

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi

Anu Lasonen

Liiketoimintasuunnitelma: Taidegalleria

Opinnäytetyö 2016

Tiivistelmä

Anu Lasonen

Liiketoimintasuunnitelma: Taidegalleria, 33 sivua

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinointi

Opinnäytetyö 2016

Ohjaajat: lehtori Pasi Juvonen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyössä oli tarkoitus tehdä liiketoimintasuunnitelma taidegallerialle, koska taidegalleriat ovat pysyneet samantyyllisinä kauan. Työssä pohdittiin taidegallerialle uusi arvolupaus ja mietittiin, minkälaisia uusia avaintoimintoja se voisi tarjota asiakkailleen. Opinnäytetyössä pohdittiin myös, minkälaista markkinointia taidegalleria voisi käyttää saadakseen uusia asiakkaita.

Opinnäytetyössä käytettiin liiketoimintasuunnitelman tekemisessä Business Model Canvas -nimistä työkalua. Arvolupauksen määrittelyssä käytettiin asiakasprofiilia ja arvokarttaa. Muuten tietoa kerättiin kirjallisuudesta.

Opinnäytetyön tuloksena on liiketoimintasuunnitelma taidegallerialle. Opinnäytetyön avulla määriteltiin uudet arvolupaukset kahdelle eri kohderyhmälle. Työssä pohdittiin myös uusia markkinointikeinoja ja avaintoimintoja taidegallerialle. Liiketoimintasuunnitelmassa saatiin pohdittua taidegallerialle uudenlainen konsepti.

Asiasanat: Business Model Canvas, taidegalleria, markkinointi, arvolupaus, asiakasprofiili, arvokartta

Abstract

Anu Lasonen
Business Model: Art Gallery, 33, pages
Saimaa University of Applied Sciences
Faculty of Business Administration Lappeenranta
Degree Programme in Business Administration
Specialisation on Marketing
Bachelor's Thesis 2016
Instructor: Mr Pasi Juvonen, Lecturer

The purpose of the thesis was to make a business model for an art gallery. The objective of the thesis was also to think how marketing, value proposition and key activities of art galleries should be renewed.

The information was gathered from literature. This thesis was carried out by using Business Model Canvas. Customer profile and value map were used in creating value proposition.

The final result of this thesis was a business model for an art gallery with a new concept. As a result of this thesis were created for the art gallery new value proposition, key resources and ways of marketing.

Keywords: Business Model Canvas, art gallery, marketing, value proposition, customer profile, value map

Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Liiketoimintasuunnitelma.....	5
1.2	Tutkimusmenetelmät.....	6
2	Yhteistyökumppanit	8
3	Kohderyhmän valinta ja segmentointi	9
4	Avainresurssit	11
5	Avaintoiminnot	12
6	Arvolupaus.....	15
6.1	Taiteilijat.....	19
6.1.1	Asiakasprofiili	19
6.1.2	Arvokartta.....	19
6.1.3	Sovitettu arvolupaus.....	20
6.2	Kursseilla ja näyttelyissä kävijät.....	21
6.2.1	Asiakasprofiili	21
6.2.2	Arvokartta.....	21
6.2.3	Sovitettu arvolupaus.....	22
7	Jakelukanavat.....	22
8	Asiakassuhteet	24
9	Markkinointi.....	25
10	Kustannukset ja myyntitulot	27
10.1	Kustannukset.....	27
10.2	Myyntitulot	28
10.3	Katetuottolaskelma	28
11	Pohdinta.....	30
	Kuvat.....	32
	Lähteet.....	33

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä liiketoimintasuunnitelma taidegallerialle. Opinnäytetyössä pyrin löytämään uusia tapoja saada lisää näkyvyyttä taiteelle ja kulttuurille sekä saada taidegallerioihin enemmän asiakkaita eri segmentistä eli kohderyhmistä. Pohdin uudenlaisia keinoja markkinoida taidegalleriaa, jotta sinne saisi houkuteltua uusia asiakkaita. Pohdin myös, minkälaisia uusia palveluita taidegalleria voi tarjota mahdollisille asiakkailleen. Tärkeimpänä on saada mahdollisimman monet kiinnostumaan taiteesta ja huomaamaan kulttuurin tärkeys. Haluan myös taiteilijoille mahdollisuuden tuoda esille omia töitään kohtuulliseen hintaan.

Vuonna 2008 alkanut heikko taloussuhdanne on vaikuttanut monen gallerian liikevaihtoon. Heikon suhdanteen aikana moni karsii taiteesta ja kulttuurista. Viime vuonna monet helsinkiläiset taidegalleriat tekivät tappioita. (Frilander 2015, 33.) Heikossa taloustilanteessa on vaikea myydä taidetta. Uskon, että taidegallerioiden konseptin uudistaminen tähän päivään muuttaisi tilannetta. Taidegallerioilla on paljon muutakin tarjottavaa kuin vain taideteosten esille laittaminen. Uskon, että on muitakin tapoja saada ihmiset innostumaan taiteesta ja kulttuurista. Myös asiakkaiden osallistamisessa on todella suuri mahdollisuus.

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää uusia palveluita, joita taidegalleriat voivat asiakkailleen tarjota. Muita tavoitteita ovat pohtia, minkälaista markkinointia taidegalleria voisi hyödyntää ja minkälaisen arvolupauksen se antaa asiakkailleen. Kokonaisuutena teen liiketoimintasuunnitelman, mutta tärkeimpinä tavoitteina näen nämä edellä mainitut asiat.

1.1 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelmalla tarkoitetaan aloittavan yrityksen tai jo olemassa olevan yrityksen toiminnan suunnitelmaa. Liiketoimintasuunnitelmia on paljon erilaisia ja ne painottavat eri asioita. Varsinkin aloittavien yrityksen liiketoimintasuun-

nitelmat painottavat laskelmia, koska aloittava yritys hakee liiketoimintasuunnitelmalla rahoitusta. Joissakin liiketoimintasuunnitelmassa pohditaan enemmän yrittäjäksi haluavan henkilön ominaisuuksia ja hänen sopivuutta yrittäjäksi. (Hesso 2013, 10–11.)

Perinteisen liiketoimintasuunnitelman sijasta haluan käyttää opinnäytetyössäni erilaista mallia eli Business Model Canvas –työkalua. Laskelmien sijasta haluan painottaa sitä, miten taidegalleria luo arvoa asiakkailleen ja kuinka sen markkinointia voisi uudistaa. Perinteisellä liiketoimintasuunnitelmalla ei pääse niin helposti pintaa syvemmälle. Sen avulla pohditaan yritystoimintaan tarvittavat osa-alueet, mutta sieltä puuttuu muutama tärkeä asia. Business Model Canvas –työkalulla pohditaan arvolupausta, joka on todella tärkeä osa yritystä.

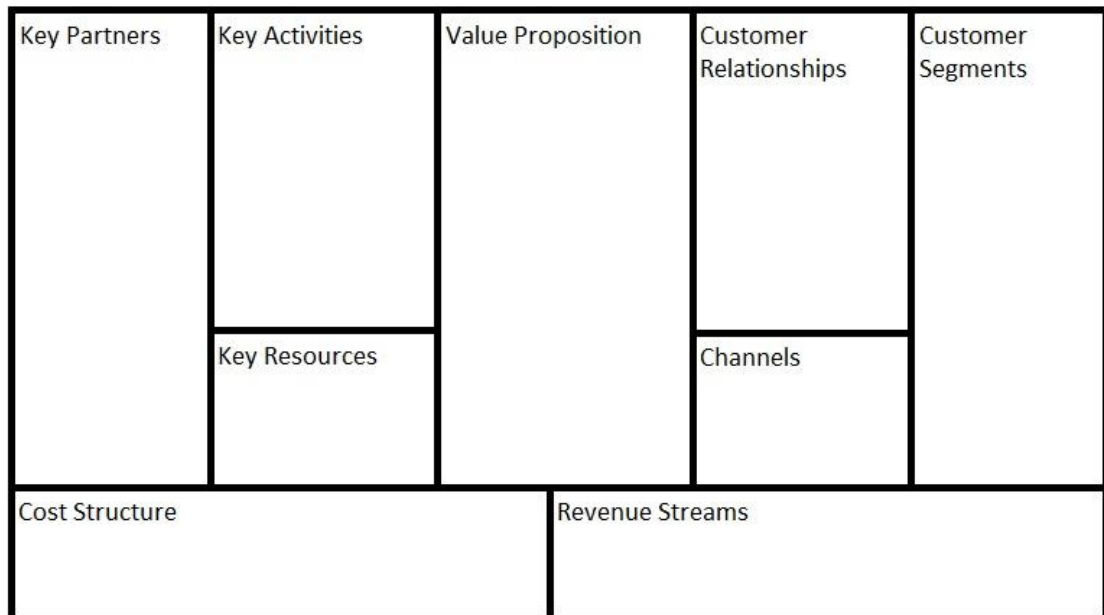
Perinteisessä liiketoimintasuunnitelmassa tai Business Model Canvas –työkalussa ei ole otettu huomioon markkinointia, vaikka se on tärkeää näkyvyydessä, asiakkaiden hankinnassa ja brändin luomisessa. Aion myös pohtia liiketoimintasuunnitelmassani taidegallerian markkinointia, koska se on tärkeä osa konseptin uudistamisessa.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni on toiminnallinen, koska teen liiketoimintasuunnitelmaa. En käytä mitään tiettyä tutkimusmenetelmää tätä tehdessä. Opinnäytetyöni pohjautuu suurimmaksi osaksi kirjallisuuteen. Tärkeimpinä lähteinäni ovat Osterwalderin ja Pigneurin teos Business Model Generation ja Osterwalderin, Pigneurin, Bernardan ja Smithin teos Value Proposition Design.

Käytän Business Model Canvas –nimistä työkalua, jossa pohditaan, kuinka yritys luo, jakaa ja pitää sisällään arvoa (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith 2014, XVI). Kuvassa 1 näkyy Business Model Canvas, jonka pohjalta pohdin taidegallerian liiketoimintasuunnitelmaa.

Business Model Canvas

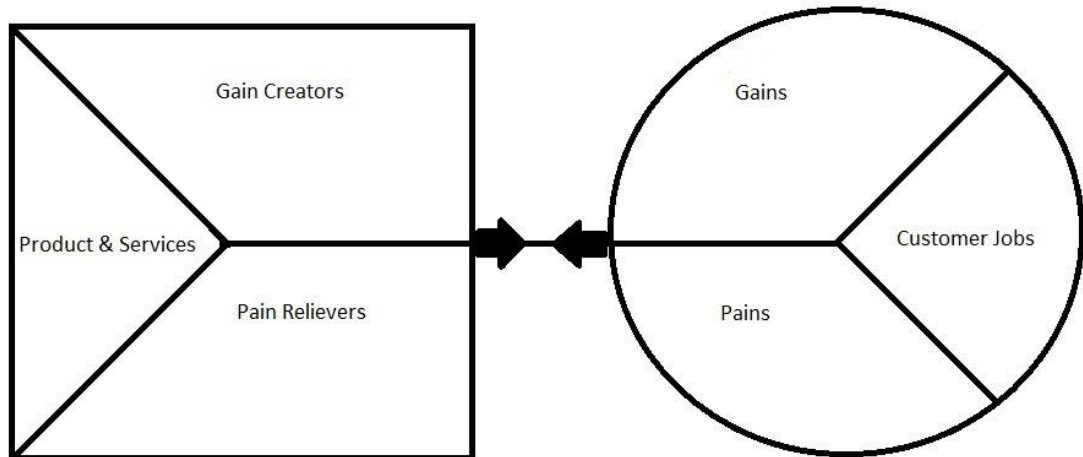


Kuva 1. Business Model Canvas

Business Model Canvas –työkalussa on omat lokerot yhteistyökumppaneille (Key Partners), avainresursseille (Key Resources), avaintoiminnoille (Key Activities), arvolupaukselle (Value Proposition), asiakassuhteille (Customer Relationships), jakelukanaville (Channels), kohderyhmille eli segmenteille (Customer Segments), kustannuksille (Cost Structure) ja myyntituloille (Revenue Streams). Pohdin tulevissa luvuissa jokaista osa-aluetta, jotta saisin kokonaiskuvan taidegallerian liiketoimintasuunnitelmasta.

Käytän opinnäytetyössäni myös Customer Profile ja Value Map –nimisiä työkaluja, joiden avulla luon taidegallerialleni arvolupauksen. Customer Profile eli asiakasprofiilin avulla luodaan tarkka kuva tietystä kohderyhmästä. Siinä pohditaan asiakkaan hyötyjä (Gains), kivut (Pains), joilla tarkoitetaan riskejä ja esteitä töiden aikaansaamiseksi. Töillä (Jobs) tarkoitetaan asioita, jotka asiakas haluaa saada aikaseksi. (Osterwalder ym. 2014, 9.) Value Map eli arvokartta on jaettu kolmeen osaan, jotka ovat tuotteet ja palvelut (Products and Services), hyötyjen luojat (Gain Creators) ja kipujen helpottajat (Pain Relievers). Arvokartalla pyritään löytämään arvolupaus asiakasprofiilin kohderyhmää hyväksi käyttäen. (Osterwalder ym. 2014, 8) Kuvassa 2 näkyy asiakasprofiili ja arvokartta, jotka yhdessä muodostavat arvolupauksen.

Value Proposition Canvas



Kuva 2, Value Map eli arvokartta ja Customer Profile eli asiakasprofiili

Käytän tätä työkalua luvussa 6, jossa pohdin enemmän taidegallerian arvolupauksista. Yhdessä arvokartasta ja asiakasprofiilista saan luotua arvolupauksen, joka sopii juuri sille kohderyhmälle, jolle haluan sen tehdä.

2 Yhteistyökumppanit

Yhteistyökumppaneilla tarkoitetaan tavarantoimittajia, alihankkijoita tai muita, joita tarvitaan liiketoiminnan pyörittämiseen. Lisäksi pitää myös pohtia, mitä resursseja yhteistyökumppaneilta tarvitaan ja mitä toimintoja he tekevät. Yhteistyökumppanuuden voi jakaa kolmeen erilaiseen tyyppiin. Yleisimpänä tyyppinä on ostaja ja alihankkija. Siinä toiselta yritykseltä ostetaan tarvittavat resurssit, minkä avulla kulut pienenevät. Toisena tyyppinä on riskien ja epävarmuuksien minimointi. Yritykset voivat muodostaa strategisen liittouman, vaikka he samalla kilpailisivat toisiaan vastaan. Kolmantena on tietyn resurssin tai toiminnan hankkiminen. Tästä esimerkkinä on matkapuhelimien valmistaja, joka lisensoi eli korvausta vastaan saa käyttöönsä käyttöjärjestelmän eikä kehitä omaa itse. (Osterwalder & Pigneur 2010, 38–39.)

Taidegallerian tärkeimmät yhteistyökumppanit ovat taiteilijat, joilta taidegalleria ostaa taideteoksia kokoelmaansa tai saa taideteoksia näyttelyyn. Taiteilijoita pyydetäisiin myös pitämään viikon sekä päivän kestäviä kuvataidekursseja tai vie-

railevaksi opettajaksi pidempi aikaiselle kurssille. Jos taiteilija haluaa vierailevaksi opettajaksi, hän saa pienen alennuksen näyttelyn hinnasta. Kilpailevien taidegallerioiden kanssa olisi myös tärkeää tehdä yhteistyötä. Näin saataisiin kuuluisampien taiteilijoiden teoksia esille gallerioihin. Se toimisi niin, että vuorotellen hankittaisiin tunnetumman taiteilijan töitä tiettyyn galleriaan. Galleriat voisivat ostaa myös yhteiseksi kalliimman taideteoksen omaan näyttelyyn ja se kiertäisi gallerialta toiselle. Yhteistyö toisten gallerioiden kanssa helpottaisi sekä asiakkaita että taiteilijoita. Sen avulla voisi helpommin mainostaa gallerioiden toimintaa, koska yhdessä mainostaminen olisi edullisempaa. Taidegallerioita ei pitäisi nähdä niin paljon toistensa kilpailijoina. Yhteistyökumppaneina galleriat voisivat tuoda näyttelyitään paremmin esille kuin ennen. Taide ja kulttuuri saataisiin enemmän näkyville asiakkaille. Lappeenrannassa kilpailevat taidegalleriat ovat aika erillään toisistaan. Yhteistyöllä saataisiin paljon enemmän ihmisiä kiinnostumaan tulemaan näyttelyihin. Yhteistyön tuloksena voitaisiin pitää eri taidegallerioiden yhteisiä tapahtumia, joiden avulla saataisiin näkyvyyttä omalle gallerialle ja lisää kävijöitä.

Näyttelyiden avajaisia varten pitäisi olla yhteistyökumppani, jolta tilaisi tarjoilun ja pitopalvelun tapahtumaan. Yhteistyökumppaneina voisivat olla myös julkiset tilat, esimerkiksi sairaalat ja virastot. Taidegalleria voisi lainata taiteilijoiden teoksia julkisiin tiloihin, minkä avulla taiteilijat saisivat lisänäkyvyyttä töilleen. Lisäksi julkisista tiloista tulisi viihtyisämpiä, jos siellä olisi taideteoksia seinällä.

3 Kohderyhmän valinta ja segmentointi

Segmentoinnilla jaetaan eri toimenpiteillä iso massa kuluttajia tai yritysasiakkaita. Yritysasiakkaan kohdalla kysyntää luodaan erilaisella tavalla kuin kuluttajien kohdalla. Segmentointi aloitetaan sillä, että tutkitaan markkina-alueen kysyntää ja kuluttajien ostokäyttäytymistä. Kun segmentointi on tehty, yritykselle valitaan mahdollisimman hyvä kohderyhmä. (Hesso 2013, 88–90.)

Segmentti kertoo sen, kenelle yrityksen tuotetta tai palvelua tarjotaan. Ilman segmentointia yrityksellä ei ole asiakkaita, joille yrityksen tuotetta tai palvelua tarjotaisiin. Kohderyhmät tulee valita huolella. Kohderyhmää pitää ymmärtää, jotta yri-

tyksen liiketoimintamalli voitaisiin muotoilla juuri kohderyhmälle sopivaksi. Tärkeimpinä kysymyksinä ovat, että kenelle luodaan arvoa ja ketkä ovat yrityksen tärkeimmät asiakkaat. Eri segmenttejä voivat olla massamarkkinat, niche-markkinat, segmentoitu, moninaiset ja moneen suuntaan olevat markkinat. Massamarkkinoissa tarjotaan tuotetta tai palvelua suurelle määrälle kuluttajia. Siinä ei tehdä segmentointia. Niche-markkinoille tarkoitettu segmentointi ottaa huomioon tietyn asiakassegmentin. Tästä on esimerkkinä auton osia myyvät yritykset, jotka myyvät tuotettaan tietylle autonvalmistajalle. Segmentoidussa jokaisella segmentillä on pieniä eroa omissa tarpeissa ja ongelmissa, joihin yrityksellä on ratkaisu, esimerkiksi pankilla on omat segmentit todella rikkaille asiakkaille ja muille. Moninaisissa taas segmenteillä on toisistaan täysin erilaiset ongelmat ja tarpeet. Yritys voi esimerkiksi olla verkkokauppa, mutta samalla tarjota pilvipalvelua. Moneen suuntaan olevat markkinat ovat sellaisia, jossa yrityksellä on muutama itsenäistä segmenttiä. Luottokortteja tarjoavan yrityksen segmenttejä ovat luottokorttien käyttäjät ja luottoa antavat henkilöt. Näin yrityksellä on kaksi toisistaan erillään olevia segmenttejä, joille ei tarjota samoja palveluita. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20–21.)

Taidegalleriassa on neljä erilaista segmenttiä. Ensimmäisenä ovat taiteilijat, joilta saadaan teoksia näyttelyitä varten ja jotka voivat olla vierailevina opettajina gallerian taidekursseilla. Taiteilijoilla tarkoitetaan ammattitaiteilijoita. Taiteilijoita voi olla eri tyyllilajeilta. Toisena ovat taidenäyttelyissä ja kursseilla käyvät asiakkaat. Segmenttiin kuuluu aikuiset ihmiset, jotka ovat kiinnostuneet kulttuurista ja taiteesta. Kursseja voidaan järjestää sekä lapsille että nuorille, mutta niitä ei olisi niin usein. Kursseja voisi myös järjestää aloittelijoille ja jo kokeneille taiteen harrastelijoille. Segmentointia voi tehdä myös näyttelykohtaisesti. Useimmiten kuitenkin näyttelyissä ja kursseilla kävijät olisivat 25 ikävuodesta ylöspäin olevia aikuisia ihmisiä, joita kiinnostaa taide ja kulttuuri.

Kolmantena ovat yritykset. Pk-yritykset olisivat sopiva kohderyhmä taidegallerialle. Galleriassa olisi mahdollisuus pitää työ-päiviä pienemmille yrityksille. Näyttelyihin voisi tulla katsomaan yrityksen tiloihin tai lahjaksi sopivia taideteoksia. Neljäntenä ovat kaupungin julkiset tilat, joita olisivat esimerkiksi virastot ja sairaalat. Julkisiin tiloihin voisi antaa lainaan taideteoksia, jotta niiden yleisilme paranisi.

Kaupungin kanssa voisi tehdä myös yhteistyötä niin, että koululaiset tulisivat tutustumaan taidegalleriaan ja sillä hetkellä olevaan näyttelyyn. Segmenteistä huomaa, että taidegallerialla on moneen suuntaan olevat markkinat, koska segmenteille tarjotaan toisistaan erilaisia palveluita.

4 Avainresurssit

Avainresursseilla lunastetaan arvolupaus, pidetään yllä asiakassuhteita eri segmenttien kanssa, löydetään markkinat ja ansaitaan tuloja. Arvolupauksen lunastamiseen tarvitaan avainresursseja. Resursseihin kuuluvat fyysiset, tiedolliset, henkilöresurssit ja taloudelliset. Fyysisiin resursseihin kuuluvat rakennukset, tuotantoon tarvittavat koneet, kulkuvälineet ja koneet. Tiedollisilla resursseilla tarkoitetaan brändiä, patentteja, omaan käyttöön olevaa tietoa, esimerkiksi asiakkaista ja tekijänoikeuksia. Henkilöstöresurssit ovat työntekijöitä. Luovilla ja innovatiivisilla aloilla tarvitaan tietopääoman omaavia työntekijöitä. Taloudellisiin resursseihin kuuluvat käteinen, luotto ja osakkeita, joita voi jakaa työntekijöille. (Osterwalder & Pigneur 2010, 34–35.)

Taidegalleria ei tarvitse paljon fyysisiä resursseja. Taidegallerialle pitää olla tila, jossa järjestetään näyttelyitä ja muita tapahtumia. Tila sijaitisi Lappeenrannan keskustassa tai sen lähistöllä. Tiloihin pitäisi olla paljon valkoista seinätilaa ja sinne pitäisi mahtua noin kymmenen maalaustelinettä. Haluaisin tilan, jossa näyttelyissä kävijät viihtyisivät. Muita tärkeitä fyysisiä resursseja ovat kunnollinen valaistus taidegallerian tiloihin. Lisäksi taidegalleria hankkii oman kokoelman. Taidegalleria voi pitää oma kokoelmaansa esillä, jos silloin ei ole kenenkään taiteilijan omaa näyttelyä menossa. Tuotantoon liittyviä koneita tai kulkuvälineitä ei tarvita taidegallerian resursseihin.

Tiedollisista resursseista tärkeimpänä on brändi. Brändi on lupaus, joka liitetään tuotteeseen tai palveluun. Brändiin liittyvät mielikuvat, sanat, tunteet tai niiden yhdistelmät, jotka yhdistetään tuotteeseen tai palveluun. Hyvä brändi on erilainen kuin muut. (Adamson 2006, 3-4.) Aloittavan yrityksen brändi on vielä heikko, mutta ajan kanssa sen tunnettavuus kasvaa. Haluan omalle taidegallerialleni vahvan brändin. Sen tärkeimpänä ajatuksena on taiteen ja kulttuurin helpompi lähestyttävyyys. Taidegallerian pitäisi olla paikka, johon ei olisi kynnystä lähteä.

Taidetta voi käydä katsomassa ja ihailmassa, vaikka ei tuntisi taidetta ollenkaan. Yrityksellä olisi hyvä olla tietoa asiakkaistaan. Asiakasrekisterissä olisi taideteosten ostajien tiedot ja näin heille voisi aina ilmoittaa, jos galleriaan tulisi näyttely, joka kiinnostaisi heitä. Asiakasrekisterissä olisi myös taiteilijoiden ja kurssilaisten yhteystiedot, jotta heihin voisi ottaa yhteyttä tarvittaessa. Taiteilijoilta voisi kysyä, että olisiko heillä kiinnostusta tuoda uusia teoksiaan näyttelyyn. Kurssilaisille voisi ilmoittaa heitä kiinnostavista taidekursseista. Asiakkaiden palautteen avulla saataisiin tietoa asioista, jotka ovat hyvin ja asioista, joissa on parannettavaa.

Taidegalleria ei toimintansa alussa tarvitsisi suuria henkilöresursseja. Aluksi yrittäjä riittäisi työntekijäksi taidegalleriaan hoitamaan näyttelyitä ja myyntiä. Yritykseen palkattaisiin työntekijä, kun yritys tekisi liikevoittoa ja se olisi taloudellisesti järkevää. Työntekijäksi palkattaisiin taiteen tai liiketalouden alalta valmistunut henkilö. Työnkuvaan kuuluu taiteen tietämys ja taideteosten myyminen. Kurssia varten voisi pyytää tiettyä taiteilijaa vakituiseksi opettajaksi silloin, kun ei ole vierailtavaa taiteilijaa opettamassa. Jokaisesta kerrasta olisi kiinteä palkkio taiteilijalle, joka olisi vakituksena opettajana. Taloudellisia resursseja ei tarvita taidegalleriassa.

5 Avaintoiminnot

Avaintoiminnot ovat palveluita tai tuotteita, joita se tekee asiakkailleen. Toiminnot ovat tärkeimmät toimenpiteet, joiden avulla yritys menestyy. Tuotannossa avaintoiminnoilla tarkoitetaan tuotteiden muotoilua, valmistamista ja toimittamista. Avaintoiminnot voivat olla myös ratkaisuja, jotka ratkaisevat asiakkaan ongelman. Tästä ovat esimerkkeinä konsultointiyritykset, sairaalat tai muut palvelualan yritykset. Joidenkin yritysten avaintoiminnot liittyvät alustoihin, joihin kuuluvat tietoverkot, sovellusalueet, tietokoneohjelmistot ja jopa brändit. Internetissä netti-kauppaa pitävän yrityksen avaintoimintoihin kuuluvat sivujen alustan kehittäminen ja ylläpitäminen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 36–37.)

Taidegallerian avaintoiminnot ovat pääasiallisesti palveluita, joita se tuottaa asiakkailleen. Gallerian asiakkaina voidaan nähdä taiteilijat, näyttelyissä käyvät henkilöt, yritykset ja taideharrastuksesta kiinnostuneet. Jokaiselle asiakasryhmälle on heille suunniteltuja palveluita.

Taiteilijoille taidegalleria tarjoaa edullisen tavan saada omat taideteoksensa esille. Samalla taiteilijoilla olisi mahdollisuus pitää gallerian tiloissa lyhyitä viikon tai yhden päivän kestäviä kursseja. Jos taiteilija suostuu kurssin pitämiseen, hän saa alennusta tilojen vuokrasta. Avaintoimintoihin kuuluu myös se, että taidegalleria ostaisi taideteoksia omaan kokoelmaansa taiteilijoilta eli taidegalleria olisi heidän asiakkaansa.

Taidenäyttelyitä olisi useamman kerran vuodessa. Näyttelyihin otettaisiin paikallisia taiteilijoita, joilla ei ole ollut paljon näkyvyyttä. Paikallisten taiteilijoiden tukeminen on tärkeää. Kerran vuodessa voisi pitää näyttelyn, jossa on esillä tunnetumman taiteilijan teoksia. Taiteilijoille näyttelyn pitäminen galleriassa olisi edullista. Jos suostuu pitämään kurssin, niin saa alennusta tilojen vuokrasta. Näyttelyiden ensimmäisinä päivinä pidettäisiin näyttelyn avajaiset, jos taiteilija näin haluaa. Näyttelyn avajaisiin kutsuttaisiin paljon vieraita ja niitä markkinoitaisiin ahkerasti. Näyttelyn avajaiset suunniteltaisiin yhdessä taiteilijan kanssa. Näyttelyiden aikana avaintoimintoihin kuuluvat taideteosten esittely ja myynti. Taidenäyttelyn aikana ei riitä vain se, että paikalla on näyttelyvalvoja, joka ei aktiivisesti esittele ja myy taideteoksia. Taidegallerian tärkeimpänä tehtävänä näyttelyiden aikana on myydä taideteoksia. Sen takia taiteesta kiinnostuneita pitää saada paikalle mahdollisimman paljon.

Taidegalleria tarjoaisi taiteesta kiinnostuneille henkilöille taidekursseja, joita vetää taiteilija. Kurssit olisivat yhden päivä, viikon kestäviä tai pisimmillään kuuden kuukauden pituisia. Kuuden kuukauden kurssissa olisi opetusta kerran viikossa taidegallerian tiloissa. Kuuden kuukauden kurssissa olisi vakituisena opettajana taiteilija. Sen lisäksi lyhemmillä kursseilla tai pidemmällä kurssilla vierailevana opettajana olisi opettamassa taiteilijoita, jotka pitävät näyttelyitä. Jokainen kurssi on taiteilijavetoinen. Kurssit painottuisivat taiteilijan oman tyylin mukaan tai niin, miten hän itse haluaisi sen painottaa. Kurssien päätteeksi pidettäisiin pari päivää kestävä näyttely, jossa olisi kurssilaisten omat teokset esillä. Näin saataisiin lisää näkyvyyttä taidegallerialle ja lisää kävijöitä muihin näyttelyihin. Kurssi osallistaisi ihmisiä mukaan taidegallerian toimintaan. Uskon, että kurssien avulla kiinnostus taidetta kohtaan kasvaisi. Samanlaisia kursseja voisi pitää yhden päivän mittai-

sina yrityksille ja ryhmille. Päivän mittaisella kurssilla näyttely voitaisiin pitää päivän päätteeksi. Tällainen kurssi sopisi yritysten työkykyä ylläpitävään toimintaan eli yritysten tyky-päiviin. Kursseja järjestettäisiin eri kohderyhmille. Kursseja järjestettäisiin lapsille, aloittelijoille iästä riippumatta ja aiemmin taidetta harrastaneille. Kurssien materiaalit kuuluvat kurssien hintaan. Kursseilla saisi kosketuksen taiteeseen ja tekemiseen. Kursseilla tärkeintä olisi ilmaista itseään taiteen avulla. Ennen kurssien pitämistä selvitetäisiin, että millaisilla kursseilla olisi kysyntää. Taidegallerian Facebook-sivujen kautta voitaisiin tehdä kysely, johon vastanneiden kesken jaettaisiin ilmainen pääsy taidekurssille. Kyselyssä kuluttaja kertoisi, minkälaiselle taidekurssille hän haluaisi osallistua. Yrityksille voisi erikseen tehdä kyselyn siitä, minkälainen kurssi sopisi heidän tyky-päiviinsä ja olisiko heillä kiinnostusta sitä kohtaan. Yrityksiin voisi ottaa yhteyttä soittamalla. Ryhmille järjestettävillä kursseilla ryhmä voi kertoa, minkä tyyllisen kurssin se haluaisi.

Yhteistyökumppanit kappaleessa pohdin sitä, että julkisille tiloille, esimerkiksi sairaaloille ja virastoille, voisi tarjota taideteoksia parantamaan niiden yleisilmettä. Taidegalleria voisi taiteilijoiden luvalla antaa lainaan heidän teoksiaan julkisille tiloille, minkä ansiosta taiteilijat saisivat lisänäkyvyyttä töilleen ja julkisista tiloista tulisi viihtyisämpiä. Tämän avulla voisi myös tehdä myyntiä, koska julkinen tila voi haluta taideteoksen omakseen tai siellä käynyt henkilö voisi kiinnostua teoksesta. Kaupungin kanssa voisi myös tehdä yhteistyötä niin, että koululaiset kävisivät vierailmassa taidegalleriassa. Näin jo kouluikäiset saisivat kosketuksen taiteeseen.

Yrityksille voisi pitää omia tapahtumia, jossa esiteltäisiin taideteoksia. Yritys voisi hankkia omiin toimitiloihinsa tai lahjoiksi teoksia. Teokset sopisivat hyvin yrityslahjoiksi toisille yrityksille, ansioituneille, pitkään työpaikassa olleelle tai eläkkeelle jäävälle työntekijälle. Taideteokset sopisivat myös yrityksen omiin tiloihin. Niiden avulla toimitiloista voisi tehdä viihtyisämpiä yrityksen omille työntekijöille ja asiakkaille, jotka käyvät yrityksen tiloissa. Monien kahviloiden seinille sopisivat taideteokset. Tapahtumien lisäksi yrityksille voisi tehdä esitteen, jossa olisi kuvia taideteoksista ja yhteystiedot taidegalleriaan, jos jokin teos kiinnostaisi.

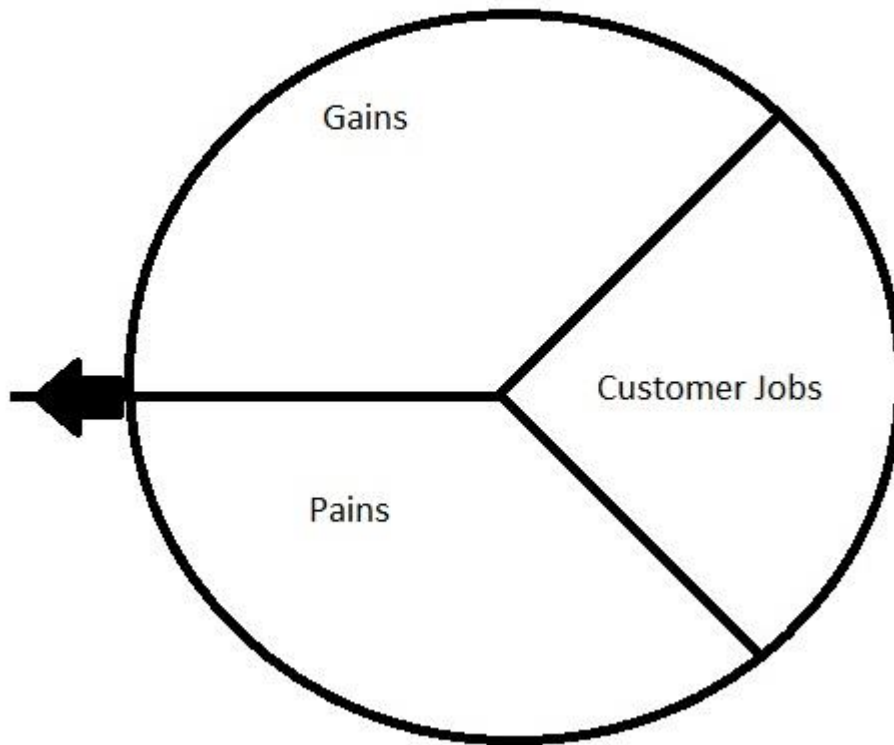
6 Arvolupaus

Arvolupaus kertoo sen, mitä yrityksellä on tarjottavana asiakkailleen. Se määrittää myös sen, että miten yritys erottuu muista kilpailijoista. Tuotteilla ja palveluilla luodaan arvoa asiakkaalle. Asiakas tuntee saavuttaneensa arvoa, jos hän tuntee saavansa haluamansa tai löytäneensä ratkaisun ongelmaansa. Asiakas muodostaa käsityksensä saamastaan arvosta odotusten ja kokemusten perusteella. (Tuulaniemi 2011, 31, 33.)

Arvolupaus saa asiakkaan palaamaan yrityksen luo. Se ratkaisee asiakkaan ongelman ja tyydyttää hänen tarpeensa. Arvolupauksessa pohditaan, että mitä arvoa asiakkaalle luodaan. Arvoa voidaan luoda asiakkaalle eri tavoilla. Tuotteen tai palvelun uutuus luo asiakkaalle arvoa, koska samanlaista tuotetta tai palvelua ei ole aiemmin asiakkaalle tarjottu. Parantamalla tuotteen suorituskykyä ja tehokkuutta luodaan arvoa asiakkaalle. Tuotteen tai palvelun voi myös räätälöidä juuri asiakkaan toiveiden mukaan, mikä luo lisää arvoa asiakkaan mielessä. Arvon luomiseen liittyy myös se, että saadaan asiakkaan ongelma ratkaistua. Tuotteiden arvon luomisessa pitää ottaa huomioon design. Arvoa voidaan luoda myös hinnalla ja brändillä. Asiakas tuntee saavansa arvoa, jos tuote tai palvelu auttaa vähentämään asiakkaan kuluja tai riskejä. Tuotteen tai palvelun helppo saataavuus, jos sitä ei ole ennen ollut helposti saatavilla, luo myös arvon tunnetta. Tuotteen ja palvelun pitää olla myös helppokäyttöinen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22–25.)

Käytän arvolupauksen määrittämisessä apunani asiakasprofiilia ja arvokarttaa. Kuvassa 3 näkyy asiakasprofiilin pohja. Teen asiakasprofiilin sekä taiteilijoista että näyttelyissä ja kursseilla kävijöistä.

Customer Profile



Kuva 3. Asiakasprofiili

Asiakkaan töillä (Customer Jobs) tarkoitetaan tehtäviä, joita asiakas haluaa saada aikaseksi tai ongelma, jonka asiakas haluaa ratkaista.

Tehtävät voivat olla

- käytännöllisiä,
- sosiaalisia,
- henkilökohtaisia,
- tunnepohjaisia tai
- avustavia.

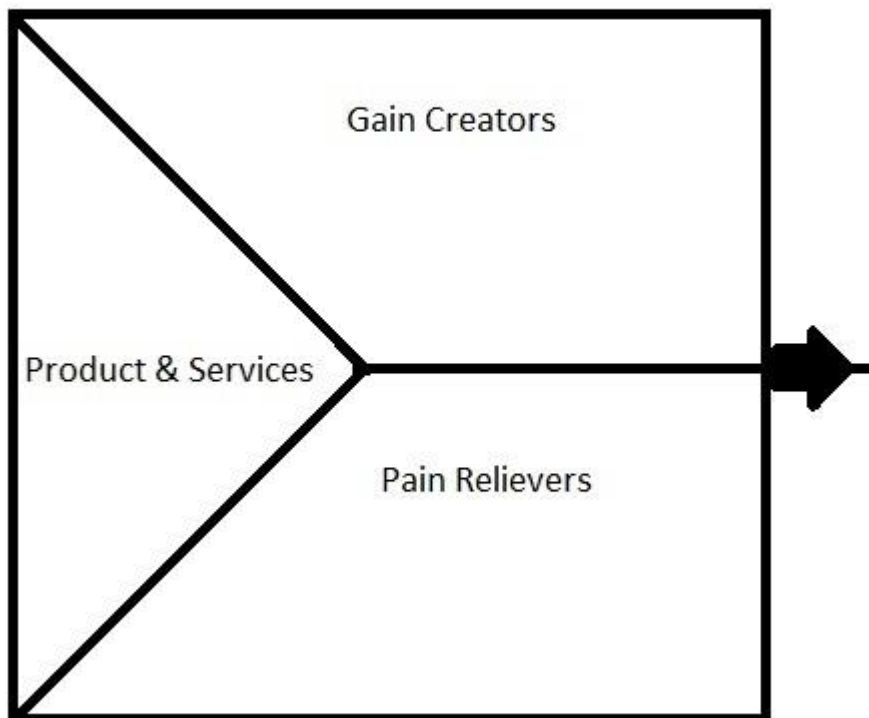
Käytännön tehtävissä asiakas yrittää suorittaa tai saada päätökseen tehtävän, esimerkiksi pestä pyykit. Sosiaaliset tehtävät auttavat asiakasta näyttämään hyvältä tai saamaan valtaa ja statusta. Henkilökohtaisilla ja tunnepohjaisilla tehtävillä tarkoitetaan sitä, että asiakas haluaa tietyn tunnetilan, esimerkiksi tunteen turvallisuudesta ja sen takia asiakas ostaa varashälyttimen taloonsa. Asiakkaat

suorittavat myös avustavia tehtäviä saadakseen arvoa. Avustavat tehtävät on jaettu kolmeen eri tyyppiin. Ensimmäisenä on arvon ostaminen, jolla tarkoitetaan tarjousten vertailua ja pohdintaa, että minkä tuotteen valitsisi. Toisena on se, että luodaan yrityksen kanssa arvoa, esimerkiksi tekemällä arvostelun sen tuotteesta tai palvelusta muiden nähtäväksi. Kolmantena on arvon siirtäjä, jolla tarkoitetaan tehtäviä arvolupauksen kiertokulun lopussa, esimerkiksi lehtitilauksen peruuttamista. (Osterwalder ym. 2014, 12.)

Asiakasprofiiliin kuuluu myös asiakkaan kokemat kivut (Pains) ja hyödyt (Gains). Kivut ovat asioita, jotka ärsyttävät asiakasta ennen työn tekemistä, sen aikana ja jälkeen tai jotka estävät asiakasta saamaan työnsä tehtyä. Kipuihin kuuluvat myös riskit, huono lopputulos sekä huonosti tai ei ollenkaan tehty työ. Kivut voidaan jaotella epämieluisiin lopputuloksiin, ongelmiin, esteisiin ja riskeihin. Asiakkaan hyödyt ovat lopputulokset, joita asiakas haluaa. Asiakkaalla on hyötyjä, joita on edellyttää tuotteelta tai palvelulta. Joiltakin tuotteilta tai palveluilta asiakas odottaa asioita, esimerkiksi Applen tuotteilta odotetaan hienoa muotoilua. Odotusten lisäksi asiakas saattaa haluta tuotteelta tai palvelulta jotain muutakin hyötyä, jonka asiakas saa vain, jos sitä tarjotaan hänelle. Hyöty voi olla myös yllätyksellistä. Silloin hyöty menee halun ja odotusten ohi. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat kosketusnäyttöpuhelimet. Niitä ei osattu haluta ennen kuin Apple teki sellaisen puhelimen. (Osterwalder ym. 2014, 14,16.)

Asiakasprofiiliin lisäksi tarvitsen arvolupauksen pohtimisessa apuna arvokarttaa. Kuvassa 4 on arvokartta. Siinä pohditaan yrityksen tuotteita ja palveluita sekä niiden tuottamia kipujen helpottajia ja hyötyjen luoja.

Value Map



Kuva 4. Arvokartta

Tuotteilla ja palveluilla (Products & Services) tarkoitetaan yrityksen omia tuotteita ja palveluita, joita se tarjoaa asiakkailleen. Tuotteet ovat yleensä tavaroita, joita yritys valmistaa. Palvelut ovat aineettomia, esimerkiksi markkinointipalveluita yritykselle. Tuotteet ja palvelut voivat olla myös digitaalisia, esimerkiksi musiikin laa- taamista Internetistä, tai taloudellisia, esimerkiksi vakuutusalan yrityksiä. (Osterwalder ym. 2014, 29.)

Kipujen helpottajat (Pain Relievers) kertovat, kuinka yrityksen tuotteet ja palvelut helpottavat asiakkaan kipuja. Siinä pohditaan, miten voidaan helpottaa asiakkaan oloa ennen työn tekemistä, sen aikana ja sen jälkeen. Hyötyjen luojilla (Gain Creators) luodaan hyötyä asiakkaalle. Asiakkaalle luodaan edellytettyä, odotet- tua, haluttua ja yllätyksellistä hyötyä. Yrityksen pitää pohtia, mitä hyötyjä heidän tuotteensa ja palvelunsa luo asiakkaalle. (Osterwalder ym. 2014, 31, 33.)

Kun asiakasprofiili ja arvokartta yhdistetään, saadaan sovitettua (fit) arvolupaus, josta asiakkaat ovat innoissaan. Asiakkaat ovat innoissaan, kun yritys ottaa esille asiakkaalle tärkeät työt, helpottaa kipuja ja luo hyötyä. Sovitettu arvolupausta on vaikea löytää ja ylläpitää. Tarkoituksena ei ole löytää vastausta kaikkiin asiakkaan töihin. Hyödyissä pitää panostaa niihin, jotka ovat tärkeimpiä asiakkaille. Vaikka asiakkaat haluaisivat kaiken, niin he ymmärtävät, ettei se ole mahdollista. Kivuissa pitää keskittyä niihin, jotka aiheuttavat eniten kipua asiakkaille. (Osterwalder ym. 2014, 42–45.)

6.1 Taiteilijat

6.1.1 Asiakasprofiili

Taiteilija asiakkaana haluaa saada omat teoksensa esille taidegalleriaan, jossa on ammattitaitoinen henkilökunta ja jossa panostetaan teosten esittelyyn ja myymiseen. Taidegalleriat on taiteilijalle tapa saada lisää näkyvyyttä. Taidegallerioiden avulla taiteilija saa markkinoitua itseään ja omia töitään.

Taiteilijan kipuja ovat taidegallerioiden liian kalliit vuokrat ja oikeanlaisen gallerian löytäminen. Monet galleriat pyytävät suuria vuokria taiteilijoilta, koska teosten myyntiprovisiot ovat vaihtelevia. Taidegallerian pitää panostaa teosten esittelemiseen ja myymiseen. Oikeanlaisen taidegallerian löytämiseen liittyy myös se, että tiloissa teokset pääsevät oikeuksiinsa. Seinien pitää olla valkoiset ja teosten ripustamisen pitää olla helppoa. Taiteilijan kipuihin kuuluu se, että hänen teostensa esittelemiseen ja myymiseen ei panosteta.

Hyöty, jonka taiteilija odottaa taidegallerialta, on saada teoksensa esille. Teosten esittelyn lisää taiteilijoiden tunnettavuutta ja näin hän saa itselleen ja teoksilleen näkyvyyttä. Taiteilija odottaa, että hänen töitään myydään ja sitä kautta hän saa tuloja.

6.1.2 Arvokartta

Taidegalleria tarjoaa taiteilijoille palveluita. Galleria tarjoaa edullista tilaa, jotta taiteilijat saisivat teoksensa esille. Näyttelyn pitämiseen kuuluu myös näyttelyn ava-

jaisten järjestäminen, jos taiteilija haluaa, että ne järjestetään. Näyttelyitä markkinoitaisiin erilaisilla tavoilla, esimerkiksi julisteilla ja sosiaalisessa mediassa. Palveluihin kuuluu myös teosten esittely ja myynti.

Taiteilijoiden kipujen helpottajista suurimpana on edullisten tilojen tarjoaminen näyttelyä varten. Taidegalleria ottaa yhteyttä sopivan tuntuisiin taiteilijoihin ja kysyy, että olisiko heillä kiinnostusta pitää näyttelyä taidegalleriassa. Näin taiteilijoilla olisi helppo löytää sopiva taidegalleria näyttelyä varten. Tilat olisivat sopivat juuri teosten esittelyyn. Kaikkia näyttelyitä mainostettaisiin, jotta paikalle saataisiin mahdollisimman paljon kävijöitä. Henkilökunta panostaa teosten esittelyyn ja myymiseen.

Hyötyjen luoajat ovat hyvät tilat teosten esittelyyn ja tilojen edullinen hinta. Lisäksi tilojen vuokrista saa alennusta, jos taiteilija suostuu pitämään kurssin, olemaan vieraileva opettaja kurssilla tai antaa gallerialle kokoelmiinsa ilmaiseksi teoksen. Hyötyjä luo myös ammattitaitoinen henkilökunta, joka osaa markkinoida näyttelyitä sekä esitellä ja myydä teoksia. Näyttelyihin panostettaisiin myös niin, että etsittäisiin taiteilijoita pitämään näyttelyitä ja panostettaisiin näyttelyn avajaisiin. Taiteilijan ei tarvitse muuta kuin tuoda teoksensa taidegallerialle ja galleria hoitaa loput. Jos on tarvetta, niin taidegalleria voi auttaa myös teosten kuljettamisessa lisämaksusta.

6.1.3 Sovitettu arvolupaus

Taidegallerian tärkein tehtävä on tarjota taiteilijoille edullinen vaihtoehto saada heidän työnsä esille. Hyötyjä taiteilija saa siitä, että näyttelyiden markkinointiin sekä teosten myyntiin ja esittelyyn panostetaan. Arvolupaus on edullinen tilavuokra ja panostaminen teosten esittelyyn ja myyntiin sekä näyttelyyn liittyvien asioiden hoitaminen taiteilijan puolesta.

6.2 Kursseilla ja näyttelyissä kävijät

6.2.1 Asiakasprofiili

Tässä asiakkaan tärkeimpänä työnä se, mitä hän tekisi vapaa-ajallaan. Mihin asiakas haluaa aikaansa käyttää? Töihin voi kuulua myös uusien sisustusideoiden löytäminen. Lisäksi töinä voi olla se, että mitä kulttuuriin liittyviä vapaa-ajan viettotapoja olisi tarjolla, esimerkiksi teatterin sijasta.

Mahdollisten kursseilla ja näyttelyissä kävijöiden kipuna on se, että mihin kannattaa vapaa-aikansa käyttää. Asiakkaat voivat pohtia, että onko vapaa-ajan viettotapa kallis ja että onko tarjolla kulttuurista kiinnostuneille tekemistä. Asiakas voi myös tarvita uusia ideoita sisustukseen. Sopivia taideteoksia ei löydy seinille. Teatterissa käynti on kallista. Olisiko mitään kulttuuriin liittyvää tekemistä, joka olisi edullisempaa? Asiakas voi pohtia, miten voisi löytää hyvän taidekurssin. Sopiiko taidekurssi asiakkaalle ja onko se ammattitaitoisesti hoidettu? Millainen kurssin pitäjä on? Tarvitseeko osata paljon tekniikkaa ennen kurssille menoa? Taidekurssin valitseminen on hankalaa.

Hyötyjä, jotka asiakas saa, ovat näyttelyt, joihin on ilmainen sisäänpääsy, kurssit, joilla on taiteilijat opettajina ja materiaalit kuuluvat hintaan. Asiakas saisi luovaa tekemistä vapaa-ajalle. Taidekurssilla asiakas saisi ilmaista itseään ja näin saisi itselleen hyvän mielen. Taidekurssilla ei panosteta tekniikan oppimiseen vaan itsensä ilmaisemiseen, mutta samalla oppii eri tekniikoita.

6.2.2 Arvokartta

Taidegalleria tarjoaa asiakkailleen taidekursseja, vaihtelevia näyttelyitä ja näyttelyn avajaisia. Taidekurssit olisivat kuuden kuukauden kestäviä kursseja, joka olisi kerran viikossa, viikon kestäviä kursseja sekä yhden päivän kursseja. Eri näyttelyitä olisi useampi vuodessa ja niihin kuuluvat näyttelyn avajaiset.

Kipujen helpottajina ovat ilmainen sisäänpääsy näyttelyihin ja näyttelyn avajaisiin. Niin asiakas saisi vaihtoehdon teatterissa käymiseen. Muihin vapaa-ajan aktiviteetteihin verrattuna näyttelyissä käymisellä on etunsa, koska se on ilmaista. Näyttelyistä saisi uusia sisustusideoita ja sieltä mahdollisesti löytyisi juuri sopiva teos sisustukseen. Taidekurssit ovat taiteilijoiden vetämiä ja niiltä oppisi erilaisia

tapoja ilmaista itseään ja samalla eri tekniikoita. Kurkseja varten ei tarvitsisi ostaa materiaaleja vaan ne sisältyvät kurssin hintaan.

Hyötyjen luoja voi olla asiakkaalle sosiaalisen aseman saaminen. Näyttelyissä käyvät antaa kuvan ihmisestä, joka on kiinnostunut kulttuurista ja taiteesta. Taideosteosten hankkiminen kotiin voi kertoa myös asiakkaan sosiaalisesta asemasta. Hänellä on aitoa taidetta kotona eli hän panostaa sisustukseen ja on myös kiinnostunut taiteesta. Taideharrastuksesta tulee siellä käyville hyvä olo. Kurseilla saa ilmaista itseään luovan tekemisen kautta. Taidekurssin lopuksi pidettäisiin myös näyttely, jossa kaikkien kurssilaisten teos olisi esillä. Kurssilaiset voisivat pyytää läheisensä ja ystävänsä katsomaan heidän luomuksiaan ja näin kynnyksellä käydä taidegalleriassa alenisi. Taidekurseilla pääsee tapaamaan myös taiteilijoita.

6.2.3 Sovitettu arvolupaus

Taidegalleria tarjoaa kurseilla kävijöille taidekurssin, jossa he voivat ilmaista itseään taiteen avulla. He saavat hyötyä siitä, ettei omia materiaaleja tarvitse ostaa kurssia varten ja että heillä on ammattitaitoinen taiteilija opettajanaan. Kurssin lopulla jokainen kurssilainen saisi teoksensa esille ja ne olisivat esillä päivän tai pari. Myös siitä kurssilla kävijä saisi lisähyötyä. Arvolupauksena on itsensä ilmaiseminen taiteen avulla ja oma näyttely lopuksi.

Näyttelyissä käyvät saavat kokea kulttuuria ilmaiseksi. He saavat lisähyötyä sisustusideoista ja mahdollisista uusista taideteoksista, joita he voivat ostaa. Taidegalleria tarjoaa vaihtoehtoisen kulttuuriin liittyvän vapaa-ajan tekemisen esimerkiksi teatterin sijasta. Arvolupauksena ovat ilmainen kulttuuriin liittyvä vapaa-ajan tekeminen ja uudet sisustusideat.

7 Jakelukanavat

Jakelukanavat ovat yritykselle tapa kommunikoida asiakkaidensa kanssa ja luoda heille arvoa. Jakelukanavoihin kuuluvat kommunikointi-, jakelu- ja myyntikanavat. Tärkeässä osassa ovat yrityksen ja asiakkaan kohtaamiset. Jakeluka-

navien avulla saadaan tunnettavuutta yritykselle. Niiden avulla luodaan arvoa asiakkaalle, myydään heille tarkoitettua tuotetta tai palvelua ja tarjotaan asiakastukea myynnin jälkeen. Yrityksen pitää miettiä, että mitkä jakelukanavat sopivat eri segmenteille.

Jokaisessa jakelukanavassa on viisi vaihetta, jotka ovat

- tietoisuus,
- arviointi,
- ostaminen,
- toimitus ja
- myynnin jälkeinen asiakastuki.

Tietoisuuden avulla lisätään asiakkaan tietoisuutta yrityksen palvelusta tai tuotteesta. Arvioinnissa pohditaan sitä, miten asiakas voi arvioida yrityksen arvolupaus. Ostamisessa mietitään, miten asiakas ostaa tietyn tuotteen tai palvelun. Toimituksessa pohditaan sitä, miten arvolupaus toimitetaan asiakkaalle. Viimeisenä on myynnin jälkeinen asiakastuki ja tavat tarjota sitä asiakkaalle. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26–27.)

Taidegallerian jakelukanavana on sosiaalinen media, joka on tarkoitettu kommunikointiin asiakkaiden kanssa. Sitä kautta kommunikoidaan asiakkaiden kanssa. Taidegallerialle tehtäisiin omat Facebook-sivut, joilla ilmoitettaisiin kaikki tapahtumat ja kurssit. Sitä kautta asiakkaat voivat ottaa yhteyttä yritykseen. Facebook-sivut päivitetäisiin vähintään kaksi kertaa viikossa. Taidegalleriaan voisi ottaa yhteyttä myös soittamalla. Taidegallerialla olisi omat internet-sivut, joilla olisi enemmän tietoa kursseista ja joiden kautta voisi ilmoittautua kursseille. Ilmoittautuminen tehtäisiin sähköpostilla, soittamalla taidegallerialle tai käymällä siellä henkilökohtaisesti. Sen jälkeen kurssille tulija saisi lisätietoja sähköisesti tai paperilla kurssista. Internet-sivuilla olisi myös mahdollisuus ottaa yhteyttä taidegalleriaan. On tärkeää, että asiakkailla olisi monta kanavaa ottaa yhteyttä yritykseen. Kanavien pitää kuitenkin olla selkeät, ettei asiakkaille ole vaikeuksia ottaa yhteyttä yritykseen.

Taidegallerian omat tilat ovat myyntikanava. Siellä esitellään taideteoksia näyttelyissä kävijöille ja yrityksille. Näyttelyistä saa lisätietoa internet- ja Facebook-sivuilta. Näyttelyissä olisi aina ammattimainen näyttelyvalvoja, joka osaa esitellä ja myydä teoksia asiakkaille. Taidegallerian tiloissa järjestetään myös kurssit ja yrityksille tyky-päiviä. Taidenäyttelyiden avajaisissa pidettäisiin hyvää huolta vieraista. Tarjolla olisi syötävää ja taideteoksia esiteltäisiin.

Taidegallerialle voisi antaa palautetta internet- tai Facebook-sivujen kautta. Kursien jälkeen palautetta kerättäisiin suoraan kurssilaisilta paperina. Myös näyttelyissä käyvät voisivat antaa palautetta paikan päällä. Palautteen ansiosta pystytään parantaa taidegallerian toimintaa. On hyvä tietää, missä on kehitettävää ja mikä on jo hyvin.

8 Asiakassuhteet

Asiakassuhteet kertovat, millaiset suhteet yrityksellä on eri asiakassegmenttien kanssa. Asiakassuhteet voivat olla hyvin erilaiset riippuen segmentistä. Ne voivat olla henkilökohtaiset, automoidut tai jotain siltä väliltä. Asiakassuhteiden motivaattorina voivat olla uusien asiakkaiden hankinta, asiakkaiden pitäminen ja myynnin parantaminen. On hyvä myös miettiä, kuinka paljon asiakassuhteet maksavat yritykselle ja ovatko ne kannattavia. Asiakassuhteita on monenlaista, esimerkiksi henkilökohtainen palvelu, itsepalvelu, autoimoitu palvelu, yhteisöt ja yhdessä luominen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 28–29.)

Henkilökohtainen palvelu on vuorovaikutus ihmisten välillä. Asiakas voi keskustella myyjän kanssa henkilökohtaisesti. Tämä voi olla kasvotusten yrityksen tiloissa, puhelimesta, sähköpostilla tai jollakin muulla tavalla. Henkilökohtaiseen palveluun kuuluu myös se, että tietylle asiakkaalle annetaan oma henkilökohtainen yrityksen edustaja. Näin asiakkaan ja edustajan välillä on syvä henkilökohtainen suhde, joka kehittyy ajan myötä. Tällaisia on yleensä pankkialalla. Itsepalvelussa yrityksellä ei ole suoraa suhdetta asiakkaisiin vaan yritys antaa kaiken tarvittavan, jotta asiakas pystyy auttamaan itseään. Autoimoitu palvelu yhdistää itsepalvelua ja autoimoitua prosesseja, esimerkiksi asiakkaan internetissä oleva profiili antaa mahdollisuuden räätälöityyn palveluun. Autoimoitu palvelu tunnistaa

yksittäisiä asiakkaita ja heidän erityispiirteitään ja tarjoaa sen mukaan tietoa. Yhteisöt ovat yleensä internetissä olevia yhteisöjä, joissa yrityksen asiakkaat saavat jakaa tietoa ja auttaa toisiaan ratkaisemaan ongelmia. Yhteisöjen avulla yritykset ymmärtävät paremmin heidän asiakkaitaan. Yhdessä luomisessa yritys tekee yhteistyötä asiakkaiden kanssa ja se luo lisää arvoa, esimerkiksi Amazon.com kutsuu asiakkaita kirjoittamaan arvosteluja kirjoista, jotta muut asiakkaat myös näkevät ne. (Osterwalder & Pigneur 2010, 29.)

Taidegalleriassa on pääasiassa henkilökohtaista palvelua. Yleensä asiakkaan kanssa oltaisiin tekemisissä kasvokkain. Lisäksi taidegalleriaan voisi ottaa yhteyttä käymällä paikan päällä, soittamalla tai laittamalla sähköpostia. Yrityksen internet- ja Facebook-sivujen kautta voisi myös ottaa yhteyttä taidegalleriaan. Taidegallerialle perustettaisiin oma blogi, jossa voisi kommentteina kertoa omia kokemuksiaan ja kommunikoida muiden kanssa. Siellä voisi kertoa omista kokemuksistaan taidekursseista, näyttelyistä tai taiteesta yleensä. Olisi hyvä saada taiteen ystävät samaan paikkaan keskustelemaan keskenään.

9 Markkinointi

Markkinoinnilla pyritään lisäämään yrityksen myyntiä ja tunnettavuutta. Markkinointiin kuuluu kaikki vuorovaikutus asiakkaan ja yrityksen välillä. Jokainen kohtaaminen asiakkaan kanssa on markkinointia. Markkinoinnin avulla asiakkaat oppivat tuntemaan tuotteesi tai palvelusi ja ostamaan sen.

Nykyään kuitenkin markkinoinnissa pitää ottaa huomioon myös asiakkaiden lisäksi ympäristö ja yhteiskunta. Markkinointi 3.0:n mukaan kuluttajille ei ole tärkeitä vain materia vaan henkisyys ja yrityksen arvot. Internetin ja sosiaalisen median, esimerkiksi Facebookin, Twitterin ja Youtuben, avulla kuluttajat voivat jakaa tietoaan ja ajatuksiaan, tuottaa uutisia ja kuluttaa yhä helpommin ja nopeammin. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 19–21.) Taidegallerian tärkeänä arvona on taiteen tuominen jokaiselle. Kursseilla kävijät saavat ilmaista itseään taiteen avulla ja taiteilijoilla on mahdollisuus saada teoksensa esille.

Taidegallerian markkinointi tapahtuu suurimmaksi osaksi sosiaalisessa mediassa, koska taidegallerian asiakkaat löytäisivät gallerian helpommin ja he voisivat

jakaa omia kokemuksiaan sen avulla. Taidegalleria ei käytä perinteisiä tapoja markkinoida eli lehti- ja tv-mainontaa. Taidegallerialla on omat Facebook-sivut, joiden avulla se markkinoi omaa toimintaansa. Facebookin avulla voi myös tehdä kohdennettua mainontaa. Facebook-mainonnalla saa helposti uusia tykkäyksiä omille Facebook-sivuilleen ja se on edullisempaa verrattuna lehti- tai tv-mainontaan. Kuluttaja pystyy poistamaan yrityksen mainoksen. Samalla häneltä kysytään, että miksi hän poisti sen ja näin yritys saa palautetta omasta mainoksestaan. (Olin 2011, 15–19.) Taidegalleria käyttäisi kohdennettua mainontaa, jotta se saisi lisää tykkäyksiä sivulleen. Facebookissa kerrottaisiin tulevista kursseista ja niiden vetäjistä. Näyttelyitä markkinoitaisiin myös Facebookin avulla. Näyttelyille ja näyttelyn avajaisiin tehtäisiin omat tapahtumat Facebookissa. Facebookissa kerrottaisiin taidegallerian arjesta ja otettaisiin kuvia näyttelyistä ja kursseista. Sivuille voisi myös laittaa taiteeseen liittyviä uutisia tai artikkeleja aiheesta kiinnostuneille. Taidegallerian sivuille tehtäisiin vähintään kaksi päivitystä viikossa.

Kun taidegallerian Facebook-sivut ovat kunnossa ja päivityksistä on tehty suunnitelma, taidegallerialle voisi tehdä oman blogin. Monilla yrityksillä on blogeja ja tulevaisuudessa ne tulevat yhä yleisimmiksi. Blogien avulla voidaan keskustella asiakspiirien kanssa. Tämän tyylistä markkinointia kutsutaan keskustelevaksi markkinoinniksi. (Scoble & Israel 2008, 17–19.) Blogin aiheena olisi taide. Siellä voisi olla postauksia näyttelyistä ja taiteesta yleensä. Blogissa voisi kertoa tietoa näyttelyn taiteilijasta ja hänen töistään. Taiteilijoita voisi myös haastatella blogiin, jotta he voisivat kertoa näyttelystään omin sanoin. Blogin postauksissa voisi olla myös yleisesti taiteeseen liittyviä aiheita, esimerkiksi uutisia taiteesta tai taiteen erilaisista tyyleistä. Blogiin tulisi postauksia vähintään kerran viikossa.

Näyttelyitä ja kursseja mainostettaisiin myös julisteilla. Julisteita laitettaisiin ilmoitustauluille kirjastoon, yliopistolle, ammattikorkeakouluun, kauppoihin ja muihin mahdollisiin paikkoihin. Näyttelyitä varten voisi myös jakaa flaijereita ohikulkeville ihmisille kaupungin keskustassa. Sissimarkkinointi on epätavallisia markkinointikeinoja, jotka tuottavat hyvät tulokset pienin panoksilla. Siinä investoidaan ensisijaisesti aikaa, energiaa ja mielikuvitusta. Sissimarkkinoinnissa yritetään enemmän ymmärtää asiakkaan ostokäyttäytymistä kuin massamarkkinoinnissa, jossa

luotetaan yleensä mainoksiin lehdissä ja televisiossa. (Parantainen 2008, 11–13.) Sissimarkkinointina voisi järjestää performanssiesityksen keskustassa, minkä avulla saisi markkinoitua taidegallerian toimintaa. Toisena ideana olisi vielä taideteos kadulle ja sen lähelle kyltti, jossa kysyttäisiin mitä näet tässä taideteoksessa. Näin saataisiin ihmisiä kertomaan oma mielipiteensä ja huomaamaan, että taidetta voi tulkita ilman, että suurempaa taiteen tuntemusta. Tämän avulla taidetta saataisiin lähestyttävämmäksi muillekin kuin taiteentuntijoille.

10 Kustannukset ja myyntitulot

10.1 Kustannukset

Kustannuksiin kuuluvat kaikki kulut, joita tarvitaan yritystoimintaan. Kustannusten suuruuteen vaikuttaa yrityksen avaintoiminnot ja avainresurssit. Osa yrityksistä voi yrittää olla kustannustehokkaita eli alentaa kustannuksiaan mahdollisimman paljon. Jotkin yrityksen puolestaan panostavat arvon luomiseen eikä kiinnitä huomiota niin paljon kustannuksiin. Kustannukset voivat olla kiinteitä tai muuttuvia. Kiinteät kustannukset pysyvät samoina, vaikka tuotettujen tuotteiden tai palveluiden määrä kasvaisi. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi tilojen vuokra ja palkat. Muuttuvat kustannukset muuttuvat tuotettujen palveluiden tai tuotteiden määrän muuttuessa. Muuttuvia kustannuksia ovat esimerkiksi raaka-aineet. (Osterwalder & Pigneur 2010, 40–41.)

Taidegallerian toiminnassa ei pyritä kustannustehokkaaksi. Arvon luominen gallerian asiakkaille on tärkeämpää kuin mahdollisimman pienet kustannukset. Taidegallerialla ei ole paljon kustannuksia. Suurin kustannus on liiketilojen vuokra. Taidegalleriassa kiinteisiin kustannuksiin kuuluvat tilojen vuokra, taidekurssien pitämisen taiteilijan palkkio, vesimaksu ja sähkölasku. Taidegalleriaan pitää myös ostaa aluksi kursseja varten maalaustelineet. Muuttuvia kustannuksia ovat taidekurssieja varten ostettavat materiaalit, joihin kuuluvat taulupohjat ja värit, ja näyttelyn avajaisiin tarvittava pitopalvelu.

10.2 Myyntitulot

Myyntitulot ovat tuloja, joita saadaan eri segmenteiltä. On tärkeää miettiä, kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita maksamaan yrityksen tuottamasta arvosta. Kannattaa vertailla, mitä tällä hetkellä asiakas maksaa samasta tuotteesta tai palvelusta. Tuloja voidaan saada erilaisilla tavoilla. Yleisimmin tavara tai tuote myydään suoraan asiakkaalle. Myyntituloja voi myös saada niin, että asiakas maksaa käytön mukaan, esimerkiksi hotellihuone myydään asiakkaalle käytön mukaan. Kuntosalit myyvät pitkäaikaisempaa jäsenyyttä asiakkailleen, jolloin saadaan joka kuukausi tuloja yritykselle. Tuotteita ja palveluita voi myös vuokrata tai liisata, esimerkiksi autoja voi liisata omaan käyttöön ilman, että joutuu ostamaan autoa. Yritys voi lisensoida oman tuotteen tai palvelunsa eli yritys antaa maksua vastaan asiakkaan käyttää heidän lisensoitua tuotetta tai palvelua. Luottokorttien tarjoaja saa tietyn prosenttiosuuden luottokorttikäyttäjän ostoista ja näin saa myyntituloja. Myös mainostamisella saa myyntituloja, esimerkiksi Facebook saa tuloja siitä, kun se myy mainostilaa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 29–32.)

Taidegalleria saa myyntituloja monella erilaisella tavalla. Taidegalleria niin sanotusti myy seinätilaa tai tilaa muuten taiteilijoille, jotta he saisivat teoksensa esille. Toisin sanoen taiteilijoille myydään tilaa esitellä taidettaan käytön mukaan. Taiteilija saa itse päättää, kuinka kauan hän haluaa pitää taidettaan esille taidegalleriassa. Taiteilijalla on mahdollisuus saada alennusta, jos suostuu olemaan kurssilla opettamassa kurssilaisia. Taidegalleria ottaa myös tietyn prosenttiosuuden jokaisesta myydystä taideteoksesta.

Taidegalleria saa myös myyntituloja taidekurseista. Taidekurssin hinta määräytyy sen mukaan, kuinka kauan se kestää. Kaikki materiaalit sisältyvät kurssin hintaan.

10.3 Katetuottolaskelma

Katetuottolaskelmassa otetaan huomioon yrityksen myyntitulot, muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Katetuottoanalyysi on työkalu, jonka avulla voidaan tarkastella yrityksen kokonaistuottoja, kokonaiskustannuksia ja tulosta. Katetuottoanalyysin avulla huomataan, miten esimerkiksi kulujen tai tuottojen nousu vaikuttaa laskel-

maan. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2009, 87.) Taidegallerian katetuottolaskelmassa on otettu huomioon kuukauden tulot ja menot. Kuvassa 5 näkyy taidegallerian katetuottolaskelma.

Myyntitulot					
	Näyttelyt			200	
	Taidekurssit			1650	
	Provisio myynnistä			400	2250
- Muuttuvat kustannukset					
	Materiaalit taidekurseille			100	
	Näyttelyn avajaiset			100	200
=Katetuotto					2050
-Kiinteät kustannukset					
	Liiketilojen vuokrat	1000			
	Vesi ja sähkö	100			
	Taiteilijan palkkio	120			1220
=Tulos					830

Kuva 5. Katetuottolaskelma

Katetuottolaskelmassa on arvioita taidegallerian kustannuksia kuukauden aikana. Näyttelyitä olisi koko kuukauden ajan ja tilojen vuokra olisi taiteilijalle 50 euroa viikossa eli kuukaudessa se on 200 euroa. Taidekursseihin on laskettu kuuden kuukauden kestävän kurssin kuukauden hinta. Lisäksi siihen on laskettu yksi viikon kestävä kurssi ja kaksi päivän kurssia. Jokaisessa kurssissa olisi kymmenen kurssilaista. Kuuden kuukauden kurssin hinta kokonaisuudessaan on 150 euroa, viikon kestävä kurssi on 60 euroa ja päivän kurssi on 40 euroa. Provisio taideteoksen myynnistä on 20 %. Katetuottolaskelmassa on arvioitu, että taideteoksia myydään 2000 euron edestä ja myyntiprovisiota tulisi 400 euroa. Yhteensä tuloja olisi kuukaudessa 2250 euroa.

Muuttuvia kustannuksia ovat materiaalit taidekurssija varten sekä taidenäyttelyiden avajaiset. Näitä kustannuksia oli vaikeampi arvioida, koska ne vaihtelevat kuukausittain riippuen näyttelyn avajaisten ja taidekurssien määrästä. Molempiin kustannuksiin käytetään keskimääräisesti 100 euroa kuukaudessa. Yhteensä muuttuvia kustannuksia on 200 euroa kuukaudessa. Myyntitulojen ja muuttuvien kustannusten erotuksesta tulee katetuotto, joka oli 2050 euroa.

Kiinteisiin kustannuksiin kuuluivat liiketilojen vuokra, vesi- ja sähkö sekä taiteilijan palkka. Liiketilojen vuokraan on arvioitu menevän 1000 euroa kuukaudessa, veteen ja sähköön 100 euroa kuukaudessa ja taiteilijan palkkioon 120 euroa. Yhteensä kiinteitä kustannuksia on 1320 euroa kuukaudessa. Katetuottolaskelmasta vähennetään kiinteät kustannukset ja näin saadaan yrityksen tulos. Taidegallerian tulokseksi tulee 830 euroa kuukaudessa.

Katetuottolaskelmassa ei ole otettu huomioon yrittäjän omaa palkkaa. Yrityksen alkuvaiheessa ei pystytä heti maksamaan palkkaa yrittäjälle. Kun yritystoiminta on saatu kunnolla käyntiin, niin myös yrittäjälle maksetaan tuloa. Tuloja saadaan lisää teosten myynnistä ja kursseista.

11 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä liiketoimintasuunnitelma taidegallerialle. Työssä käytettiin apuna Business Model Canvas –nimistä työkalua, jossa käytiin läpi yhteistyökumppanit, avainresurssit, avaintoiminnot, arvolupaukset, asiakassuhteet, jakelukanavat, kohderyhmät eli segmentit, kustannukset ja myyntitulot. Arvolupauksien määrittämisessä käytin apunani asiakasprofiilia, arvokarttaa ja niiden yhdessä luomaa sovitettua arvolupausta. Lisäksi pohdin taidegallerian markkinointia ja katetuottolaskelmaa.

Taidegalleriat ovat todella pitkään olleet samanlaisia eikä niiden toiminnassa ole ollut suuria muutoksia. Tämän opinnäytetyön avulla halusin muuttaa taidegallerian konseptia ja saada yhä useammat kiinnostumaan taiteesta. Halusin luoda taidegallerialle uudet arvolupaukset, pohtia uudenlaisia markkinointikeinoja ja luoda uusia avaintoimintoja gallerialle. Opinnäytetyössä on hyvin pohdittu avaintoimintoja, markkinointitapoja ja uudet arvolupaukset. Opinnäytetyössä on pohdittu taidegallerian toimintaa uudesta näkökulmasta. Sen toimintaan on lisätty muitakin toimintoja kuin vain taideteosten esittely.

Opin paljon uutta, kun tein tätä opinnäytetyötä. Liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu monia eri osia, joita pitää pohtia kunnolla. Oli yllättävää, kuinka paljon tietoa tarvitaan liiketoimintasuunnitelman tekemiseen. Eniten opin arvolupauksesta ja

sen määrittelystä. Oli mielenkiintoista pohtia taidegallerialle uudenlainen arvolupaus. En tekisi mitään eri tavalla, jos nyt aloittaisin opinnäytetyön. Käyttäisin samoja työkaluja sen tekemiseen sekä pitäisin sen sisällön ja rakenteen samanlaisena. Olen tyytyväinen työhöni enkä muuttaisi sitä.

Kuvat

Kuva 1. Business Model Canvas, s. 7

Kuva 2. Value Map eli arvokartta ja Customer Profile eli asiakasprofiili, s. 8

Kuva 3. Asiakasprofiili, s. 16

Kuva 4. Arvokartta, s. 18

Kuva 5. Katetuottolaskelma, s. 29

Lähteet

Adamson, A. 2006. BrandSimple – How the Best Brands Keep it Simple and Succeed. Yhdysvallat: Palgrave Macmillan.

Frilander, A. 2015. Suomalaiset karsivat nyt taiteesta. Etelä-Saimaa. 2015, 31.

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kinnunen, J. Laitinen, E. Laitinen, T. Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2009. Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kotler, P. Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Olin, K. 2011. Facebook-markkinointi. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. Yhdysvallat: John Wiley & Sons, Inc.

Osterwalder, A. Pigneur, Y. Bernarda, G. & Smith, A. 2014. Value Proposition Design. Yhdysvallat: John Wiley & Sons, Inc.

Parantainen, J. 2008. Sissimarkkinointi. 3. painos. Hämeenlinna Kariston Kirjapaino Oy.

Scoble, R. & Israel, S. 2008. Blogit ja bisnes. Helsinki: Basam Books Oy.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.