



# Liiketoimintamallin kehitysehdotus - Island Safety Group

Päivi Kinnunen

2021 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

## Liiketoimintamallin kehitysehdotus - Island Safety Group

Päivi Kinnunen  
Liiketalouden koulutus  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2021

Päivi Kinnunen

Liiketoimintamallin kehitysehdotus - Island Safety Group

Vuosi 2021 Sivumäärä 44

---

Opinnäytetyö sai alkunsa kirjoittajan oman yrityksen tarpeesta liiketoimintamallin päivitykselle. Island Safety Group tarjosi sukellusyrityksille ja sukellusammattilaisille pelastus- ja ensiapukoulutusta, sekä ensiapuvälineiden vuokrausta ja myyntiä Thaimaan Koh Taolla, kunnes pandemian vaikutuksesta yrityksen toiminta lopetettiin kesällä 2020. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, onko yrityksen liikeidea siirrettävissä ja voisiko yritys sijainnista riippumatta toimia ja tavoittaa yrityksen asiakaskohderyhmän turismin, sekä sukellusalan toipuessa Covid-19 pandemiasta. Tavoitteena opinnäytetyöllä oli liiketoimintamallin kahta osaa kehittämällä vastata yrittäjien pohdintaan siitä, löytyykö yrityksen palveluille ja tuotteille edelleen tarvetta, sekä keitä ja missä yrityksen asiakkaat olisivat pandemian helpottaessa.

Liiketoimintamallin kehittämistyö alkoi määrittämällä liiketoimintamallin käsitteet ja tarkastelemalla Business Model Canvas mallia ja sen käyttöä kirjallisuuden avulla. Business Model Canvas otettiin käyttöön työpajassa, jossa kehittämistyön pohjaksi hahmoteltiin yrityksen aiemman liiketoimintamallin arvolutaus ja asiakasryhmät. Kehittämistyön tutkimusote oli laadullinen ja menetelmänä käytettiin asiakashaastatteluita. Haastatteluilla pyrittiin selvittämään, miltä sukellusalan lähitulevaisuus näyttää sukeltajien ja sukellusyrittäjien mielestä. Haastatteluissa saatujen vastausten perusteella kehittämistyötä jatkettiin työpajassa, jonka tarkoituksena oli tarinallistaa haastatteluista perusteella luotuja hypoteeseja sukellusalan tulevaisuudesta.

Työn tuloksena esiteltiin tutkimukseen perustuen kaksi liiketoimintamallin asiakasryhmien ja arvolutauskehitysehdotusta. Sukellusalan tilanteen ollessa edelleen epävakaa, loppuehdotuksena päädyttiin esittämään näiden kahden liiketoimintamallin yhdistelmää. Opinnäytetyö toi esiin, että yhdistämällä liiketoimintamalliehdotukset voidaan yrityksen toiminta optimoida uudesta sijainnista käsin. Opinnäytetyö osoitti, että keskittymällä ydinosaamiseen, on yrityksen liikeidea siirrettävissä. Tulokset havainnollistavat, että yrittäjien toive tavoittaa yrityksen asiakaskohderyhmä turismin ja sukellusalan toipuessa pandemiasta on mahdollinen.

Asiasanat: asiakasluvut, asiakasryhmät, liiketoimintamalli

Päivi Kinnunen

**Business Model development suggestion for Island Safety Group**

Year

2021

Pages

44

---

The idea for the thesis project emerged from the need for a business model update for the author's own company, Island Safety Group (ISG). ISG offered safety and first aid training as well as first aid equipment for rent and sale on the island of Koh Tao in Thailand until the company was closed due to the effects of the global pandemic in summer 2020. The purpose of this thesis was to determine whether the business idea of the company was transferrable and ISG could operate without being dependent on the location and still reach their target group once tourism and diving industry begin to recover from the pandemic. The objective of the thesis was to update part of the company's business model in order to answer the following questions for the founders of the company. Would there still be a need for the company's services and products? Where and who would the company's target groups be post pandemic?

Updating the company's business model value proposition and customer segments began by presenting the theoretical framework of the thesis and viewing the use of the Business Model Canvas with the help of literature. The first workshop of the thesis used the BMC to sketch the previous business model of the company as a starting point for the development. The research approach of the work was qualitative and the method used was customer interviews. The aim of the interviews was to find how divers and dive professionals see the near future of scuba diving industry. The second workshop of the thesis focused on narrating the main elements of the future scenarios that were identified based on the responses from the interviews.

As a result of the project, two business models focusing on customer segments and a value proposition were presented. As the final proposition, a combination of the two designs were presented to best suit the unstable situation of the pandemic. Based on the results of the thesis, the business idea of the company is transferrable. The results suggest that if Island Safety Group focuses on their unique core expertise, the company will be able to reach their customer target groups without being dependent on location when dive industry recovers from pandemic.

Keywords: value propositions, customer segments, business model

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Tutkimuksellinen kehittäminen.....	8
2.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelmat.....	8
2.2	Kehittämistyön eteneminen ja menetelmät.....	9
3	Liiketoimintamalli avuksi.....	11
3.1	Innovaatio käsitteenä.....	11
3.2	Liiketoimintamallin kuvaus.....	12
3.3	Business Model Canvas.....	15
3.3.1	Skenaariot - vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut.....	16
3.3.2	Customer Segments - Asiakasryhmät.....	18
3.3.3	Value Propositions - Arvolupaus.....	18
4	Kehittämistyön toteutus ja tulokset.....	19
4.1	Liiketoimintamalli työpaja.....	19
4.1.1	Asiakasryhmät - Island Safety Group.....	20
4.1.2	Arvolupaus - Island Safety Group.....	21
4.2	Asiakashaastattelut.....	22
4.2.1	Haastatteluiden toteutus.....	23
4.2.2	Haastatteluiden tulokset.....	24
4.3	Skenaariot työpaja.....	25
4.3.1	Skenaario A - Sukellusala toipuu osittain ennalleen jo vuonna 2022.....	26
4.3.2	Skenaario B - Sukellusala kärsii rajoituksista vuonna 2022.....	26
4.4	Haastatteluiden ja skenaarioiden analyysi.....	27
5	Liiketoimintamallin kehitysehdotukset.....	28
5.1	Liiketoimintamallin kehitysehdotus 1.....	28
5.1.1	Asiakasryhmät.....	28
5.1.2	Arvolupaus.....	29
5.2	Liiketoimintamallin kehitysehdotus 2.....	30
5.2.1	Asiakasryhmät.....	31
5.2.2	Arvolupaus.....	33
5.3	Työn lopputulos - Liiketoimintamallien yhdistelmä.....	34
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	35
	Kuviot.....	39
	Liitteet.....	40

## 1 Johdanto

Sukellusalan menestys riippuu suuresti kansainvälisestä matkustamisesta aurinkoisiin kohteisiin. Koronaviruspandemian, vuoden 2020 alussa, matkailuala oli yksi pahimmin loukkaantuneista toimialoista (Scubanomics. 2021). Yhdessä hetkessä matkustaminen seisahdutti oikeastaan kokonaan ja suositukset tiukoista matkustusrajoituksista asettuivat voimaan ympäri maailman. Kun aloin kirjoittamaan tätä opinnäytetyötä, Suomen hallitus suositteli välttämään kaikkea tarpeetonta matkustamista ulkomaille (THL. 2021)

Opinnäytetyöni sai alkunsa oman yrityksemme tarpeesta liiketoimintamallin päivitykselle. Vuonna 2018 Thaimaan Koh Taolle perustamamme Island Safety Group Co.,Ltd oli syntynyt ensiapu- ja turvallisuuskoulutuksen tarpeesta sukellusalalla. Yrityksemme tarjosi pelastus- ja ensiapukoulutusta, sekä ensiapuvälineiden vuokrausta ja myyntiä sukellusyrityksille ja sukellusammattilaisille.

Maaliskuussa 2020 Thaimaan hallitus määräsi tiukat rajoitukset ja Thaimaan rajat sulkeutuivat turismilta. Tiukkojen rajoitusten myötä sukelluskeskukset joutuivat keskeyttämään liiketoimintansa. Monet sukellusyritykset joutuivat taloudellisesti tiukoille tai sulkemaan kokonaan. Koh Taon ja lähisaarten sukellusyrityksillä ei asiakkaiden puuttuessa ollut tarvetta myöskään ISG:n tarjoamille palveluille ja tuotteille. Kesällä 2020, tiukkojen rajoitusten ja pandemiasta johtuvan epätietoisuuden jatkuessa, päätimme lopettaa yrityksemme toiminnan Thaimaassa.

BBC uutisten mukaan matkailualalla on menetetty miljardeja dollareita vuonna 2020, ja vaikka ennuste vuodelle 2021 on parempi, monet analyytikot uskovat, että kansainvälinen matkailu ja turismi palaa normaalille pandemiasta edeltävälle tasolle vasta noin vuonna 2025 (BBC news. 2021).

Me ISG:n perustajat uskomme luoneemme uniikin liikeidean ja olisi turhauttavaa heittää alan kokemus ja ammattitaito hukkaan. Opinnäytetyön tutkimuksellinen kehittämistyö tähtää yrityksen liiketoimintamallin innovointiin toiminnan jatkamisen mahdollistamiseksi.

Alkuun kuvaillaan työn tavoitteet, sekä työn eteneminen. Seuraavassa osassa määritellään kehittämistyön kannalta liiketoimintamallin käsitteet ja tarkastellaan Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin Business Model Canvas - mallin arvolupaus ja asiakasryhmät osien käyttöä kirjallisuuden avulla. Teoriaosuudesta siirrytään työpajaan, jossa yhdessä yrityksen perustajien kesken piirretään kehittämistyön pohjaksi jo käytössä olleen liiketoimintamallin arvolupaus ja asiakasryhmät käyttäen Business Model Canvas työkalua. Kehitystyön tueksi työn tutkimuksellisessa osassa toteutetaan asiakashaastatteluja kahdelle

eri tutkimusryhmälle. Sukellusalan tulevaisuuden ollessa täysin tuntematon, haastatteluvastausten perusteella luodaan ja tarinallistetaan työpajassa vähintään kaksi vaihtoehtoista tulevaisuuspolkua, hypoteesia, sukellusalan lähitulevaisuudesta. Opinnäytetyön tuloksena esitellään sukellusalan tulevaisuuden hypoteeseihin perustuen kaksi liiketoimintamallin kehitysehdotusta yrityksellemme. Liiketoimintamallit keskittyvät yrityksen arvolupaukseen ja asiakasryhmiin, ja niillä on tarkoitus vastata opinnäytetyön tutkimuskysymykseen. Tämän opinnäytetyön pohjalta voimme lähteä kehittämään yrityksemme liiketoimintamallia ja suunnitelmia tulevaisuudesta pandemian jälkeiseen aikaan.

## 2 Tutkimuksellinen kehittäminen

### 2.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelmat

Nykytilanteen lisäksi liiketoimintasuunnitelma kertoo kirukkaasti yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat. On hyvin tapauskohtaista, kuinka laaja suunnitelmasta tulee. (Uusyrittäjäkeskus. 2021). Opinnäytetyön kirjoittajana ja Island Safety Groupin perustajana toivon, että voisimme jatkaa Thaimaassa suljetun yrityksemme toimintaa Suomesta käsin. Tavoitteeksi asetimme yrittäjien kesken yrityksen perustamisen Suomeen keväällä 2022, jotta toiminta voitaisiin käynnistää kesällä 2022. Toiveissa on alkuvuodesta 2022 päästä kirjoittamaan liiketoimintasuunnitelmaa, yrityksen tulevaisuuden toimintaa kuvaavaa dokumenttia, jossa tullaan kertomaan kaikki yrityksen tärkeimmät toimintaa koskevat tiedot, sekä esitellään yrittäjien osaaminen ja yrityksen tulevaisuuden näkymät sijoittajia varten.

Liiketoimintasuunnitelman pohjaksi on tarkoitus tehdä Business Model Canvas (BMC) liiketoimintamalli, joka on yhdelle arkille sopiva yhteenveto liiketoimintasuunnitelmassa eritellyistä yrityksen toiminnan kannalta tärkeistä asioista. (Mukaillen Alikoski, Hakonen & Viitasalo. 2018, 25-26).

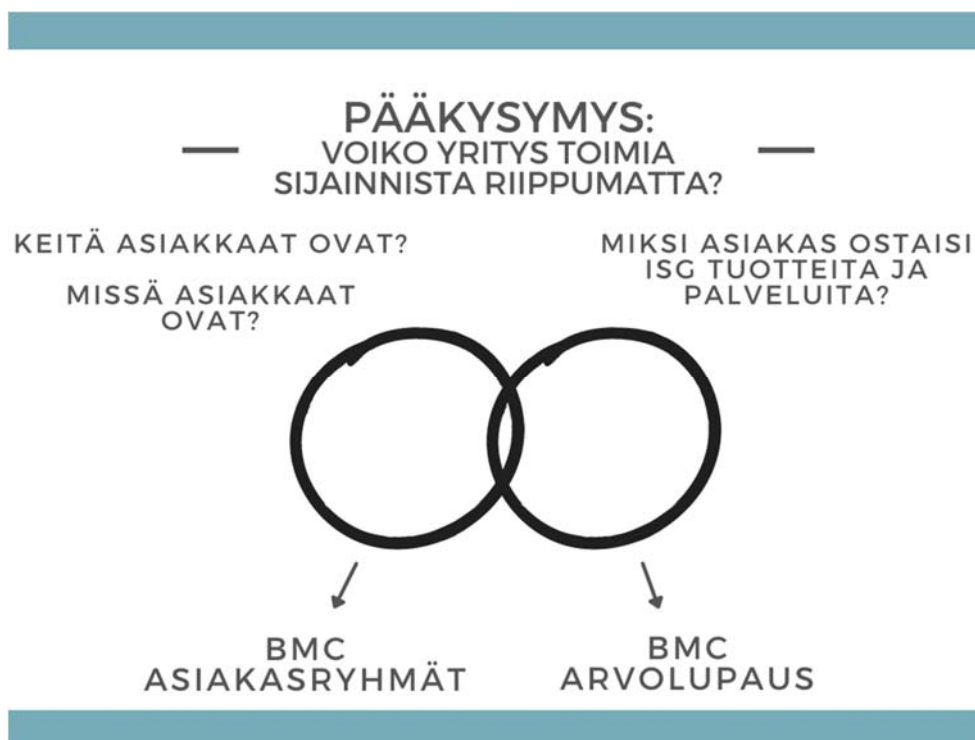
Kunnes ISG:n tulevaisuudensuunnitelmia päästään kirjoittamaan, oli opinnäytetyöni tarkoituksena selvittää, onko yrityksemme liikeidea siirrettävissä. Voimmeko käynnistää yrityksemme toiminnan sijainnista riippumatta ja tavoittaa asiakaskohderyhmämme, kun turismi ja sukellusala alkaa toipua pandemiasta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kahta liiketoimintamallin osa-alueita kehittämällä vastata meidän yrittäjien pohdintaan siitä, löytyykö yrityksemme palveluille ja tuotteille edelleen tarvetta, sekä keitä ja missä yrityksemme asiakkaat ovat pandemian helpottaessa (Kuvio 1).

Liiketoiminnan tarkastelu liiketoimintamallien kautta on lisääntynyt 2000-luvulla, joten valitsin kehittämistyölle avuksi liiketoimintamallin, joka lienee kaikista tunnetuin (Hänti 2021, 83). Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin Business Model Canvas työkalu esiteltiin



heidän kirjoittamassaan Business Model Generation: A handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers kirjassa. Kirja on julkaistu vuonna 2010 ja suuren suosion saanut BMC liiketoimintamalli on otettu käyttöön ja testattu ympäri maailman, kansainvälisistä yrityksistä muun muassa IBM ja Ericsson ovat käyttäneet BMC mallia. (Osterwalder, Pigneur 2010, 15).

Opinnäytetyön avuksi valitsin Business Model Canvas mallin kaksi osaa yhdeksästä ja nämä ovat arvolupaus ja asiakasryhmät. Päivittämällä yrityksen asiakasryhmät BMC mallin avulla, oli tarkoitus hahmottaa keitä ja missä yrityksen mahdolliset, sekä heidän aiemmat asiakkaat ovat. Kysymyksiin, miksi nämä asiakkaat kääntyisivät ISG puoleen ja ostaisivat yrityksen tuotteita sekä palveluita, oli tarkoitus päivittää BMC mallin mukaisesti yrityksen arvolupaus. (Kuvio 1)



KUVIO 1: Tutkimusongelma ja kysymykset

## 2.2 Kehittämistyön eteneminen ja menetelmät

Työ eteni teoriaosasta kehittämistyön tutkimukseen ja toteutukseen (kuvio 2). Teoriaosa keskittyi käsittelemään Business Model Canvas mallin kahta osaa yhdeksästä. Sillä opinnäytetyön tutkimusongelmaan pyrittiin vastaamaan päivittämällä liiketoimintamallin arvolupaus ja asiakasryhmät, on teoriaosa rajattu käsittelemään BMC mallin yhdeksästä osasta vain nämä kaksi. Opinnäytetyön kehittämistehtävän tutkimusote oli laadullinen, sillä työllä haluttiin ymmärtää ja selvittää pandemian vaikutuksia, näin ollen tutkimuksen päähuomio oli tutkittavien näkökulmissa, merkityksissä ja näkemyksissä (mukaillen Kananen 2019, 26).

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiksi valitsin asiakashaastattelut, sekä niiden tueksi kaksi työpajaa. Työpajatyöskentely, englanniksi workshop, on työtapa, jossa ryhmänä työskennellään valitun teeman tai asian ympärillä (Vilkkä 2021, 90). Yrityksen liikeidea oli alunperin kahden ihmisen luomistyö. Länsisalmi kirjoittaaakin, kun on muodostettu selkeä, jaettu visio siitä, mitä ollaan tekemässä, tulee tuon vision ympärille kerätä juuri sen toteuttamiseen sopiva tiimi. Innovaatiot syntyvät erilaisuudesta, ei samanlaisuudesta. Niinpä moninaisuus tiimin jäsenten taustoissa ja osaamisessa on tärkeä ideoiden lähde ja voimavara. (Länsisalmi 2013. 39-40). Island Safety Groupin yrittäjien osaaminen tulee yrityksen eri toiminnoista, joten valitsin työpajat tukemaan työn tutkimusosaa saadakseni mahdollisimman rikkaita ideoita molemmilta yrittäjiltä työpajailmapiirin avulla.

Kehittämistyön alussa katsoin yrityksen menneisyyteen ja lähdin ensimmäisessä työpajassa liikkeelle siitä tilanteesta, missä yritys oli ennen pandemiaa (kuvio 2). Työpajan tavoitteena oli yrityksen perustajien kesken hahmotella Osterwalderin ja Pigneurin Business Model Canvasin avulla yrityksen aiemman liiketoimintamallin arvolupaus ja asiakasryhmät pohjaksi liiketoimintamallin kehittämistyölle. Toivoin, että työpajassa kehittyisi entisen liiketoimintamallin hahmottelemisen lisäksi myös liiketoimintamallin päivitystä tukevia ajatuksia ja ideoita, joita voisin hyödyntää opinnäytetyön myöhemmässä vaiheessa.

Tämän jälkeen halusin ottaa liiketoimintamallin kehittämistyön keskiöön asiakkaat (kuvio 2), sillä asiakkaiden kuuntelemisen tärkeys liiketoiminnan suunnittelussa on korostunut etenkin viime vuosikymmenen aikana. Länsisalmi (2013, 28) kirjoittaa väittävänsä, että ihmisymmärrys on kaikkein tärkein ymmärrys, jota uuden tuotteen, palvelun tai toimintamallin luomisessa tarvitaan. Hänti (2021, 75) kirjoittaa, että yrityksen on oltava aiempaa kiinnostuneempi siitä, mikä on asiakkaalle merkityksellistä.

Kehittämistyön tärkeimmäksi tutkimusmenetelmäksi valitsin asiakashaastattelut, sillä haastatteluilla saadaan kehittämistyön kohteesta aitoa käytännön tietoa, joka auttaa ymmärtämään ilmiötä ja ilmiön kanssa toimivia ihmisiä (Kananen 2017, 49). Opinnäytetyön toimeksiantajan kohdalla pandemia muutti koko sukellusalan melkein yhdessä yössä. Koin, että liiketoimintamallin innovoinnissa olisi erityisen tärkeää selvittää sukelluskeskusten asiakkaiden käyttäytymisen muutoksia, jotta voidaan syvemmin ymmärtää miten sukellusyritysten ympäristö tulee muuttumaan pandemian jälkeiseen aikaan ja hakea tulevaisuuden suuntaa asiakasymmärryksestä. Haastateltaviksi valitsin sukellusyrittäjät ja alan keskiössä olevat sukeltajat. Kuten Kananen (2019, 30) ohjaa, haastateltavien valinta pitää tehdä siten, että haastatellaan niitä, jotka osaavat sanoa ilmiöstä jotain oman kokemuksen perusteella tai jotka tietävät ilmiöstä jotain.

Asiakashaastatteluista saadun tiedon avulla siirryin tutkimuksen neljänteen osaan, skenaariot työpajaan (kuvio 2). Tämän työpajan valitsin auttamaan haastatteluissa saatujen vastausten

analysoinnissa, sekä tunnistamaan haastateltavien antamista vastauksista useimmin esille nousseet skenaariot, hypoteesit, sukellusalan tulevaisuudesta. Laadullisissa tutkimuksissa voidaan käyttää myös hypoteeseja, jolloin asetettuihin ongelmiin on mahdollista ennakoida ratkaisuja tai selityksiä. Näitä ”sivistyneitä arvauksia” mahdollisista eroista tai syistä nimitetään hypoteeseiksi. Tieteellisessä tutkimuksessa hypoteesien perustelut löytyvät tavallisimmin teoriasta, kuten tässäkin työssä käsitellessäni BMC mallin tulevaisuuden skenaarioiden suunnittelua. (Mukaiillen Hirsjärvi ym 2014, 158). Sen lisäksi, että tämän työn teoriasta löytyy perustelu hypoteesien käytölle, koin haastateltavien antamien hypoteesien olevan tärkein työkalu kehittämistyölle liiketoimintamallin muuttuneen ympäristön arvioinnissa.

Haastatteluiden ja työpajojen pohjalta pääsin työn tavoitteeseen, eli kehittämään kahta liiketoimintamallia keskittyen asiakasryhmiin ja arvolupaukseen. Työn tuloksena syntyi liiketoimintamalliehdotus, jonka tuloksia arvioitiin työn johtopäätöksissä ja lopulta pohdittiin kuinka liiketoimintamallin kehittämistyö onnistui.



KUVIO 2: Kehittämistyön eteneminen

### 3 Liiketoimintamalli avuksi

#### 3.1 Innovaatio käsitteenä

Ihmisille tulee sanasta ”innovaatio” mieleen monenlaisia asioita. Usein ihmiset mieltävät innovatiivisuuden kyvyksi tuottaa ideoita. Ideointi on kuitenkin vasta yksi osa uusien

tuotteiden, palvelujen ja liiketoimintojen kehittämistyötä. Yrityksen ongelma on harvoin se, että ideoita ei synny. Haasteena on pikemminkin jalostaa valtavasta määrästä erilaisia ideoita jotakin konkreettista uutta, joka tuo todellista hyötyä tai helpotusta ihmisten eli asiakkaiden elämään. (Länsisalmi 2013, 13).

Alkusysäys innovaatioille tulee usein organisaation ulkopuolelta, markkinoilta, yhteistyökumppaneilta tai asiakkailta. Toinen tyypillinen innovaatioiden liikkeelle paneva voima on tiede ja teknologia. Kolmas tavallinen lähde ovat laajat, yhteiskunnalliset tai esimerkiksi koko maapalloon vaikuttavat trendit. Näitä ovat esimerkiksi poliittiset aatteet ja liikkeet, yhteiskuntarakenteen muutokset, taloudelliset taantumat ja luonnonmullistukset. (Länsisalmi 2013, 14). Tämän työn kannalta innovaation tarpeeseen vaikutti kansainvälinen Covid-19 pandemia.

### 3.2 Liiketoimintamallin kuvaus

Perinteisissä liiketoimintamalleissa on ollut keskeistä se, miten yritys saa tuloja ja tuottaa voittoa (kuvio 3). Tällöin asiakas on ollut enemmänkin kohde, jolle ratkaisuja myydään ja jolta pyritään saamaan rahaa, enemmän kuin ratkaisujen tuottaminen kustantaa yritykselle. (Hänti 2021, 75-83).

Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 15) kehittänyt BMC liiketoimintamalli esittelee yhdeksän rakennuspalikan avulla sen logiikan, kuinka yritys aikoo tehdä rahaa. Heidän, sekä Häntin (2021, 8) mukaan asiakkaat muodostavat jokaisen liiketoimintamallin keskustan, sen sydämen.

Hänti pyrkii avaamaan liiketoimintamallien esittämiä asiakasnäkökulmia vielä syvemmin ja ehdottaakin liiketoimintamallin jalostetummaksi versioksi asiakastoimintamallia, jossa asiakkaan ja yrityksen rajat hälvenevät (kuvio 3). Asiakastoimintamallin tarkoitus on muodostaa arvoa niin asiakkaille kuin yritykselle ja sen lähtökohtana on muuttuva asiakaskäyttäytyminen. (Hänti 2021, 84, 143, 146, 178).

**Taulukko 3** Liiketoimintamallien ja asiakastoimintamallin keskeiset kysymykset

Perinteinen tuotelähtöinen malli	Business Model Canvas -malli	Asiakastoimintamalli
<b>Mitä?</b> Mikä on yrityksen tarjoama tuote, palvelu tai niiden yhdistelmä?	<b>Kuka?</b> Mitkä ovat asiakas-segmentit?	<b>Miksi?</b> Miksi asiakkaalla on ongelma?
<b>Kenelle?</b> Mikä tai mitkä ovat ne kohderyhmät, jolle edellä mainittuja aiotaan tarjota?	<b>Mitä?</b> Mikä on se arvoehdotus, jota asiakkaalle tarjotaan?	<b>Mitä?</b> Mitä tehtävän hoitaminen vaatii onnistuakseen?
<b>Miten?</b> Millä tavalla tuotteet, palvelut tai niiden yhdistelmät tuotetaan ja missä kanavissa niitä tarjotaan ja toimitetaan?	<b>Miten?</b> Millainen on arvoketju, jonka osa yritys on? Missä kanavissa ja miten ratkaisujen jakelu hoidetaan?	<b>Miten?</b> Miten asiakas ottaa ratkaisun käyttöönsä?
<b>Millä imagolla?</b> Minkälaisista mielikuvaa yrityksestä halutaan luoda asiakkaalle, esimerkiksi laadun ja hinnan suhteen?	<b>Miksi?</b> Millä tavalla yritys tekee voittoa? Mitkä ovat tulot ja niistä vähennettävät menot?	<b>Mistä?</b> Mistä asiakas hankkii ratkaisun?
<b>Millä ansaintalogiikalla?</b> Mistä yrityksen tulot ja menot muodostuvat ja mikä on niiden erotuksena syntyvä tulos?		<b>Milloin?</b> Milloin asiakas haluaa ratkaisun?

KUVIO 3: Liiketoimintamallien kehitys (Hänti 2021, 109)

Osterwalder ja Pigneur (2021, 15-20) ehdottavat, että liiketoimintamallin suunnittelussa yrityksen pitäisi lähteä liikkeelle asiakassegmenteistä, ryhmistä, eli heistä joille aiomme luoda arvoa sekä siitä, kuka on meidän kaikkein arvokkain asiakkaamme. Häntin ehdottamassa asiakastoimintamallissa lähdetään liikkeelle siitä, miksi asiakkaalla on ongelma? Hänti kirjoittaa, että asiakaskeskeisessä mallissa asiakas toimii jatkuvassa dialogissa yrityksen kanssa ja näin voidaan tunnistaa erilaisia malleja, jotka muovautuvat pitkin matkaa. Osa näistä malleista voi miellyttää muitakin asiakkaita ja näin ne voivat jäädä elämään pidemmäksi aikaa kuin toiset, jotka räätälöityvät asiakaskohtaisiksi. Häntin mukaan merkittävää asiakastoimintamallissa on se, että toiminnan kehittämisen syntyminen tulee nimenomaan asiakkailta, kun taas liiketoimintamalleissa on hänen mukaan perinteisemmin yrityksen sisällä laadittu strategioita asiakkaiden hankkimiseen ja ylläpitämiseen. Asiakastoimintamallissa jatkuva syöte on tarjolla yritykselle asiakasrajapinnasta, jos sitä vain arvostetaan ja halutaan hyödyntää. (Hänti 2010, 8,106,108).

Myös Osterwalderin ja Pigneurin mukaan hyvä liiketoimintamallisuunnitelma näkee liiketoimintamallin asiakkaan silmin. He jatkavat, että se ei tarkoita, että asiakkaan ajattelu on ainoa paikka mistä aloittaa innovaatio, mutta se tarkoittaa, että meidän kuuluisi sisällyttää asiakkaan näkökulma tarkastellessamme liiketoimintamallia. Heidän mukaansa

menestyksekkäs innovaatio tarvitsee syvän ymmärtämisen asiakkaasta, sisältäen ympäröivät olosuhteet, huolenaiheet ja toiveet. Osterwalder ja Pigneur kirjoittavat, että yritysten haaste on kehittää tätä ymmärrystä, pelkkä kysymys siitä mitä he haluavat ei riitä. He sanovat, että monet suuret yritykset jalkautuvat asiakasrajapintaan näitä vastauksia etsiäkseen. (Osterwalder, Pigneur 2010, 128).

Holma ja muut ehdottavat, että asiakaskeskeisyys ja asiakaslähtöisyys merkitsisivät hieman eri asioita eri ihmisille. He kutsuvat asiakaslähtöiseksi sellaista yritystä, jossa koko toiminnan lähtökohtana on asiakas ja tämän tarpeet. Tällöin yritys ja liiketoimintamallit, tuotteet ja palvelut on rakennettu tietyn asiakasryhmän tarpeiden mukaisesti. Asiakaskeskeiseksi he sen sijaan kutsuvat yritystä, jonka strategiaa ja toimintaa ohjaa ensisijaisesti jokin muu teema kuin asiakaskokemus, vaikka asiakas onkin keskeinen ja toiminnassa pyritään systemaattisesti vahvistamaan asiakaskokemukseen vaikuttavia kyvykkyyskäsitteitä. (Holma, Laasio, Ruusuvoori, Seppä & Tanner. 2021, 55-60). Häntin mukaan asiakaskeskeinen strategia nimenomaan toteutuu sellaisessa liiketoimintamallissa, jossa asiakas on toimintaa ohjaavassa roolissa ja kuten edellä esittelin, hän kutsuu tällaista mallia asiakastoimintamalliksi. Hänti puhuu asiakaskeskeisyydessä tunnetaitojen tunnistamisen ja kehittämisen tärkeydestä, jotta voimme ymmärtää toisen ihmisen toimintaa. Häntin mukaan asiakasymmärryksen perusta on halu paneutua syvällisesti ihmisen käyttäytymiseen. (Hänti 2021, 8, 11, 142).

Holman ja muiden mukaan kaikki asiakaslähtöiset yritykset ovat myös asiakaskeskeisiä. Asiakaslähtöisyydessä on kyse asiakkaan asettamisesta kaiken toiminnan ytimeen lähtien johdon sitoutumisesta ja yrityksen strategisista valinnoista. Tällöin yrityksen toiminta alkaa asiakkaasta - sen sijaan, että asiakas olisi yritystoiminnan kohde. (Holma ym. 2021, 29-32). Vertaillen liiketoimintamalleja, perinteisen liiketoimintamallin mukaan asiakas on ollut kohde, jolle ratkaisuja myydään ja jolta pyritään saamaan rahaa, enemmän kuin ratkaisujen tuottaminen kustantaa yritykselle. Edelleen yrityksen toiminnan on oltava tietenkin kannattavaa, kestävä ja tuottavaa, mutta jotta siihen päästäisiin, on oltava aiempaa kiinnostuneempi siitä, mikä on asiakkaalle merkityksellistä. (Hänti 2021, 75). Mielestäni loppujen lopuksi Hänti, Holma ja muut sekä Osterwalder ja Pigneur kirjoittavat kaikki samasta lähtöasetelmästä, kaikkea ohjaa asiakas.

Holman ja muiden mukaan todellinen koetinkivi yritykselle koittaa siinä vaiheessa, kun asiakkaan tarpeet muuttuvat. Onko yrityksellä silloin kykyä pivotoida eli muuttaa merkittävästi koko liiketoimintansa suuntaa, jotta se vastaisi muuttuneisiin asiakastarpeisiin. (Holma ym. 2021, 55-56). Häntin ehdotuksessa asiakastoimintamallista lähtökohtana onkin juuri muuttuva asiakaskäyttäytyminen. Hänti jatkaa, että hyvin suoriutuvat yritykset tunnistavat asiakkaiden tarpeiden muutokset jo aikaisessa vaiheessa, ja ne reagoivat muutoksiin luomalla uusia ratkaisuja ennakkoiden tulevaa. (Hänti 2021, 75, 143). Osterwalder ja Pigneur puhuvat vahvasti sen puolesta, että yrityksen kannattaa kartoittaa oman

liiketoimintamallin toimintaympäristö ja kuinka tulevaisuuden trendit voivat vaikuttaa yritykseen. Vaikka tässä ei puhutakaan nimenomaan asiakkaan tarpeiden muuttumisesta, he kuitenkin painottavat kuinka tärkeää on ymmärtää liiketoimintamallin ympäristöä ja kuinka nopeasti se voi muuttua. (Osterwalder, Pigneur 2010, 200-210). Kuten Hänti (2021, 218) asian hyvin tiivistää, asiakaskeskeisten liiketoimintamallien ydin on asiakastuntemus, asiakasymmärrys ja halu rakentaa asiakkaiden kanssa yhteinen tulevaisuus.

### 3.3 Business Model Canvas

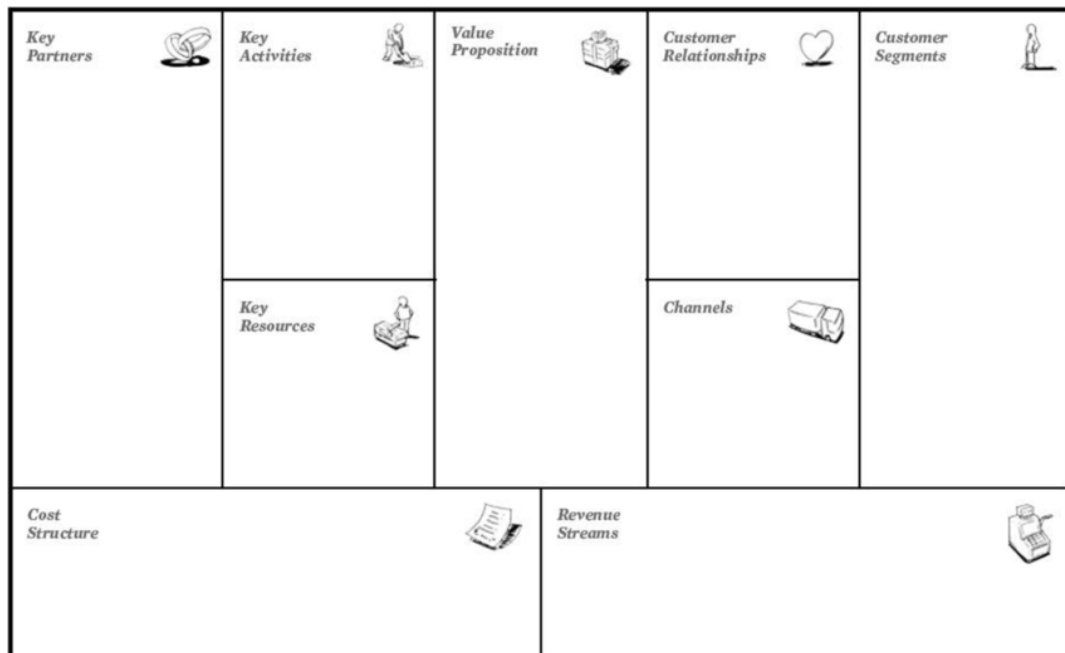
Osterwalder ja Pigneur uskovat (2010, 15), että liiketoimintamallin voi parhaiten kuvailla yhdeksän perus rakennuspalikan avulla, jotka esittelevät sen logiikan kuinka yritys aikoo tehdä rahaa (kuvio 4). Business Model Canvas on saavuttanut suosiota visuaalisena ja helposti hahmotettavana liiketoimintamallin työkaluna (Hänti 2021, 83). BMC malli löytyy monista ulkomaisista ja kotimaisista teoksista ja mallia on suomennettu ahkerasti. Minna Komulainen (2018, 95) kuvaa BMC mallia huoneentauluksi, joka kuvaa visuaalisesti yrityksen liiketoimintamallin yhdeksän osa-alueen avulla strategiakartaksi. Alikoski ja muut (2018, 25-26) kuvaavat BMC mallia yhdelle arkille sopivaksi yhteenvedoksi liiketoimintasuunnitelmassa eritellyistä yrityksen toiminnan kannalta tärkeistä asioista. Järvinen ja muut (2017, 83) kehuvat BMC mallia visuaaliseksi työkaluksi, jossa on usein A3-koossa tulostettu kaavio, johon liiketoimintamalli on jaettu yhdeksään ruutuun (kuvio 4).

Osterwalder ja Pigneur kirjoittavat, että liiketoimintamallin suunnittelu ei eroa artistin maalauksesta. Ideat, jotka asetetaan kankaalle synnyttävät uusia. Kankaasta tulee työkalu, joka synnyttää ideoiden vuoropuhelua, niin itsenäisesti tai ryhmässä tapahtuvien ideoiden kehittelyyn. Business Model Canvas juliste tarjoaa visuaalisen kartan kaikista liiketoimintamallin luonnosteluun tarvittavista tiedoista. Se kertoo, mitä tietoja malliin lisätään ja mihin kohtaan. Luonnos tarjoaa juuri oikean määrän tietoa, jotta katsoja voi ymmärtää idean, mutta ei liian paljon yksityiskohtia häiritsemään häntä. Koska ihmiset voivat säilyttää vain rajoitetun määrän ideoita lyhytaikaisessa muistissa, liiketoimintamallin visuaalinen esittäminen on välttämätön hyvälle keskustelulle. Visuaalisuus myös auttaa ihmisiä ymmärtämään toisiaan. Business Model Canvas yksinkertaistaa visuaalisesti yrityksen todellisuuden ja sen kaikki prosessit, rakenteet ja järjestelmät. Malli mahdollistaa myös suunnitelmalla leikkimisen, mitä tapahtuu, jos poistamme jonkun elementin ja lisäämme uuden. (Osterwalder, Pigneur 2010, 152-154).

Dave Chaffey suosittelee BMC mallia digitaalisen liiketoiminnan aloittamiseen, mutta myös työkaluksi yrityksille jotka haluavat päivittää liiketoimintamalliaan hyödyntäen digiaikaa. Hän löytää kritiikkiä kuitenkin siitä, ettei BMC malli ota suoraan huomioon erilaisten kilpailijoiden vaikutusta. Hänen mukaan on hyödyllistä katsoa myös miltä jo markkinoilla menestyvien yritysten omat mallit näyttävät. (Chaffey 2015, 60-61). Osterwalder ja Pigneur ehdottavat,

että liiketoimintamallin innovoinnissa ei ole taakse katsomista, sillä menneisyys kertoo vähän siitä, mikä on mahdollista tulevaisuuden liiketoimintamalleille. Heidän mukaansa innovaatio ei myöskään ole kilpailijoihin katsomista, sillä liiketoimintamallin innovoinnissa ei ole kyse kopiointista tai vertailusta, vaan uusien mekanismien luomisesta, jotka tuottavat arvoa ja saavuttavat tuottoa. Liiketoimintamallin innovaatio on vanhojen tapojen haastamista. Tarkoituksena on luoda uusia malleja, jotka tyydyttävät tyytymättömiä tai näkymättömiä asiakkaiden tarpeita. (Osterwalder, Pigneur 2010, 128).

Vaikka Osterwalder ja Pigneur (2010, 138) ehdottavat, että on paras aloittaa asiakasryhmistä, he sanovat kuitenkin, että liiketoimintamallia hahmotellessa voi lähteä liikkeelle ihan mistä vain rakennuspalikasta. Business Model Canvas mallin yhdeksän rakennuspalikkaa ovat asiakasryhmät, arvolupaus, kanavat, asiakassuhteet, tulovirrat, avainresurssit, ydintoiminnot, avainkumppanit ja kulurakenne (kuvio 4). Tämä opinnäytetyö käsittelee BMC liiketoimintamallista ainoastaan arvolupaus ja asiakasryhmiä osia, sillä näiden avulla etsittiin vastauksia työn tutkimusongelmaan (kuvio 1).



KUVIO 4: The Business Model Canvas (Osterwalder, Pigneur 2010, 44)

### 3.3.1 Skenaariot - vaihtoehtoiset tulevaisuuspolut

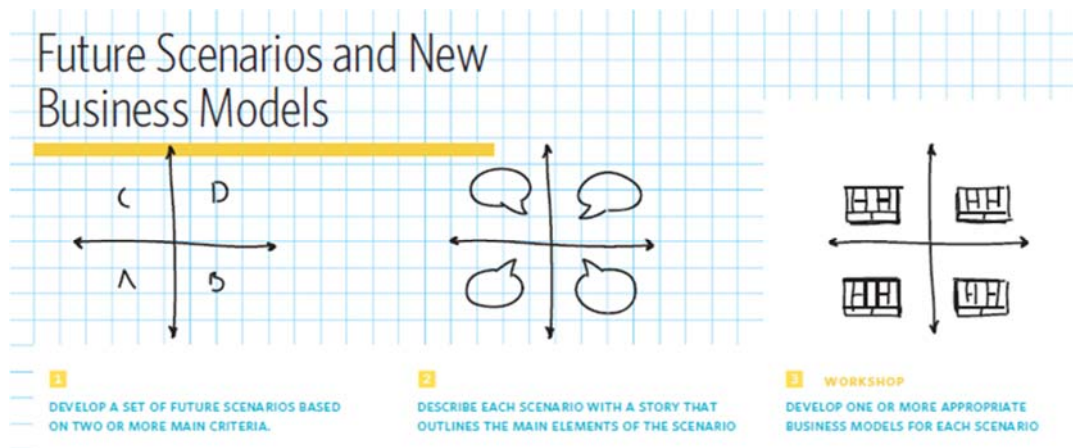
Tämän päivän kilpailukykyinen liiketoimintamalli voi huomenna olla vanhentunut tai vanhanaikainen. Osterwalder ja Pigneur ehdottavat suunnittelemaan erilaisia skenaarioita, jotka voivat auttaa liiketoimintamallin innovoinnissa ja tulevaisuuteen valmistautumisessa.



Strategiakirjallisuus kutsuu heidän mukaan tätä työkalua skenaario suunnitteluksi (kuvio 5). (Osterwalder, Pigneur 2010, 182-210).

Minna Komulainen ehdottaa pohtimaan skenaarioiden avulla, millaiselta yrityksen liiketoimintamalli saattaisi näyttää kahden vuoden, viiden vuoden tai kymmenen vuoden kuluttua. Skenaarioiden avulla voi rakentaa vaihtoehtoisia strategiapolkua, eli varautua tulevaisuuteen. Liiketoimintamallin kehittämisessä on hänen mukaan hyvä pohtia jo ennalta vaihtoehtoisia toimintatapoja sen varalta, että tilanteet kehittyvätkin toisin kuin on ajateltu. Komulainen ehdottaa, että tulevaisuuden ennakoitiin on kolme yksinkertaista askelta: sijoita trendit karttaan, nimeä mahdolliset skenaariot ja kuvaa niitä oman liiketoimintasi kannalta. Vaihtoehtoiset skenaariot rakennetaan sen pohjalta, miten tulevaisuuden liiketoiminnassa saadaan otettua huomioon epätodennäköiset, vaikeasti ennustettavat tekijät. (Komulainen 2018, 88-94).

Osterwalder ja Pigneur kehottavat, että skenaariot tulisi suunnitella ennen kuin liiketoimintamallin kehitystyö alkaa. Idealisinta on heidän mukaansa kehittää kahdesta neljään erilaista skenaariota, jotta voidaan saada aikaan hyvä liiketoimintamallin kehitystyö. Jokainen skenaario tulisi nimetä ja kuvailla lyhyesti kuvaten pääelementit (Osterwalder, Pigneur 2010, 189). Komulainen (2018, 93) ehdottaa, että näistä skenaarioista kannattaa jokaisesta kehittää yksi tai useampi liiketoimintamalli. Osterwalder ja Pigneur (2010, 186-210) muistuttavat ettei tarkoitus olekaan ennustaa tulevaisuutta, vaan kuvitella mahdollisia skenaarioita, hypoteeseja, yksityiskohtaisesti jotka voivat auttaa suunnittelemaan huomisen liiketoimintamalleja.



KUVIO 5: Tulevaisuuden skenaarioiden suunnittelu (Osterwalder, Pigneur 2021, 189)

### 3.3.2 Customer Segments - Asiakasryhmät

Osterwalder ja Pigneurin mukaan asiakkaat muodostavat jokaisen liiketoimintamallin sydämen ja suunnittelussa on paras lähteä liikkeelle juuri heistä. Ilman tuottavia asiakkaita yksikään yritys ei voi selvitä pitkään. Parhaiten asiakkaita palvellakseen, yritys voi jakaa heidät erityisiin ryhmiin yhteisten tarpeiden, käytöksen tai muiden määritteiden mukaan. Liiketoimintamalli voi kuvata yhtä tai useampaa pientä tai isoa asiakaskohderyhmää. Yrityksen on tehtävä tietoinen valinta siitä, mitä asiakasryhmiä palvella, ja mitkä jättää huomioimatta. Kun tämä päätös on tehty, liiketoimintamalli voidaan tarkkaan suunnitella asiakkaiden tarpeiden syvällä ymmärryksellä. (Osterwalder, Pigneur 2010, 20, 138). Asiakkaan määrittelyminen tai rajaaminen tiettyjen valintojen perusteella on alue, jossa monet yritykset tyypillisesti kompastelevat. Yritetään olla kaikkea kaikille, jolloin ei oikeastaan mitään kenellekään. Ei uskalleta rajata tiettyjä asiakkaita pois, koska euro on euro riippumatta siitä, miltä asiakkaalta se tulee. Tärkeintä on tarvepohjainen segmentointi, vain sillä on merkitystä, millaista ongelmaa asiakas yrittää ratkaista. (Holma ym. 2021, 52-53). Business Model Canvas mallin mukaisesti yrityksen on mietittävä; Kenelle luomme arvoa? Ketkä ovat tärkeimmät asiakkaamme? (Osterwalder, Pigneur 2021, 21)

### 3.3.3 Value Propositions - Arvolupaus

BMC mallin arvolupaus rakennuspalikka kuvailee tuotteita ja palveluita, jotka luovat arvoa tietyille asiakasryhmälle. Arvolupaus on syy, miksi asiakas valitsee yrityksen toisen yrityksen sijaan. Arvolupaus ratkaisee asiakkaan ongelman tai tyydyttää asiakkaan tarpeen. Jokainen arvolupaus koostuu valituista tuote- ja/tai palvelukokonaisuuksista, jotka palvelevat tietyn asiakasryhmän tarpeita. Näin ollen, arvolupaus on yhdistelmä hyötyjä, joita yritys tarjoaa asiakkaille. Jotkut arvolupaukset voivat olla innovatiivisia ja edustaa uutta tai häiritsevää tarjoutta. Jotkut voivat olla samankaltaisia kuin jo tarjolla olevat, mutta lisättynä uusilla ominaisuuksilla. Arvolupaus luo arvoa tietyille asiakasryhmälle tarjoten erottuvan yhdistelmän x, joka palvelee ryhmän tarpeita. Arvot voivat olla määrällisiä, kuten hinta tai palvelun nopeus, tai laadullisia, kuten suunnittelu tai asiakaskokemus. Business Model Canvas mallin mukaisesti yrityksen on mietittävä, mitä arvoa luomme asiakkaalle? Minkä asiakkaan ongelmista autamme selvittämään? Minkä asiakkaan tarpeen tyydytämme? Mitä tuote tai palvelu kokonaisuuksia/yhdistelmiä tarjoamme kullekin asiakasryhmälle? (Osterwalder, Pigneur 2021, 22-23)

Häntin mukaan asiakkaalle annettavan arvolupauksen pitää kyetä kertomaan asiakkaalle, mitä hän se myötä saa, mistä hän joutuu luopumaan ja miten kaikki tapahtuu. Jotta tämä arvolupaus osuu oikeaan, on ratkaisun oltava yhdessä asiakkaan kanssa täsmennetty. Hänti ehdottaa, että asiakkaan kanssa voi pohtia seuraavia kysymyksiä. Auttaako tämä ratkaisu minua tehtäväni tekemisessä? Tarjoaako se todellista vastinetta sille, mitä sen hankintaan tai

käyttöön joudun investoimaan? Ovatko sen kriittiset ja merkitykselliset osat riittävän hyviä minulle? Onko siinä jotakin sellaista ylimääräistä, jota en tarvitse, mutta josta joutuisin maksamaan? (Hänti 2021, 115-116). Myös Holma ja muut lähestyvät arvolupausta asiakasymmärryksen pohjalta. Heidän mukaan arvolupaus kuvaa asiakkaan tehtävät, tavoitteet, haasteet tai kipupisteet, sekä sen miten yrityksen palvelut vastaavat asiakkaan tarpeisiin. (Holma ym. 2021, 53).

#### 4 Kehittämistyön toteutus ja tulokset

##### 4.1 Liiketoimintamalli työpaja

Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 138) kirjassa sanottiin, että liiketoimintamallin innovoinnissa ei tule katsoa menneisyyteen. Koin kuitenkin, että halusin lähteä kehittämistyössä juurikin siitä tilanteesta missä yritys oli ennen pandemiaa, olihan ISG liiketoimintamalli toimiva aina siihen asti, kunnes ennalta-arvaamaton pandemia vei sukellusalan vaikeuksiin.

Yrityksen aiemman liiketoimintamallin hahmottelua varten pyysin apuun yrityksen toisen perustajan, Chris Pearsonin, sillä hänen tuntemuksensa etenkin yrityksen asiakkaista oli työpajan toteuttamiseksi ensisijaisen arvokas. Työpajan alussa kirjoitin tyhjälle A4 paperille asiakasryhmät ja arvolupaus, ja näiden alle kysymykset suoraan Osterwalderin ja Pigneurin kirjan mukaisesti (kuvio 6). Kun työpajan runko oli kirjoitettu paperille, aloitimme entisen liiketoimintamallin hahmottelun yrityksen perustajien kesken. Työpajan tueksi otimme esille ISG:n alkuperäisen liiketoimintasuunnitelman ja etenimme työpajassa keskustellen Osterwalderin ja Pigneurin asiakasryhmät ja arvolupaus kysymyksistä. Yrityksen alkuperäinen liiketoimintasuunnitelma toimi todella hyvänä apuna liiketoimintamallin vastausten löytämisessä.

## LIIKETOIMINTAMALLI TYÖPAJA

### Asiakasryhmät

- Kenelle tuotamme arvoa?
- Keitä ovat yrityksen tärkeimmät asiakkaat?

### Arvolupaus

- Mitä arvoa tuotamme asiakkaalle?
- Mitä asiakkaan ongelmia ratkaisemme?
- Millaisia asiakastarpeita tyydytämme?
- Millaisia tuote- ja palveluyhdistelmiä tarjoamme kullekin asiakasryhmälle?

KUVIO 6: Liiketoimintamalli työpajan kysymykset (Osterwalder, Pigneur 2010, 21,23)

#### 4.1.1 Asiakasryhmät - Island Safety Group

Liiketoimintamallin asiakasryhmiä hahmotellessa Osterwalder ja Pigneur (2010, 21) kehottavat miettimään kenelle yritys tuottaa arvoa ja keitä ovat yrityksen tärkeimmät asiakkaat. Aloitimme työpajan yrityksen asiakasryhmien hahmottelusta ja alkuperäisen liiketoimintasuunnitelman mukaisesti kirjassimme työpajassa, että yrityksen asiakkaat ovat aiemmin fyysisesti sijainneet pelkästään Thaimaassa, lähinnä Koh Taon saarella. Yrityksen kohdeasiakkaat ovat sukellusalalta ja näitä ovat sukelluskeskukset, sekä sukellusammattilaiset. Alkuperäiseen liiketoimintasuunnitelmaan oli kirjattu mahdolliseksi asiakaskohderyhmäksi kaikki Koh Taon sukelluskoulut, näistä tärkeimmiksi asiakkaiksi mainittiin kaikista suurimmat koulut, etenkin ne jotka tarjoavat myös PADI IDC tai SSI ITC sukelluskouluttajakoulutusta.

Työpajassa muisteltiin, kuinka liikeideaa alunperin kehitellessä yritys päätyi palvelemaan pelkästään B2B asiakkaita. Tarkoitus asiakkaiden rajaamisella pelkästään B2B asiakkaisiin oli alunperin se, ettei kilpailtaisi omien yritysasiakkaiden kanssa samoista asiakkaista. Näin luovuttiin sukellusasiakkaiden tuomasta suuresta tulonlähteestä, mutta samalla luotiin paremmat mahdollisuudet luottamukselliseen yhteistyöhön sukellusryttäjien kanssa. Liiketoimintasuunnitelmaan oli kirjattu, että yrityksen oli tarkoitus aloittaa toiminta Koh Taon saarelta ja tulevaisuudessa laajentaa toimintaa kattaen lopulta mahdollisimman laajasti koko Thaimaan sukelluskeskukset.

Kuten olin toivonut, työpajan aikana syntyi myös liiketoimintamallin kehitysideoita. Aiemmin ISG oli kirjannut liiketoimintasuunnitelmaansa asiakaskohderyhmänä kaikki ammattisukeltajat, mukaanlukien ne sukeltajat, jotka sukeltavat syrjäisillä alueilla ja/tai vaativissa olosuhteissa. Työpajassa keskustelimme tämän asiakasryhmän mahdollisuuksista ja tarkensimme asiakasryhmän koskemaan myös tutkimussukeltajia, heitä jotka sukeltavat syrjäisillä alueella ja/tai vaativissa olosuhteissa. Tämä uusi kohdennettu, vaikkakin pieni kohderyhmä, saattaa avata uusia mielenkiintoisia mahdollisuuksia uuden pohjoisemman sijainnin ansioista Suomesta käsin toimiviin tutkimussukeltajiin, jotka tekevät mielenkiintoisia projekteja Pohjoismaissa. Toinen kehitysidea, joka kirjattiin työpajan tuloksiin, oli mahdollisten sukellusalan ulkopuolisten asiakkaiden kiinnostus yritystä kohtaan. Työpajassa pohdittiin muiden alojen mahdollisuuksia sukellusalan lisäksi, alojen, joilla olisi tarve pelastus- ja ensiapukoulutukselle sekä ensiapuvälineille. Yritystä kohtaan olivat aiemmin osoittaneet kiinnostusta muutamaiset yksityiset koulut ja hotelliketjut Thaimaassa.

#### 4.1.2 Arvolupaus – Island Safety Group

Liiketoimintamallin arvolupausta hahmotellessa (Osterwalder ja Pigneur 2010, 21) kehoittavat miettimään mitä arvoa yritys tuottaa asiakkaalle, mitä asiakkaan ongelmia yritys ratkaisee, millaisia asiakastarpeita yritys tyydyttää, sekä millaisia tuote- ja palveluyhdistelmiä yritys tarjoaa kullekin asiakasryhmälle. Asiakasryhmät hahmoteltuamme siirryimme etsimään ISG:n alkuperäisestä liiketoimintasuunnitelmasta vastauksia näihin kysymyksiin.

Kysymykseen, mitä arvoa tuotamme asiakkaalle, kirjasimme liiketoimintasuunnitelman mukaisesti asiakasyritysten sukellusturvallisuuden paranemisen jatkuvan koulutuksen ja laadukkaiden ensiapuvälineiden avulla. Työpajassa muisteltiin, kuinka yrityksen toiminta lähti ajatuksena kohdentumaan sukellusyrityksiin. Asiakasyritysten ongelma oli usein se, ettei omasta henkilökunnasta löytynyt ensiapu- ja pelastustaitoihin erikoistunutta sukellusammattilaista, kuten esimerkiksi entistä ensihoitajaa tai sairaanhoitajaa. Asiakaskoulujen henkilökunnan ensiapukoulutus nojasi monesti yhden tai kahden päivän ensiapukursseihin, joita opettivat sukelluskoulujen omat sukelluskouluttajat. Sukelluskouluttajilla on koulutusjärjestöjen mukainen pätevyys perus ensiapukurssien kouluttamiseen. ISG:n liiketoimintasuunnitelman mukaan tarkoituksena on alusta asti ollut tarjota asiakkaalle ratkaisuja, jotta sukelluskoulujen ei tarvitse löytää erityistä henkilöä huolehtimaan henkilökunnan ensiaputaitojen ylläpitämisestä ja pelastussuunnitelman päivittämisestä. ISG pyrki toiminnallaan auttamaan sukelluskouluja toimien jatkuvassa yhteistyössä sukellusturvallisuuden parantamisessa. Työpajassa tarkennettiin myös, että ISG:n tarkoituksena on ollut taata se, jotta mahdollisimman moni uusi sukelluskouluttaja saisi ensiapukouluttajan koulutuksen suoraan alan ammattilaiselta ja olisi paremmin valmistautunut kouluttamaan ensiapukurssia sukeltajille. Kaikki ISG:n tarjoamat kurssit on räätälöity vastaamaan jokaisen asiakkaan, sukelluskoulun tai sukellusammattilaisen tarpeita.

Tarkoitus on ollut, että sukelluskoulut pystyvät luottamaan siihen, että heidän henkilökunta on alan parhaiten koulutettu ennakoimaan ja ennaltaehkäisemään sukellusonnettomuuksia, sekä vastaamaan mahdollisiin sukellusonnettomuuksiin.

ISG asiakasryhmät voidaan jakaa alkuperäisen liiketoimintasuunnitelman mukaan pääosin kahteen ryhmään, näitä ovat Koh Taon sukelluskoulut ja sukellusammattilaiset. Työpajassa kirjasimme, että ISG on tähän asti tarjonnut sukellukouluille kattavasti ensiapu- ja pelastuskoulutusta, ensiapuvarusteiden myynnin sekä ensiapuvarusteiden vuokrauksen koulutuskäyttöön. Räätelöityihin kurssikokonaisuuksiin kuuluu ensiapukouluttajien kurssit, henkilökunnan ensiapukoulutus ja luennot, sukelluskoulujen pelastussuunnitelmien laatiminen ja pelastustilanteiden simulaatioharjoitukset. Sukellusammattilaisille ISG on tarjonnut perus-ensiapukoulutusta, ensiapukurssien jatkokoulutusmahdollisuuksia, sekä ensiapuvarusteiden myynnin. Vaativimmille ammattisukeltajille on ollut tarjolla myös MIRA, Medicine In Remote Areas - kurssi.

#### 4.2 Asiakashaastattelut

Haastattelujen tärkein tavoite oli selvittää, miltä sukellusalan lähitulevaisuus näyttää sukeltajien mielestä. Haastatteluihin testasin kysymyksiä etukäteen sukellusalan ammattilaisilla ja näiden keskustelujen lomassa saatujen vastausten perusteella päädyin rajaamaan haastattelut muutaman pääteeman ympärille (kuvio 7). Teemat ovat keskustelun aiheita, joihin ei voi vastata lyhyesti. Teemahaastattelulla pyritään onkimaan tutkimusongelmaan liittyviä asioita tutkittavan ilmiön ymmärtämisen kasvattamiseksi. (Kananen 2013, 93-94). Itse sukellusasiakkaiden haastatteluiden pääteemat olivat sukellusharrastuksen mahdollinen muuttuminen pandemia aikana, sekä mahdollisten sukellusmatkojen suunnittelu. Kysymällä sukeltajilta onko pandemia muuttanut heidän sukellusharrastustaan, hain vahvistusta siihen oletukseen, että matkustaminen on elinehto sukellusalan toipumiselle. Kysymällä oliko sukeltajilla suunnitteilla lähitulevaisuudessa sukelluksia tai sukellusmatkoja muualle kuin kotimaahan, toivoin löytäväni vastauksia tulevaisuuden scenarioiden suunnitteluun. Sukellusasiakkaiden lisäksi kohdistin haastattelut sukelluskeskusten omistajiin ja kysyin heiltä yksinkertaisuudessaan, miltä alan lähitulevaisuus heidän mielestään näyttää.

Haastattelut suunnittelin mahdollisimman vapaaksi, keskustelua herättäväksi, jotta saisin kuulla sukeltajien omia toiveita, haaveita, odotuksia ja suunnitelmia mahdollisista omista sukelluksista lähitulevaisuudessa ja siitä, kuinka paljon pandemia vaikuttaa sukellusten suunnitteluun ja mahdolliseen matkustamiseen.

Toiveina haastatteluille oli myös, että haastatteluissa nousisi kahdesta neljään mahdollista tulevaisuuden scenariota. Haastattelun vastauksiin perustuen tarkoitus oli tarinallistaa mahdollinen muutama hypoteesi sukellusalan tulevaisuudesta ja päivittää ISG

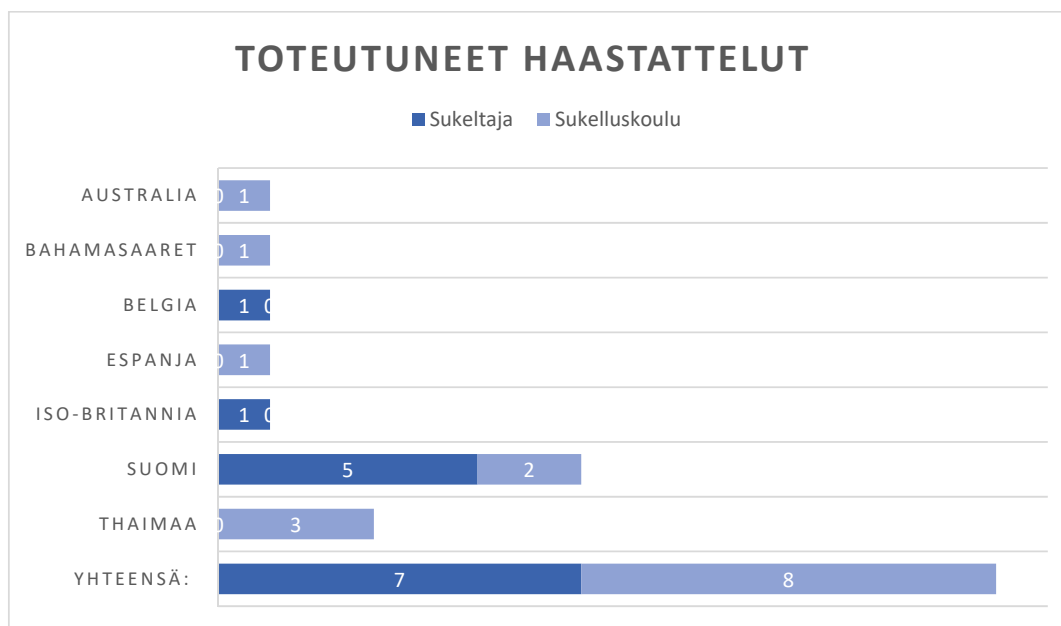
liiketoimintamallin arvolupaus, sekä asiakaryhmät näiden hypoteesien perusteella. Haastatteluilla oli siis suuri painoarvo tässä kehitystyössä.

HAASTATTELUTEEMAT		
sukeltajille:		sukelluskouluille:
1	2	1
<b>SUKELLUSHARRASTUKSEN MUUTTUMINEN</b>	<b>SUKELLUSMATKOJEN SUUNNITTELU</b>	<b>SUKELLUSALAN TULEVAISUUS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tauolla kokonaan.</li> <li>- En ole päässyt matkustamaan, en sukella kotimaassa ollenkaan.</li> <li>- Olen sukeltanut paljon lähialueilla, mitä en ole aiemmin tehnyt.</li> <li>- Kokeilin sukellusta kotimaassa, se jäi yhteen kokeiluun.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Olen varannut sukellusreissun ulkomaille, matkustuksen hankaluus ei este.</li> <li>- Sukellusreissun ajankohta on suunniteltu, kohdemaan valinta riippuu rajoituksista.</li> <li>- Haaveilen, mutta odotan vielä matkustuksen helpottumista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sukellusala toipuu osittain ennalleen jo vuonna 2022.</li> <li>- Sukellusala kärsii vielä vuonna 2022 rajoituksista.</li> <li>- Reppureissualueita nopeammin toipuvat nyt high end resortit ja sukelluskeskukset.</li> <li>- Sukellusala ei palaa ennalleen.</li> </ul>

KUVIO 7: Haastatteluteemat ja testihaastatteluiden vastausten pääkohdat

#### 4.2.1 Haastatteluiden toteutus

Tavoittaakseni mahdollisimman laajasti sukellusalan harrastajia, laitoin Facebook ilmoituksen, jossa etsin haastatteluun sukeltajia. Sain todella paljon yhteydenottoja ympäri maailman (kuvio 8) ja pääsin aloittamaan haastattelut jo ilmoitusta seuraavana päivänä. Tarkoitukseni oli alkuun etsiä pelkkiä sukeltajia haastatteluihin, mutta ilmoitukseen vastasi niin harrastesukeltajia kuin sukelluskoulujen omistajia, joten pääsin sopimaan haastattelut molemmille kohderyhmille jo ensimmäisestä ilmoituksesta. Sovin haastattelut ilmoitusjärjestyksessä ja aloitin alkuun sopimalla yhteensä 15 haastattelua. Toteutin haastattelut Microsoft Teams sovelluksen välityksellä ja haastatteluiden alussa pyysin, että saisin nauhoittaa kaikki haastattelut litterointia varten. Haastatteluiden alussa sovittiin myös, että saisin käyttää haastattelun vastauksia anonymisti ja tarvittaessa myös keskustellessani alan tulevaisuudesta Scuba Schools International järjestön kanssa. Varasin jokaiselle haastattelulle puoli tuntia aikaa, jotta teemoista ehdittiin keskustella mahdollisimman rennosti ja vapaasti.



KUVIO 8: Haastatteluiden vastaajat maittain

#### 4.2.2 Haastatteluiden tulokset

Haastattelut olivat keskimäärin 20-30 minuutin pituisia ja antoivat todella mielenkiintoisia vastauksia. Sukellusasiakkaat olivat paljon optimistisempia alan lähitulevaisuudesta kuin itse alan harjoittajat, sukelluskoulujen omistajat. Suurin osa sukeltajista joko haaveili tai oli jo varannut itselleen sukellusmatkan ulkomaille. Moni yrittäjä oli paljon varovaisempi tulevaisuutta pohtiessaan, eikä uskonut asiakkaiden palaavan vielä hetkeen. Yksi yrittäjästä oli jopa sitä mieltä, ettei sukellusala tule koskaan palaamaan ennalleen. Kuitenkin haastatteluiden perusteella monet asiakkaat ovat valmiit matkustamaan muuttuvista rajoituksista ja ohjeistuksista huolimatta, joten alan lähitulevaisuus näyttää vastausten perusteella varsin positiiviselta.

Kuten olin toivonut, haastatteluiden perusteella nousi hyvin selvästi vahvimmin kaksi vaihtoehtoista tulevaisuutta sukellusalalle. Haastatteluista saadut vastaukset esittelen tarkemmin seuraavassa luvussa, tulevaisuuden vaihtoehtoiset skenaariot työpajan yhteydessä. Haastateltavat alkoivat ympäri maailman toistaa samoja vastauksia ja koin, että olin 15 haastattelun avulla saavuttanut saturaation saaden riittävästi vastauksia kehitystyön tueksi. Kun uusi tutkittava ei tuo enää mitään uutta aineistoon, määrä on saturoitunut (Kananen, 2019, 30). Muille ilmoitukseen vastanneille vapaaehtoisille ilmoitin kiitollisena saaneeni riittävästi vastauksia.

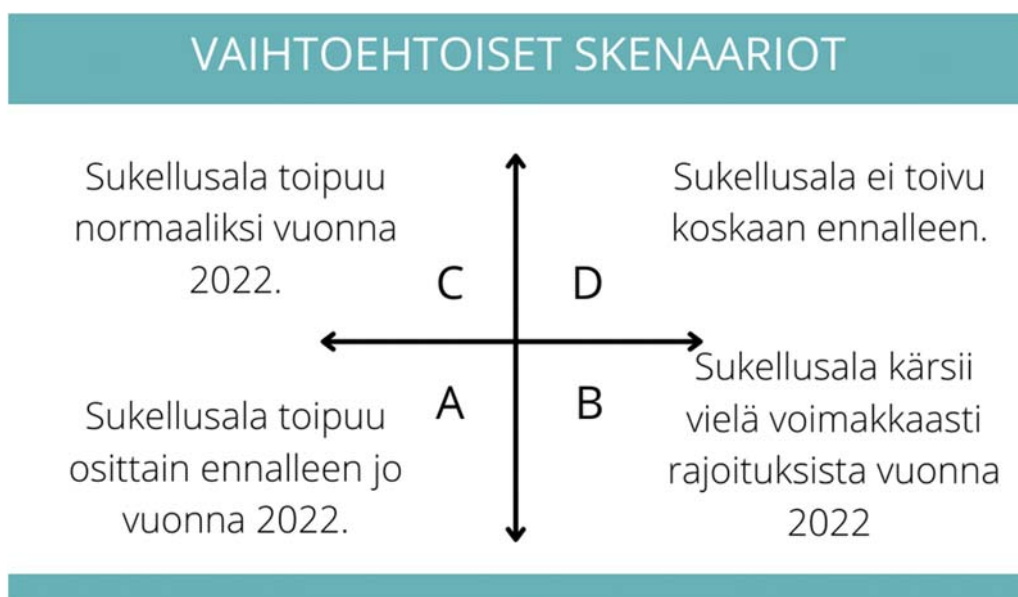
Pyrin litteroimaan jokaisen haastattelun heti tallennuksen jälkeen, jotta haastateltavan kanssa käyty keskustelu oli myös tuoreessa muistissa. Kirjoitin tallenteista ylös kaikki



tutkimuskysymyksiin liittyvät tärkeät vastaukset ja jätin tarkoituksella pois haastateltavien tiedot. Tein siis Kanasen (2013, 100) mukaan propositiotason litterointia, jossa kirjataan ainoastaan sanoman ja havainnon ydinsisältö ylös. Litteroin englanninkieliset tekstit alkuun englanniksi ilman, että lähdin kääntämään vastauksia. Litteroinnin jälkeen aloitin tarkemman analysoinnin vastauksista ja jaottelin vastauksia vahvimmin esille nousseiden kahden vaihtoehdoisen scenarion mukaisesti. Lopulta käänsin englanniksi toteutettujen haastatteluiden litteroidut vastaukset englannista suomeksi.

#### 4.3 Skenaariot työpaja

Työpajan aluksi otimme yhdessä yrityksen toisen perustajan, Chris Pearsonin, kanssa haastatteluiden litteroidut vastaukset esille ja jaoin tulevaisuutta kuvaavat vastaukset eri pinoihin. 15 haastattelun mukaan tuloksena hahmottui neljä toisistaan pääosin eroavaa vaihtoehdoista tulevaisuuspolkua (kuvio 9). Nämä neljä skenaariota kuvasimme työpajassa otsikoilla: Sukellusala toipuu osittain ennalleen jo vuonna 2022, Sukellusala kärsii vielä voimakkaasti rajoituksista vuonna 2022, Sukellusala toipuu normaaliksi vuonna 2022 sekä Sukellusala ei toivu koskaan ennalleen. Näistä neljästä skenaariosta kaksi ensimmäistä nousi selkeästi ylitse muiden vastausten. Nämä kaksi voimakkaimmin haastatteluissa esille nousutta vaihtoehdoista tulevaisuuden skenaariota valitsimme pohjaksi liiketoimintamallin kehitystyölle. Kun olimme valinneet kaksi skenaarioita, hahmottelin tulevaisuuden skenaariot muutaman pääkohdan mukaan ja jatkoin Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 189) opastuksella ja tarinallistin skenaarioiden pääkohdat nojaten täysin haastatteluiden vastauksiin.



KUVIO 9: Tulevaisuuden skenaariot (mukaiillen Osterwalder, Pigneur 2021, 189)

#### 4.3.1 Skenaario A - Sukellusala toipuu osittain ennalleen jo vuonna 2022

Haastatteluiden perusteella ensimmäinen kahdesta eniten esille tulleesta tulevaisuuden vaihtoehtoisista skenariosta oli skenaario a. Tätä skenaariota kuvatessaan haastateltavat vaikuttivat todella positiiviselta alan tulevaisuudesta ja uskoivat, että sukellusala toipuu osittain ennalleen jo vuonna 2022. Sukellusharrastajat vastasivat sukellusammattilaisia positiivisemmin kysymykseen alan tulevaisuudesta, itse alan harjoittajat vaikuttivat arvioissaan hieman varovaisemmilta. Haastateltavat kuvailivat, kuinka etenkin työssäkäyvät ja säästöjä kerryttäneet ihmiset ovat jo valmiita matkustamaan. Moni ei ollut sukeltanut ollenkaan koko pandemian aikana edes kotimaassa, he kertoivat olevansa todella innoissaan matkailun mahdollisuuksista. Osa haastateltavista oli jo varannut tai vähintään suunnitellut matkustavansa. Matkan jo varanneita haastateltavia matkustamisen suunnittelun vaikeus tai epävarmuus matkan toteumisesta ei tuntunut häiritsevän. Matkustamisen suunnitteluvaihetta moni ei kokenut lainkaan vaikeaksi, päinvastoin moni haastateltava kertoi etsivänsä tietoa rajoituksista ja tarvittavista matkustusasiakirjoista innoissaan. Haastateltavista he, jotka eivät vielä olleet varanneet matkaa, mainitsivat että sukellusmatkan ajankohta on suunniteltu, mutta kohdemaan valinta tulee ajankohtaiseksi lähempänä matkaa ja valinta perustuu täysin sen hetkisiin rajoituksiin. Moni haastateltava uskoo, että reppureissaajien edullisten kohteiden sijaan sukeltajia houkuttelevat vuonna 2022 tasokkaammat sukellusresortit ja sukellusretket liveaboard aluksilla. Jos vastauksiin on uskomista ja ensimmäisten joukossa matkalle lähtevät hyvin säästöjään kerryttäneet sukeltajat, mahdollista on, että reppureissaajien suosikkialueet toipuvat tasokkaampien resorttien kohteita paljon hitaammin. Mahdollisten paikallisten rajoitusten vuoksi reppureissaajille tyypillinen useassa kohteessa saman loman aikana vierailu ei välttämättä ole mahdollista. Yksi haastateltavista mainitsi myös, että ilmastonmuutoksen aiheuttamat muutokset pelottavat sukellusharrastajaa vallitsevaa pandemiaa enemmän. Yhteenvedona haastateltavien vastauksista jäi mielikuva mahdollisesti hyvinkin positiivisesta vuodesta 2022. Moni sukeltaja on valmis matkustamaan ja sukellusala alkaa hiljalleen toipua vuoden 2022 aikana.

#### 4.3.2 Skenaario B - Sukellusala kärsii rajoituksista vuonna 2022

Haastatteluiden perusteella toinen kahdesta eniten esille tulleesta tulevaisuuden vaihtoehtoisista skenariosta oli skenaario b. Tätä skenaariota kuvaillessaan haastateltavat uskovat, että sukellusala kärsii vielä voimakkaasti rajoituksista vuonna 2022. Moni haastateltavista kertoi, että sukellusharrastus on matkustusrajoitusten vuoksi ollut tauolla kokonaan. Osa kertoi sukeltaneensa kerran kotimaassa, muttei ollut kiinnostunut jatkamaan harrastusta kokeillua pidemmälle. Muutama haastateltava kertoi sukeltaneensa nyt todella paljon lähialueilla, mitä ei ollut aikaisemmin tehnyt. Skenaario B:tä kuvaillessaan suurin osa oli sitä mieltä, etteivät he tai muut sukeltajat välttämättä vielä uskalla matkustaa. Matkustuksen suunnittelun osa koki edelleen hyvin vaikeaksi ja mahdollisten muutosten riskit

eivät tuntuneet sen arvoisilta, että he olisivat valmiit matkustamaan. Rajoitusten vuoksi osa oli miettinyt matkaa tietylle ajankohdalle vuonna 2022, mutta kohdemaan valinta tulisi riippumaan täysin sen hetkisistä rajoituksista. Osa haastateltavista koki myös mahdolliset kohdemaan karanteenit ehdottomina esteinä matkan suunnittelulle. Yhteenvedona mahdollisten rajoitusten vuoksi moni uskoo, että sukellusasiakkaat ovat vuonna 2022 edelleen pääosin paikallisia tai lähialueiden asiakkaita. Sukellusalan harjoittajat uskoivat, että paikallisten rajoitusten vuoksi reppureissaajat eivät pääse vierailemaan useissa kohteissa saman loman aikana. Näin ollen moni reppureissaajista riippuvainen yrittäjä uskoo, ettei heidän asiakaskuntansa löydä takaisin vielä vuonna 2022.

#### 4.4 Haastatteluiden ja skenaarioiden analyysi

Keskustelin ISG toisen perustajan Chris Pearsonin kanssa molemmista tulevaisuuspoluista ja mietimme alkuun yhdessä, miltä yrityksen tulevaisuus voisi näyttää, jos nämä tulevaisuuden näkymät toteutuisivat. Mielestämme molemmat hypoteesit alan lähitulevaisuudesta kuulostivat varsin mahdollisilta.

Tämän opinnäytetyön haastatteluiden, sekä ensimmäisen hypoteesin tueksi olimme mielissämme siitä, että matkustaminen näyttäisi hiljalleen palautumisen merkkejä. Haastatteluvastausten sekä pohdiskelumme tueksi esimerkiksi Finnair kertoi verkkosivuillaan, että kasvaneen matkustuskysynnän myötä Finnair oli alkanut palauttaa ulkomailla säilytyksessä olleita koneitaan Suomeen ja takaisin liikenteeseen (Finnair. 2021).

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos THL muistutti samaan aikaan kuitenkin, että nopeat muutokset COVID-19 epidemiatilanteessa ovat edelleen mahdollisia. Yle uutisten mukaan uusin koronamuunnos varjostaa matkailua, vaikka talven ja kesän matkojen kauppa käy matkatoimistojen mukaan hyvin. Moni suomalainen odottaa tietoja omikron koronamuunnoksesta ja joko siirtää matkan varaamista tai siirtää jo varattua matkaa. (Yle. 2021). Juuri kuin luulimme, että oli taas turvallista lentomatkustaa, ilmestyi uusi koronamuunnos ja matkustamisesta tuli yhtäkkiä taas kovin monimutkaista (CNN. 2021). Opinnäytetyön kirjoittamishetkellä suositukset eivät vielä olleet muuttuneet uuden virusmuunnoksen vuoksi, kaikille ulkomaille matkustaville suomalaisille THL suositteli täyden koronarokotussuojan hankkimista ennen matkalle lähtöä (THL. 2021). Haastattelutuloksia ja niiden perusteella tarinallistettuja hypoteeseja analysoidessa voitiinkin todeta, että vaikka sukellusalan lähitulevaisuus näyttääkin mahdollisesti jo valoisammalta, on hypoteeseista jälkimmäinen kuitenkin hyvin mahdollinen, pandemian rajoitukset voivat edelleen rajoittaa sukeltajien matkustamista.

## 5 Liiketoimintamallin kehitysehdotukset

Vaihtoehtoisten tulevaisuuspolkujen innostamana lähdin opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti työstämään Island Safety Groupin liiketoimintamallin kehitysehdotusta, keskittyen arvolupaukseen ja asiakasryhmiin. Alkuperäistä liiketoimintamallia työpajassa hahmotellessani kirjasin, että yrityksen asiakkaat ovat aiemmin fyysisesti sijainneet pelkästään Thaimaassa, Koh Taon saarella. ISG:n arvolupaus on palvellut tämän asiakasryhmän tarpeita. Suomesta käsin tämä asiakaskohderyhmä tulee jatkossakin olemaan ISG:lle tärkeä, sillä yritys on luonut vahvan asiakaspohjan alueelle. Toiveena on järjestää kysynnästä riippuen muutamia koulutusjaksoja vuodessa, jolloin ISG kouluttajat matkustavat Suomesta Thaimaan Koh Taolle. Kuten moni muu turismista riippuvaiden ala, on sukellusala on ollut koko pandemian ajan vaikeuksissa. Mahdollista on, ettei sukellusyrittäjillä ole alkuun vara investoida ISG tarjoamiin ensiapu- ja turvallisuuskoulutuksiin tai ensiapuvästeisiin. Arvolupauksensa mukaisesti ISG perustajat kuitenkin toivovat, että sukellusalan yrittäjät asettavat turvallisuuden etusijalle. ISG perustaja Chris Pearson halusi tulevaisuuspoluista keskustellessamme painottaa, että sukellusyrietysten sekä sukellusammattilaisten on nyt erityisen tärkeä panostaa sukellusturvallisuuden ja ensiaputaitojen ylläpitämiseen, sekä valmistautua sukeltajien paluuseen ennakoimalla. Kuten monella muulla alalla, myös sukellusalalta moni on hakeutunut töihin muille aloille. Tässä ISG perustaja näkee tulevaisuudesta puhuttaessa mahdollisuuden, sukellusalalle koulututtavat uudet kouluttajat tarvitsevat laadukasta ensiapukoulutusta.

### 5.1 Liiketoimintamallin kehitysehdotus 1

Ensimmäinen hypoteesi sukellusalan tulevaisuudesta pohjautui haastatteluvastausten avulla hahmottelemaani tulevaisuuspolkuun, jonka mukaan sukellusala toipuu osittain ennalleen jo vuonna 2022. Vuonna 2022 reppureissaajien edullisten kohteiden sijaan sukeltajia houkuttelisivat vuonna 2022 tasokkaammat sukellusresortit. Tähän tulevaisuuden skenaarioon perustuvan liiketoimintamallin asiakasryhmät ja arvolupaus ehdotus on kirjattu alle, sekä myös kuvioon 10.

#### 5.1.1 Asiakasryhmät

ISG keskittyy jatkossakin palvelemaan yritysasiakkaita sukellusalalla. Yrityksen ensiapu- ja pelastuskurssit tuottavat parhaiten arvoa niille sukellusyrittäjille, joilla ei ole omaa ensiapukoulutukseen ja ensiaputaitoihin erikoistunutta henkilökuntaa. Nämä yritysasiakkaat haluavat tarjota viimeisen päälle mietityn turvallisuuskokonaisuuden, jolla taataan asiakkaille sekä henkilökunnalle mahdollisimman turvalliset sukellukset. Yrityksissä halutaan tarjota henkilökunnan pelastuskoulutuksissa perus ensiapukoulutuksen lisäksi myös ensiavun jatkokoulutusmahdollisuuksia. Yritykset haluavat, että heidän hätätoimintasuunnitelma on tarkoin suunniteltu ammattilaisten avustuksella ja henkilökunta koulutettu toimimaan sen

mukaisesti. Yritysten ensiapukalusto ja varusteet ovat ensiluokkaa ja henkilökunta on koulutettu käyttämään varusteita. ISG:n laajan yhteistyöverkoston mahdollistamat mielenkiintoisimmat mahdollisuudet löytyvät Suomesta käsin Egyptistä ja Maltalta.

Sukellusyrittäjistä tärkeimpiä asiakkaita ovat lähitulevaisuudessa Liveboard - sukellusmatkoja tarjoavat yritykset, sekä sukelluskursseja ja retkiä tarjoavat tasokkaat sukelluskeskukset ja resortit. Liveboard - sukellusmatkoja tarjoavat kohdeasiakkaat sijaitsevat Egyptissä ja Israelissa, jonne etenkin Egyptiin myös moni suomalainen sukellusmatkanjärjestäjä tarjoaa matkoja. Asiakasryhmistä tasokkaat sukellusresortit sijaitsevat Maltalla. Egyptin sukelluskausi sijoittuu heinäkuusta joulukuulle ja Maltan kausi toukokuusta marraskuun loppuun. Näiden alueiden lisäksi tarkoitus on edelleen pitää Thaimaan Koh Taon asiakkaita tärkeinä, Koh Taon sukelluskausi on ympärivuotinen. Tarkoitus on, että ISG kurssikalenteri suunniteltaisiin palvelemaan eri alueiden asiakasryhmiä sukelluskausien mukaisesti.

Kansainväliset asiakkaat tavoittaakseen ISG:n henkilökunnan on matkustettava asiakkaiden luokse. Kansainvälisten asiakkaiden lisäksi ISG haluaa palvella suomalaisia sukelluskouluja, sekä sukellusammattilaisia. Sukelluskoulut haluavat panostaa asiakkaille tarjottavaan ensiapukoulutukseen ja valitsevat yhteistyökumppanikseen ISG:n. Sukellusammattilaiset haluavat kehittyä ammatissaan ja pitää huolen siitä, että he ovat mahdollisimman parhaalla tavalla valmistautuneet mahdollisen onnettomuuden sattuessa. Suomen markkinat ovat sukellusalalla valitettavasti auttamattoman pienet, joten ISG toiminta perustuu Suomessa lähinnä ISG perustajien oman sukellusharrastuksen ylläpitämiseen.

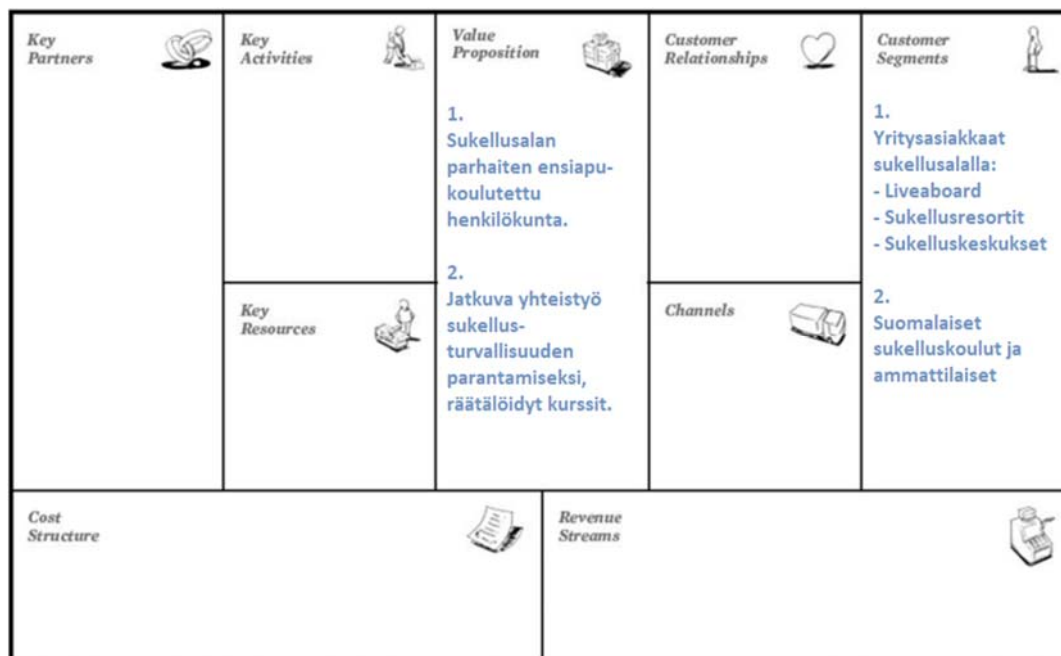
### 5.1.2 Arvolupaus

Vaikka ISG suuntaa nyt uusille markkinoille, yrityksen arvolupaus pysyy hyvin samanlaisena, kuin mikä se on yrityksen alusta ollut. Tarkoituksena on auttaa sukellusyrittäjiä parantamaan asiakkaiden ja henkilökunnan sukellusturvallisuutta jatkuvan yhteistyön avulla.

Asiakasyritykset voivat luottaa, että heidän henkilökunta on alan parhaiten koulutettu ennakoimaan ja ennaltaehkäisemään sukellusonnettomuuksia, sekä vastaamaan mahdollisiin sukellusonnettomuuksiin. Yhteistyö ISG:n kanssa tarkoittaa laadukasta ja räätälöityä pelastus- ja ensiapukoulutusta asiakasyritysten koko henkilökunnalle. Asiakasyritysten kanssa huolehditaan henkilökunnan taitojen päivittämisestä läpi sukelluskauden, tarjoten jatkokoulutusmahdollisuuksia ensiaputaitojen kasvattamiseen.

ISG tarjoaa sukelluskouluille kattavasti ensiapu- ja pelastuskoulutusta, ensiapuvarusteiden myynnin, sekä ensiapuvarusteiden leasingin koulutuskäyttöön. Räätälöityihin kurssikokonaisuuksiin kuuluu ensiapukouluttajien kurssit, henkilökunnan ensiapukoulutus ja luennot, sukelluskoulujen pelastussuunnitelmien laatiminen ja pelastustilanteiden simulaatioharjoitukset. Yhteistyö ISG kanssa tarkoittaa sukellusyrittäjille myös, että

mahdollisimman moni uusi sukelluskouluttaja saa ensiapukouluttajan koulutuksen suoraan alan ammattilaiselta ja on paremmin valmistautunut kouluttamaan ensiapukursseja sukeltajille. ISG tarjoaa SSI ja PADI ensiapukouluttajan koulutuksen, jonka yritys voi tarjota asiakkailleen osana SSI ITC tai PADI IDC kouluttajakoulutus ohjelmaa. Sukellusammattilaisten jatkokoulutukset keskittyvät sukeltajantaudin ensiavun antamiseen kattaen kammiohoidon sekä vesipelastukseen erikoistumisen. Kaikki ISG tarjoamat kurssit räätälöidään vastaamaan sukellusyrityksen tarpeita. Sukellusammattilaisten ja sukellusharrastajien kurssit tarjotaan aina vain yhteistyössä sukellusyrityksen kautta. Näistä ainoana poikkeukseni vaativimmille ammattisukeltajille tarjolla oleva MIRA, Medicine In Remote Areas - kurssi, joka soveltuu hyvin myös tutkimussukeltajille vaativiin ja syrjäisiin sukelluskohteisiin. Tämä kurssi järjestetään kysynnän mukaan ja tehdään yhteistyössä Koh Tao Rescue - vapaaehtoisjärjestön kanssa Koh Taon saarella Thaimaassa.



KUVIO 10: Liiketoimintamallin kehitysehdotus 1 (mukaillen Osterwalder, Pigneur 2010, 44)

## 5.2 Liiketoimintamallin kehitysehdotus 2

Toinen hypoteesi sukellusalan tulevaisuudesta pohjautuu haastatteluvastausten avulla hahmottelemaani tulevaisuuspolkuun, jonka mukaan sukellusala kärsii vielä voimakkaasti rajoituksista vuonna 2022. Sukellusasiakkaat ovat vuonna 2022 edelleen pääosin paikallisia tai lähialueiden asiakkaita, sukellusturismi on maailmanlaajuisesti vähäistä.

Haastatteluissa saamieni vastausten mukaan paikallisten ja lähialuiden turismiin perustuva sukellustoiminta on vilkastunut etenkin Australiassa, Indonesiassa, Thaimaassa ja Bahaman

saarilla. Kauempaa matkustavat turistit eivät näillekään sukellusalueilla ole juurikaan vielä palanneet, mutta sukellusala on pärjännyt paikallisen turismin ansiosta. Suomesta käsin nämä kohteet ja mahdolliset asiakasyritykset ovat kuitenkin hyvin kaukana ja ISG:n olisi vaikea lähteä näille markkinoille jo pelkän sijainnin takia. Thaimaan Koh Tao on kuitenkin markkina-alueena ISG:lle hyvin tärkeä jo luodun asiakaspohjan ansiosta, sijainnista huolimatta. Paikalliseen turismiin nojaava sukellustoiminta ei kuitenkaan ole paikallisille yrityksille riittävän kannattavaa, jotta ISG palveluille löytyisi vielä kysyntää. Molemmista tulevaisuuspoluista keskustellessamme, pohdimme ISG:n perustajan kanssa myös Suomen ja pohjoismaiden mahdollisuuksista kohdemarkkinoina. Laitesukellus on hyvin kausiriippuvainen ja varsin pieni ala Suomessa. Varsinaisia yritystoimintaan keskittyviä sukelluskeskuksia on vain muutamia, suurinosa on harrastajasukeltajien ylläpitämiä kerhoja. Työpajassa syntyneen uuden asiakasryhmän tutkimussukeltajien osalta mahdollisuudet kiinnostavat, mutta tämä kohderyhmä on varsin pieni vaikkakin mielenkiintoinen. Laitesukellus ei siis näytä olevan kovin kannattavaa Suomessa, muutoin kuin harrastusomaisesti. Tätä vaihtoehtoista tulevaisuuspolkua katsoessa on hyvin mahdollista, ettei ISG:n kannattaisi lähteä avaamaan vuonna 2022, jos edelleen keskitytään pelkästään sukelluslalle. Euroopan sukellusalan mahdollisesti kärsiessä rajoituksista ja turismin puutteesta, ISG:n kannattaisi miettiä melkein koko asiakasryhmä uudestaan. Yrityksen toiminta voitaisiin mahdollisesti kohdistaa enemmän ensimmäisessä työpajassa nousseelle kehitysidealle pelastus- ja ensiapukoulutuksesta muille kuin sukelluslalle. Tämän liiketoimintamalliehdotuksen suunnittelussa tein tiivistä yhteistyötä yrityksen toisen perustajan kanssa, sillä ehdotus vaati paljon tietoa yrityksen mahdollisesta uudesta markkina-alueesta. Tähän tulevaisuuden skenaarioon perustuvan liiketoimintamallin asiakasryhmät ja arvolupaus ehdotus on kuvailtu alla, sekä myös kuviossa 11.

### 5.2.1 Asiakasryhmät

ISG kurssivalikoimasta löytyy paljon kursseja, jotka soveltuvat myös muulle kuin sukelluslalle, joten ISG lähtee sukellusyritysten sijaan tavoittelemaan uusia asiakasryhmiä. Thaimaa on edelleen ISG:lle tärkeä markkina-alue, sillä yrityksellä on siellä hyvät verkostot ja yrityksen palveluille on aiemmin ollut kysyntää myös sukellusalan ulkopuolelta. Yrityksen resurssit eivät aiemmin riittäneet vastaamaan tämän alueen kysyntään, mutta nyt uudet mahdollisuudet kiinnostavat. Bangkok ja Phuket ovat alueista mielenkiintoisimmat, sillä näissä kohteissa on paljon hotelli- ja hostelliketjuja, sekä isoja kansainvälisiä yksityisiä kouluja, joita ISG tuotteet ja palvelut kiinnostavat. Vuosi 2022 voi tarjota loistavan mahdollisuuden ISG tarjoamille kursseille, sillä suuret majoitusyritykset valmistautuvat massaturismin paluuseen.

Asiakasryhmistä keskustellessamme ISG perustaja Chris Pearson toteaa, että mitä enemmän jossain on ihmisiä, sitä todennäköisemmin valitettavasti sattuu myös onnettomuuksia. ISG:n

ensiapu- ja pelastuskurssit tuottavat parhaiten arvoa niille yrityksille, jotka haluavat valmistautua parhaalla mahdollisella tavalla onnettomuuksien ehkäisyyn, ennakointiin sekä toimimiseen mahdollisten onnettomuuksien ja sairauskohtausten sattuessa. Suurin ISG asiakaskohderyhmistä on Thaimaan suuret hotelli- ja hostelliketjut, joilla on kohteita Bangkokissa ja Phuketissa, sekä mahdollisesti Thaimaan muilla saarilla. Nämä kansainväliset ketjut haluavat panostaa laatuun ja asiakkaiden viihtyvyyteen, jolloin myös vieraiden ja henkilökunnan turvallisuus on tärkeässä roolissa. Yritykset haluavat kouluttaa henkilökunnan mahdollisimman kattavasti niin, että vähintään jokainen henkilökunnasta on saanut perus ensiapukurssin ja riippuen työnkuvasta, kattavamman räätälöidyn koulutuksen. ISG asiakkaita yhdistää etenkin uima-altaan tai vesiaktiviteettien olemassaolo. Chris Pearson kertoo kokemuksella, kuinka Aasiassa on valitettavan paljon uimataidottomia. Hän jatkaa, että Thaimaa on etenkin kiinalaisten turistien suosiossa ja valitettavasti kiinalaisten uimataito on usein vähäinen tai olematon. ISG asiakkaat haluavat panostaa uima-altaan ja vesiaktiviteettien turvallisuuteen. Näiden aktiviteettien läheisyydessä tai parissa työskentelevälle henkilökunnalle asiakasyritykset haluavat Life Guard -hengespelastuskurssin ensiapukurssin lisäksi. Näiden aktiviteettien parissa esimiesroolissa työskenteleville henkilökunnan jäsenille asiakasyritykset haluavat myös jatkoensiapukoulutusta, joka keskittyy etenkin pelastustoimiin, joita mahdollisesti vedessä ollut onnettomuuden uhri tarvitsisi.

Toinen tärkeimmistä asiakasryhmistä on kansainväliset yksityiset koulut Thaimaassa, etenkin Bangkokin ja Phuketin alueilla. Näissä kouluissa on suuret uima-altaat ja vesilajeja harrastetaan aktiivisesti. ISG asiakkaat haluavat panostaa oppilaiden ja henkilökunnan turvallisuuteen pitämällä huolen, että jokainen kansainvälisen koulun opettaja on saanut vähintään perus ensiapukoulutuksen. Koulut haluavat, että vesiliikunnan parissa toimivat opettajat käyvät perusensiavun lisäksi myös vähintään allaspelastuskurssin.

Kansainväliset asiakkaat tavoittaakseen ISG henkilökunnan on matkustettava asiakkaiden luokse. Kansainvälisten asiakkaiden lisäksi ISG haluaa palvella suomalaisia sukelluskouluja, sekä sukellusammattilaisia. Sukelluskoulut haluavat panostaa asiakkaille tarjottavaan ensiapukoulutukseen ja valitsevat yhteistyökumppanikseen ISG:n. Sukellusammattilaiset haluavat kehittyä ammatissaan ja pitää huolen siitä, että he ovat mahdollisimman parhaalla tavalla valmistautuneet mahdollisen onnettomuuden sattuessa. Sukellusammattilaisten lisäksi ISG haluaa palvella tutkimussukeltajia, tarjoten kurseja jotka lisäävät sukellusturvallisuutta ja sukelluksiin valmistutumista syrjäisiin kohteisiin. Suomen markkinat ovat sukellusalalla valitettavasti auttamattoman pienet, joten ISG toiminta perustuu Suomessa lähinnä ISG perustajien oman sukellusharrastuksen ylläpitämiseen ja sukellusturvallisuuden tärkeyden puolestapuhumiseen.



### 5.2.2 Arvolupaus

ISG:n tarkoituksena on auttaa asiakasyrityksiä parantamaan asiakkaiden ja henkilökunnan turvallisuutta tarjoamalla laadukasta ja räätälöityä pelastus- ja ensiapukoulutusta koko henkilökunnalle. ISG:n asiakkaat saavat alan parasta koulutusta ja he voivat luottaa, että heidän henkilökunta on koulutettu ennakoimaan ja ennaltaehkäisemään onnettomuuksia, sekä ovat valmiit vastaamaan mahdollisiin sairauskohtauksiin ja onnettomuuksiin. ISG haluaa taata, että jokainen asiakasyrityksen henkilökunnan jäsen saa tasavertaisen peruskoulutuksen omasta taustasta tai koulutuksesta riippumatta. ISG kurssit räätälöidään asiakasyrityksille koulutustarpeen lisäksi henkilöstön kulttuuria ja kielitaitoa kunnioittaen. ISG tarjoaa asiakasyrityksille kattavasti henkilökunnan ensiapu- ja pelastuskoulutusta, luentoja, pelastussuunnitelman laatimisen ja pelastus simulaationharjoitukset, sekä ensiapuvarusteiden myynnin. Räätälöityihin kurssikokonaisuuksiin kuuluu perusensiapukurssit jatkokoulutusmahdollisuuksineen, sekä SSI Lifeguard hengenpelastuskurssit.

ISG haluaa pienestä kysynnästä riippumatta tarjota suomalaisille sukelluskouluille kattavasti ensiapu- ja pelastuskoulutusta, ensiapuvarusteiden myynnin, sekä ensiapuvarusteiden leasingin koulutuskäyttöön. Räätälöityihin kurssikokonaisuuksiin kuuluu ensiapukouluttajien kurssit, henkilökunnan ensiapukoulutus ja luennot, sukelluskoulujen pelastussuunnitelmien laatiminen ja pelastustilanteiden simulaatioharjoitukset. Yhteistyö ISG kanssa tarkoittaa sukellusyrityksille myös, että mahdollisimman moni uusi sukelluskouluttaja saa ensiapukouluttajan koulutuksen suoraan alan ammattilaiselta ja on paremmin valmistautunut kouluttamaan ensiapukursseja sukeltajille. ISG tarjoaa SSI ja PADI ensiapukouluttajan koulutuksen, jonka yritys voi tarjota asiakkailleen osana SSI ITC ja PADI IDC kouluttajakoulutus ohjelmaa. Sukellusammattilaisten jatkokoulutukset keskittyvät sukeltajantaudin ensiavun antamiseen kattaen kammiohoidon, sekä vesipelastukseen erikoistumisen. Kaikki ISG tarjoamat kurssit räätälöidään vastaamaan sukellusyrityksen tarpeita. Sukellusammattilaisten ja sukellusharrastajien kurssit tarjotaan aina vain yhteistyössä sukellusyrityksen kautta. Näistä ainoana poikkeukseni vaativimmille ammattisukeltajille tarjolla oleva MIRA, Medicine In Remote Areas - kurssi, joka soveltuu hyvin myös tutkimussukeltajille vaativiin ja syrjäisiin sukelluskohteisiin. Tämä kurssi järjestetään kysynnän mukaan ja tehdään yhteistyössä Koh Tao Rescue - vapaaehtoisjärjestön kanssa Koh Taon saarella Thaimaassa.



KUVIO 11: Liiketoimintamallin kehitysehdotus 2 (mukaillen Osterwalder, Pigneur 2010, 44)

### 5.3 Työn lopputulos - Liiketoimintamallien yhdistelmä

Tutkimustuloksiin perustuen, päädyin työn lopputuloksena esittää, että ISG lähtisi kehittämään liiketoimintamalliaan ja suunnitelmia tulevaisuudesta pandemian jälkeiseen aikaan yhdistäen molempien esittelemäni liiketoimintamallin kehittämisehdotukset (kuviot 12). Uskon työhön perustuen, että liiketoimintamallien yhdistelmä vastaa helpommin mahdollisesti muuttuviin matkustustilanteisiin, kun yritys ei ole riippuvainen asiakkaista vain yhdessä maassa tai kohteessa.

Sukellusalan ulkopuolelta tulevat hotelli- ja hostelli, sekä yksityiskouluasiakkaat ovat aiemmin ilmaisseet kiinnostusta ISG:n kurssitarjontaan, joten tätä mahdollisuutta ISG:n olisi ehdottomasti kannattava lähteä hyödyntämään. ISG:llä on todella vakiintunut asiakasryhmä sukellusalalta ja uusi sijainti mahdollistaa sukellusasiakkaiden tavoittamisen tulevaisuudessa myös Maltalla ja Egyptissä, jonne ei aiemmin ollut kannattava matkustaa Thaimaasta asti. Thaimaassa ISG:llä on kuitenkin niin vahva asiakaskunta, ettei yrityksen mielestäni kannata jättää tätä asiakasryhmää pois liiketoimintamallistaan, etenkin kun eletetään vielä näin epävarmaa pandemia tilannetta.



KUVIO 12: Yhdistetty liiketoimintamalli ehdotus (mukaiillen Osterwalder, Pigneur 2010, 44)

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyt tulokset osoittivat, että ISG:n liikeidea ei ole yhteen paikkaan sidottu. Tuloksista erottui, kuinka yrityksen erityisosaaminen voidaan kohdentaa myös uusia asiakasryhmiä kohtaan arvostaen yrityksen alkuperäistä arvolupausta ja näin ollen yrityksen liikeidea on siirrettävissä.

Opinnäytetyön toteutusta suunniteltaessa, päädyin rajaamaan liiketoimintamallin käytön pelkästään arvolupaukseen ja asiakasryhmiin. Jatkotutkimuksia ajatellen, ISG:n olisi hyvä hyödyntää BMC liiketoimintamallin kaikki yhdeksän rakennuspalikkaa.

Liiketoimintamallin kehittämistyössä pidin Osterwalderin ja Pigneurin BMC liiketoimintamallin visuaalisuudesta ja yksinkertaisuudesta. Etenkin kirjan esittelemä tulevaisuuden skenaariot - malli toimi todella hyvänä työkaluna. Ilman skenaariot työpajaa, en tiedä olisinko päätenyt yhtä monipuolisesti arvioimaan sukellusalan tulevaisuutta ja yrityksen muuttuvaa ympäristöä. Häntin Asiakkaista ansaintaan- kirjan tuoma asiakaskeskeisyys johdatti keskittymään asiakashaastatteluihin. Haastattelut ja niiden tulokset antoivat todella merkityksellisen osan tälle työlle.

Mielestäni työn tuloksiin perustuen, kun yrityksen liiketoimintamallin kaikki yhdeksän osaa on päivitetty ja uusi liiketoimintasuunnitelma on kirjoitettu, on yrityksellä realistiset

mahdollisuudet toimia sijainnista riippumatta ja siitä huolimatta tavoittaa asiakaskohderyhmä turismin, sekä sukellusalan toipuessa pandemiasta. Tutkimustulokset perustuivat kuitenkin pääosin haastatteluvastauksiin ja haastateltavien ihmisten omiin havaintoihin ja suunnitelmiin, joten sukellusalan hypoteeseja ja niihin perustuvaa liiketoimintamallia tulee tarkastella kriittisesti.

Opinnäytetyö auttoi myös kirjoittajaa yrittäjänä näkemään, kuinka tärkeän liikeidean parissa olemme alusta asti työskennelleet ja kirkastamaan meidän yrittäjien visiota tulevaisuudesta. Jos yritys päättyy kirjoittamaan liiketoimintasuunnitelman tähän opinnäytetyöhön pohjautuen, tulee tulevaisuuden visio sitoutumaan yrityksen historiaan. Yrityksen merkityksellinen työ jatkuu, vaikka toimintaympäristö muuttuu. Jos yrityksen toiminta suunnataan seuraavaksi opinnäytetyön ehdotuksen mukaisesti myös uudelle asiakasryhmälle, seuraavaksi on mielenkiintoista pohtia voisiko myös Suomesta löytyä tarvetta ISG erityisosaamiselle sukellusalan ulkopuolelta. Vaikka opinnäytetyöni ei suoranaisesti ole monistettavissa muihin yrityksiin tai muihin toimialoihin, opinnäytetyön näkemys ja toteutus voisi olla monistettavissa. Opinnäytetyöni voisi kannustaa samanlaiseen lähestymiseen myös muiden yritysten osalta, jotka ovat toiminnallisesti vastaavassa tilanteessa.

Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa vahvistui myös hypoteesi mahdollisesta liikeideasta sukellusalalle. Haastatteluiden tarkoituksena ei ollut vahvistaa tätä mietinnässä ollutta ideaa, mutta haastatteluvastaukset antoivat tälle liikeidealle itsestään vahvistusta. Lähden ehdottomasti jatkamaan tämän liikeidean kehittelyä oman sukellusharrastuksen innostamana ja tämän idean tueksi ajattelin toteuttaa tarkemman markkinatutkimuksen haastatteluiden innostamana.

## Lähteet

### Painetut

Uusyrittäjäkeskus. 2021. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle. Helsinki: SUK-palvelu Oy

Alikoski, R., Hakonen, M., Viitasalo, J. 2018. Yritystoiminnan taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Hänti, S. 2021. Asiakkaista ansaintaan. Helsinki: Alma Talent Oy

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

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Jyväskylä: JAMK

Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Jyväskylä: PS-kustannus

Länsisalmi, S. 2013. Uudista liiketoimintaa. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Jyväskylä: JAMK

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

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

Komulainen, M. 2018. Menesty Digimarkkinoilla. Helsinki: Helsingin Kamari Oy

Järvinen, M., Kari, M. 2017. Yritä, erehdy, onnistu. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava

Chaffey, D. 2015. Digital business and e-commerce management: sixth edition. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: JAMK

### Sähköiset

Kieran, D. 2021. The state of the scuba diving industry after a year of pandemic. Scubanomics. Viitattu 26.04.2021

<https://medium.com/scubanomics/the-state-of-the-scuba-diving-industry-after-a-year-of-pandemic-54c4cd0c97d4>

Matkustaminen ja koronavirus pandemia. 2021. THL. Viitattu 27.04.2021.

<https://thl.fi/fi/web/infektioaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/matkustaminen-ja-koronaviruspandemia>

Jones, L., Palumbo, D., Brown, D. 2021. Coronavirus: How the pandemic has changed the world economy. BBC news. Viitattu 26.04.2021

<https://www.bbc.com/news/business-51706225>

Matkustaminen ja koronavirus pandemia. 2021. THL. Viitattu 19.11.2021.

<https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/matkustaminen-ja-koronaviruspandemia>

Finnair. 2021. Viitattu 19.11.2021.

<https://www.finnair.com/fi-fi/bluewings/finnairin-maailma/finnairinmuuttolinnut-lent%C3%A4v%C3%A4t-takaisin--keski-euroopassa-s%C3%A4ilytetytj%C3%A4-koneita-palautetaan-liikenteeseen-2423026>

Tanskanen, J., Muilu, H. 2021. Koronamuunnos varjostaa matkailun jouluseasonkia - matkoja siirretään myöhemmäksi kun omikron lisää epävarmuutta. Yle uutiset. Viitattu 06.12.2021.

<https://yle.fi/uutiset/3-12213699>

O'Hare, M. 2021. All you need to know about the latest Omikron travel restrictions. CNN Viitattu 06.12.2021.

<https://www.cnn.com/travel/amp/pandemic-travel-news-omicron-restrictions-fiji-christmas-markets/index.html>

## Kuviot

KUVIO 1: Tutkimusongelma ja kysymykset .....	9
KUVIO 2: Kehittämistyön eteneminen .....	11
KUVIO 3: Liiketoimintamallien kehitys (Hänti 2021, 109).....	13
KUVIO 4: The Business Model Canvas (Osterwalder, Pigneur 2010, 44) .....	16
KUVIO 5: Tulevaisuuden skenaarioiden suunnittelu (Osterwalder, Pigneur 2021, 189) .....	17
KUVIO 6: Liiketoimintamalli työpajan kysymykset (Osterwalder, Pigneur 2010, 21,23).....	20
KUVIO 7: Haastatteluteemat ja testihaastatteluiden vastausten pääkohdat .....	23
KUVIO 8: Haastatteluiden vastaajat maittain .....	24
KUVIO 9: Tulevaisuuden skenaariot (mukaillen Osterwalder, Pigneur 2021, 189).....	25
KUVIO 10: Liiketoimintamallin kehitysehdotus 1 (mukaillen Osterwalder, Pigneur 2010, 44). 30	
KUVIO 11: Liiketoimintamallin kehitysehdotus 2 (mukaillen Osterwalder, Pigneur 2010, 44). 34	
KUVIO 12: Yhdistetty liiketoimintamalli ehdotus (mukaillen Osterwalder, Pigneur 2010, 44) 35	

## Liitteet

Liite 1: Nykyinen liiketoimintamalli työpaja.....	41
Liite 2: Haastattelurunko.....	43
Liite 3: Tulevaisuuden skenaariot työpaja .....	32



Liite 1: Nykyinen liiketoimintamalli työpaja

## TYÖPAJA - ISLAND SAFETY GROUP, NYKYINEN LIIKETOIMINTAMALLI

Työpajan tavoite: Kirjoittaa/hahmotella Business Model Canvasin avulla ISG aiemman liiketoimintamallin arvolupaukset ja asiakasryhmät.

Työpajan osallistajat: Päivi Kinnunen ja Chris Pearson

### ASIAKASRYHMÄT:

Kenelle tuotamme arvoa?

Keitä ovat tärkeimmät asiakkaamme?

- ISG tärkeimmät asiakkaat löytyivät sukellusalalta ja näitä olivat sukelluskeskukset ja sukellusammattilaiset.
- ISG päätyi heti alkuun palvelemaan vain B2B asiakkaita, näin taattiin luottamus asiakkaisiin eikä käännytty tärkeimpien asiakkaiden kilpailijoiksi tarjoamalla myös sukeltajatason erikoiskursseja.
- Suunnitelmissa oli aloittaa Koh Taon sukelluskouluista ja laajentaa toimintaa Thaimaan sisällä kattaen mahdollisimman laajasti koko Thaimaan sukelluskeskukset.

Työpajassa syntynyt kehitysidea:

- Pienin, mutta ei mitenkään vähäisin asiakasryhmä on tutkimussukeltajat, jotka sukeltavat syrjäisillä alueilla ja/tai vaativissa olosuhteissa. Aiemmin ISG on keskittynyt palvelemaan ihan ketä tahansa sukeltajaa, joka sukeltaa syrjäisissä/vaativissa olosuhteissa.

### ARVOLUPAUS:

Mitä arvoa tuotamme asiakkaalle?

- Sukellusturvallisuus paranee jatkuvan koulutuksen ja ´kehittyneempien/parempien´ ensiapuvälineiden avulla.

Mitä asiakkaan ongelmia ratkaisemme?

- Sukelluskoulujen ei jokaisen tarvitse palkata erityistä henkilöä huolehtimaan sukelluskoulujen ensiaputaitojen ylläpitämisestä. ISG tarkoitus on auttaa sukelluskouluja ja toimia ikäänkuin jatkona sukelluskouluille toimien jatkuvassa yhteistyössä sukellusturvallisuuden parantamisessa.

Millaisia asiakastarpeita tyydytämme?

- Asiakkaat, eli sukelluskoulut voivat luottaa, että heidän henkilöstö on alan parhaiten koulutettu ennakoimaan ja ennaltaehkäisemään sukellusonnettomuuksia, sekä vastaamaan mahdollisiin sukellusonnettomuuksiin.
- Kurssit räätälöidään vastaamaan jokaisen asiakkaan tarpeita.

Millaisia tuote- ja palveluyhdistelmiä tarjoamme kullekin asiakasryhmälle?

- Sukelluskoulut: Hätätöimintasuunnitelmien laatiminen ja henkilökunnan ensiapukoulutus sekä skenaario harjoittelu, henkilöstön luennot sukellussairauksista yms, ensiapuvärusteiden vuokraus koulutus käyttöön, kattava valikoima ensiapuvärusteita myyntiin
- Sukellusammattilaiset: Perus ensiapukoulutus, sekä jatkokoulutus mahdollisuudet, ensiapuvärusteiden myynti
- Tutkimussukeltajat: MIRA, Medicine In Remote Areas - kurssi, ensiapuvärusteiden myynti

Liite 2: Haastattelurunko

INTERVIEWS/HAASTATTELUT:

\*Are you OK with the meeting being recorded? Confidential, my eyes only.

- Sopiiko, että nauhoitan haastattelu? Nauhoitteet helpottavat vastausten käsittelyä ja ovat vain minun omaan käyttöön.

\*All answers are treated anonymous in the thesis, thesis will be published and open to everyone to view.

- Kaikki vastaukset käsitellään anonymisti opinnäytetyössä, opinnäytetyö julkaistaan.

\*Do you allow these answers to be used in information discussed between myself and SSI, the diving association I am working with?

- Saanko käyttää vastauksia mahdollisissa keskusteluissa sukellusjärjestö SSI:n kanssa?

REMEMBER TO START RECORDING! MUISTA ALOITTAU NAUHOITUS!

Tämän haastattelun aikana toivon meiltä ihan vapaata keskustelua liittyen omiin mahdollisiin toiveisiin, haaveisiin, odotuksiin ja suunnitelmiin, tavoitteena onkin saada teiltä vastauksia siihen, miltä sukellusalan lähitulevaisuus mahdollisesti näyttää.

HOBBY DIVER / SUKELLUSHARRASTAJA

THEME 1 / TEEMA 1:

Has Covid changed anything in your dive hobby?

Onko pandemia muuttanut sukellusharrastustasi?

Extra questions if conversation does not flow fluently:

Apukysymyksiä jos keskustelu ei etene luontevasti:

1. If yes, how did Covid change your hobby?

Jos on, niin miten pandemia on muuttanut omaa sukellusharrastustasi?

2. Did you dive in your country of residence prior to Covid? How about during?

Oletko ennen pandemiaa sukeltanut kotimaassasi? Entä nyt pandemian aikana?

THEME 2 / TEEMA 2:

Have you made near future plans about scuba diving and/or holidays?

Onko sinulla suunnitteilla lähitulevaisuudessa sukelluksia/sukellusreissuja (kotimaahan/ulkomaille)?

Extra questions if conversation does not flow fluently:  
Apukysymyksiä jos keskustelu ei etene luontevasti:

1. How easy or difficult do you find planning of any trips at the moment?  
Miten vaivalloiseksi koet matkustamisen suunnittelun nyt?
2. If you plan to travel, what things will you have to consider differently when planning your travel?  
Jos aiot matkustaa, mitä asioita otat eri tavalla matkan suunnittelussa huomioon kuin aiemmin ennen pandemiaa?

DIVE PROFESSIONAL / SUKELLUSALAN HARJOITTAJA

THEME / TEEMA:

How does the future of diving industry look like?

Miltä alan lähitulevaisuus mielestäsi näyttää?

Extra questions if conversation does not flow fluently:  
Apukysymyksiä jos keskustelu ei etene luontevasti:

1. How did Covid affect your business?
2. Have you seen any increase in customer requests / booking so far?
3. Has your customer target group changed or do you think it will change after Covid or due to Covid?