottaminen antaa mahdollisuuden lisätä asiakkaalle tuotettavaa arvoa. Palvelut mahdollistavat myös sellaisten ansaintamallien muotoilun, jotka tuottavat liikevaihtoa yksittäistä kauppaa pidemmällä aikavälillä.

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli analysoida, miten asiakassegmentin muutos vaikuttaa organisaation markkinastrategiaan. Tarkastelua tehtiin erityisesti asiakassegmentin muutokseen liitännäisen uudelleenpositioinnin kautta, ja tilanteessa, jossa kuluttajamarkkinasta siirrytään kohti kuluttaja- ja yritysmarkkinoiden segmenttejä. Teoriatarkastelu osoittaa, että uuden asiakassegmentin lisääminen liiketoimintaan edellyttää myös vahvaa asiakaskeskeisyyden lisäämistä ja organisoitumista, mutta myös brändin ja arvopuoksen tarkastelua suhteessa uuteen markkinatilanteeseen. Asiakassegmentin muutos ohjaa myös määrittelemään organisaation kilpailutekijöitä uudessa markkinatilanteessa. Kilpailutekijöitä tarkastellaan niin markkinaidentiteetin, asiakkaiden kuin organisaationkin näkökulmasta.

Kokonaisuutena teoriatarkastelun perusteella palvelullistaminen ja asiakassegmentin muutos luovat organisaatiolle uusia mahdollisuuksia liiketoimintaan, ja ne osittain muuttavat myös organisaatioiden toimintaa. Nämä muutokset edellyttävät kuitenkin laajoja ja läpileikkaavia toimenpiteitä toteutuakseen. Toimenpiteet voidaan jakaa kolmeen osaan: Asiakaskeskeisyyden lisäämiseen, resurssien ja kyvykkyyksien organisoimiseen sekä kilpailutekijöiden määrittelyyn. Näiden toimien strateginen ja operatiivinen johtaminen koskemaan koko organisaation toimintaa mahdollistaa kuluttaja- ja yritysasiakkaiden segmentteihin kohdennetun markkinastrategian toteutumisen.

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena oli esimerkillistää palvelullistamisen ja asiakassegmentin muutoksen toteutusta Suomen Yrittäjäopisto Oy:n esimerkin kautta. Empiirinen esimerkki soveltaa teoriaa koulutustoimialalle, ja antaa puitteet muutokselle, jossa oppilaitos siirtyy voimakkaammin tarjoamaan palveluita jatkossa myös yritysasiakkaille. Suomen Yrittäjäopisto Oy:n esimerkissä todennettiin tutkimuksen löydösten ja havaintojen soveltuvuus toimialalle. Erityisenä havaintona esitetään oppilaitoksen kilpailutekijöiden ja erottuvuuden näkökulma markkinassa, jossa markkinaintenteettiä määrittelee vahvasti myös muut oppilaitokset ja niiden toimintatyyli, tuotteet ja palvelut. Esimerkin kautta analysoituna, Suomen Yrittäjäopisto Oy voi erottautua viestin terävöittämisellä ja kohdentamisella, sekä omien vahvuuksien nostamisella.

Tutkimuksen keskeisenä rajoitteena on, että vaikka palvelullistamista on tutkittu paljon, sen keskeinen viitekehys keskittyy tuotannolliseen ja teolliseen toimintaan, ja niissä konteksteissa tapahtuvaan palvelullistamiseen. Palvelullistamisen teoriaa on hyvin vähän löydettävissä sovellettuna muihin toimialoihin. Toisena keskeisenä rajoitteena on myös empiriaosaan liittyvän koulutustoimialan tilanteeseen liittyvän tutkimuksen puute. Vaikka tässä tutkimuksessa keskityttiin yhteen ammatillisen koulutuksen oppilaitokseen, koskee tutkimuksen teema kaikkia koulutustoiminnan eri asteita. Koska valtionrahoituksen muutokset ovat verraten uusia alalla, ei myöskään tutkimusta ja pitkäaikaista seuranta ole löydettävissä teorian tueksi suoraan koulutustoiminnan markkinaehtoistumisesta.

Asiakassegmentoinnin teorian osalta keskeinen rajoite on toisensuuntainen. Asiakassegmentoinnista on olemassa hyvin paljon tutkimusta, niin kuluttaja- kuin yritysmarkkinoiden osalta. Tutkimuksen haasteena oli rajaaminen hyvin kompleksisessä viitekehyksessä, jolloin rajaamisen ulkopuolelle jäänyt teoria voi olla osin relevanttia tutkimuksen aihepiiriin nähden. Tutkimukseen on pyritty valitsemaan sellaiset oleelliset teoriat, jotka jokatapauksessa ovat aiheen kannalta relevantteja.

Tämä tutkimus antaa mahdollisuudet tehdä myös laajempaa tutkimusta aiheesta. Jatko-tutkimuksen teemoiksi voidaan tämän perusteella ottaa oppilaitosten liiketoiminnallisen kehityksen kohti markkinaehtoista liiketoimintaa, palveluliiketoiminnan integroinnin syvällisempi analyysi koulutustoimialalla sekä erilaisten liiketoiminta- ja ansaintamallien kehittämisen koulutustoimialalle palvelullistamisen avulla.

Selvää on, että tutkimuksen kaltaiset muutokset ja toimintamallit tulevat koskemaan suomalaista koulutustoimialaa entistä laaja-alaisemmin tulevaisuudessa. Eri asteiden oppilaitokset joutuvat valtion rahoituksen muuttuessa hakemaan toimintaansa uusia tulonlähteitä, ja markkinaehtoisen palveluliiketoiminnan lisääminen tulee olemaan monelle oppilaitokselle tulevaisuudessa yksi taloudellinen ja toiminnallinen tukijalka.

Lähteet

- Aaker, D. A., & McLoughlin, D. (2007). *Strategic market management* (European ed). Wiley.
- Aarikka-Stenroos, L., & Jaakkola, E. (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 15–26. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.008>
- Astner, H., & Gaddefors, J. (2021). Identities at work in developing a new market. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 23(1), 1–23. <https://doi.org/10.1108/JRME-07-2018-0038>
- Cui, M., & Qian, J. (2024). Business transformation from B2C to B2C & B2B: A fintech company case study. *Technology Analysis & Strategic Management*, 36(7), 1461–1475. <https://doi.org/10.1080/09537325.2022.2099264>
- Cusumano, M. A., Kahl, S. J., & Suarez, F. F. (2015). Services, industry evolution, and the competitive strategies of product firms. *Strategic Management Journal*, 36(4), 559–575. <https://doi.org/10.1002/smj.2235>
- Hooley, G., Piercy, N., Nicoulaud, B., Lee, N., & Rudd, J. (2020). *Marketing Strategy and Competitive Positioning, 7th Edition*. Pearson Education.
- Huikkola, T., Kohtamäki, M., & Rabetino, R. (2016). Resource Realignment in Servitization: A study of successful service providers explores how manufacturers modify their resource bases in transitioning to service-oriented offerings. *Research-Technology Management*, 59(4), 30–39. <https://doi.org/10.1080/08956308.2016.1185341>

- Huikkola, T., Rabetino, R., Kohtamäki, M., & Gebauer, H. (2020). Firm boundaries in servitization: Interplay and repositioning practices. *Industrial Marketing Management*, 90, 90–105. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.06.014>
- Kindström, D. (2010). Towards a service-based business model – Key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*, 28(6), 479–490. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.07.002>
- Kohtamäki, M., Baines, T., Bigdeli, A. Z., & Rabetino, R. (2018). *Practices and Tools for Servitization*. Springer International Publishing.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th global ed). Pearson.
- Kuoppamäki, P. (2018). *Uusi kilpailuoikeus* (3., uudistettu painos). Alma Talent.
- Mingione, M., & Leoni, L. (2020). Blurring B2C and B2B boundaries: Corporate brand value co-creation in B2B2C markets. *Journal of Marketing Management*, 36(1–2), 72–99. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1694566>
- Opetushallitus. (2026). *ePerusteet*. Opetushallitus. Noudettu 9.5.2026: <https://eperusteet.opintopolku.fi/>
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Suomen Yrittäjäopisto Oy. (2026). *Suomen Yrittäjäopisto Oy*. Noudettu 9.5.2026: <https://www.syo.fi>
- Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(88\)90033-3](https://doi.org/10.1016/0263-2373(88)90033-3)
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Why “service”? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 25-38. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0068-7>

Wang, P. (2025). Repositioning, audience churn, and identity ambiguity: The external costs of market repositioning. *Strategic Management Journal*, 46(6), 1363–1391. <https://doi.org/10.1002/smj.3698>

Ziaee Bigdeli, A., Baines, T., Bustinza, O. F., & Guang Shi, V. (2017). Organisational change towards servitization: A theoretical framework. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 27(1), 12–39. <https://doi.org/10.1108/CR-03-2015-0015>