



LAUREA

Taidepalvelujen tuotteistaminen

Case:SiniQ



Virta, Noora

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Taidepalvelujen tuotteistaminen
Case: SiniQ

Noora Virta
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2009

Noora Virta

SiniQ-taidepalvelujen tuotteistaminen

Vuosi 2009 Sivumäärä 79

Tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen tarkoituksena oli tuotteistaa opinnäytetyön toimeksiantajan SiniQ:n tahtotilan mukaiseen palvelutarjoomaan kuuluvat taidelainaamo- ja taideterapiapalvelut. Työn tavoitteena oli tarjota käyttökelpoisia suuntaviivoja ja ratkaisuja, joiden avulla voidaan kohdeyritykselle muodostaa tuotteistamissuunnitelmat.

Teoreettisena tavoitteena oli luoda viitekehys, joka tarjoaa hyödyllistä tietoa palvelujensa tuotteistamista aloittavalle kohdeyritykselle ja on samalla työn kehittämistehtävää tukeva. Työssä toteutettiin kaksi eri kvalitatiivista tutkimusta, joissa aineisto kerättiin teemahaastattelun avulla. Taidelainaamoja koskevaan tutkimukseen osallistui kolme Länsi-Suomessa ja neljä Etelä-Suomessa toimivaa taidelainaamoja. Hyvinvointiyrityksiä koskevaan haastatteluun osallistui kuusi Lohjan kaupungin ja sen lähiseudun yritystä. Tutkimusvastaukset käsiteltiin työssä anonyymisti, jottei niitä tulisi yhdistämään vastaajiin.

Teoreettisen viitekehysten ja toteutettujen tutkimusten avulla luotiin kohdeyritys SiniQ:lle alustava taidelainaamo- ja taideterapiapalvelujen tuotteistamissuunnitelmat. Tuotteistamissuunnitelmat sisältävät kohderyhmän ja segmentointistrategian valinnan. Luodut suunnitelmat sisältävät myös suunnitelmakohtaiset palvelupakettien kuvaukset. Palvelujen markkinointimix on suuri osa kohdeyritykselle luotuja tuotteistamissuunnitelmia.

Johtopäätöksenä voitiin todeta, että työn tutkimuksellinen tavoite oli kehittämistehtävää tukeva ja näin saatiin tuotteistamisen näkökulmasta välttämätöntä taustatietoa teoreettisen tiedon lisäksi. Tämä johtopäätös tukee sitä teoreettista tietoa, että toiminnallisissa opinnäytetöissä aineistoa työn tueksi voidaan kerätä tutkimuksellisin keinoin.

Työssä esitettiin, että kohdeyrityksen olisi suotavaa tehdä ennen tuotteistamissuunnitelmien toimeenpanoa liiketoiminta-, markkinointi- ja tuotekehitysstrategiat, jotka toimivat myös opinnäytetyössä ehdotettuina jatkotoimenpiteinä.

Asiasanat: asiantuntijapalvelut, tuotteistaminen, palvelujen markkinointimix.

Noora Virta

Productization of SiniQ's services

Year	2009	Pages	79
------	------	-------	----

The purpose of this survey and development project was to productize company SiniQ's art lending and art therapy services. The goal of this thesis was to offer usable guidelines and solutions, which can be used to form productization plans for the target company.

The theoretical goal was to create a context which provides beneficial information. SiniQ is getting started with productizing its products and, on the other hand, the theoretical goal was also to assist the development project in this thesis. This thesis involved two qualitative surveys. The material for these two surveys was obtained from theme interviews. Three companies from Western Finland and four from Southern Finland took part in the survey that concerned art lending companies. Six companies from town of Lohja and its vicinity took part in the survey that concerned welfare companies. The answers from the interviews were processed anonymously so they would not be connected with the respondents.

The preparatory productization plans for art lending and art therapy services, for the target company SiniQ, were created with the theoretical context and with the surveys in this thesis. Productization plans contains the choice of target group and segment strategy. Plans contain also a description of service package. A large part of productization plan created for the target company is service marketing mix.

As a conclusion, it can be stated that the goal of assisting the development project was achieved. Also, the necessary background information for the productizations point of view was received. This conclusion also supports the theoretical information that functional thesis can gather material on a form of survey.

It was recommended that the target company should implement business, marketing and product development strategies before the implementation of the productization plans. These functions were also recommended as continuous procedures in this thesis.

Key words: expert attention, productization, service marketing mix.

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Taustaa.....	7
1.2	Työn tavoitteet, tutkimusongelma ja aiheen rajausta.....	8
1.3	Lähtötilanteen kuvaus ja perustelut kehitystarpeelle.....	9
1.4	Opinnäytetyön rakenne pääluvuittain	9
2	Kohdeyritys: SiniQ	10
2.1	Yritys	10
2.2	Taidepalvelut	10
3	Teoreettinen viitekehys: Palvelujen tuotteistaminen ja markkinointi	11
3.1	Keskeisimmät käsitteet	12
3.2	Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen	14
3.2.1	Syitä yritysten palvelujen tuotteistamiseen	15
3.2.2	Tuotteistamisen tasot.....	15
3.2.3	Tuotteistamissuunnitelma.....	17
3.2.4	Palvelukonseptin suunnittelu.....	19
3.2.5	Palvelupaketit.....	20
3.2.6	Palveluprosessin kuvaaminen.....	21
3.2.7	Tuotteistusprosessimalleja.....	22
3.2.7.1	Grönroosin tuotteistusprosessi.....	22
3.2.7.2	Sipilän tuotteistusprosessi	24
3.2.7.3	Vahvaselän tuotteistusprosessi	25
3.2.8	Tuotteistusprojektien haasteita	28
3.3	Asiantuntijapalvelujen markkinointi.....	28
3.3.1	Markkinoinnin hallintaprosessin päävaiheet	29
3.3.2	Markkinoinnin suunnittelu.....	30
3.3.3	Tuotteistetun palvelun markkinointi on helppoa	31
3.3.4	Segmentointi	32
3.3.5	Palvelujen markkinointimix.....	36
3.3.5.1	Palvelutarjooma	37
3.3.5.2	Palvelujen jakelu.....	37
3.3.5.3	Palvelujen hinnoittelu.....	38
3.3.5.4	Palvelujen markkinointi ja myynti	39
3.3.5.5	Palveluprosessin johtaminen	41
3.3.5.6	Palveluympäristö	41
3.3.5.7	Palveluhenkilöstön johtaminen ja sisäinen markkinointi.....	42
3.3.5.8	Palvelujen tuottavuuden ja laadun johtaminen	42

4	Tutkimusosio	42
4.1	Syyt tutkimusten toteuttamiselle	43
4.2	Tutkimusmenetelmien valinta	43
4.2.1	Laadullinen tutkimus: teemahaastattelu	43
4.2.2	Aineiston hankinta.....	44
4.2.3	Kohdeyritysten valinta.....	44
4.2.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	45
4.3	Kvalitatiivisten tutkimusten tulokset tutkimuksittain	48
4.3.1	Taidelainaamojen teemahaastattelun tulokset	49
4.3.2	Hyvinvointiyritysten haastattelu	53
4.4	Yhteenveto tutkimuksesta ja johtopäätökset.....	54
4.4.1	Yhteenveto tutkimuksesta	54
4.4.2	Johtopäätökset.....	56
5	Hankkeen tuotos: tuotteistamissuunnitelma	57
5.1	Taidelainaamon tuotteistamissuunnitelma	58
5.1.1	Kohderyhmä	59
5.1.2	Kohdeyrityksen palvelupaketti	60
5.2	Taideterapiapalvelujen tuotteistamissuunnitelma	62
5.2.1	Kohderyhmä	62
5.2.2	Palvelukuvaukset	62
5.3	Kohdeyrityksen palvelujenmarkkinointimix	63
5.3.1	Kohdeyrityksen palvelutarjooma.....	64
5.3.2	Kohdeyrityksen palvelujen jakelu	64
5.3.3	Kohdeyrityksen palvelujen hinnoittelu	65
5.3.4	Kohdeyrityksen palvelujen markkinointi ja myynti	67
5.3.5	Kohdeyrityksen palveluprosessin johtaminen.....	68
5.3.6	Kohdeyrityksen palveluympäristö.....	68
5.3.7	Kohdeyrityksen palveluhenkilöstön johtaminen ja sisäinen markkinointi	69
5.3.8	Kohdeyrityksen palvelujen tuottavuuden ja laadun johtaminen	69
6	Pohdinta ja johtopäätökset	70
6.1	Hankkeen toteutus	70
6.2	Prosessin ja ammatillisen kehittymisen arviointi.....	71
	Lähteet	72
	Kuviot	75
	Taulukot	76
	Liitteet.....	77

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö sisältää taidepalveluja tarjoavan SiniQ:n tahtotilan mukaiseen palvelutarjoamaan kuuluvan taidelainaamon ja taideterapiapalvelujen tuotteistamissuunnitelman. Työ toteutettiin toimintapohjaisena opinnäytetyönä. Kehitysehdotukset muodostuivat tutkimuksia hyödyntäen. Opinnäytetyön työelämän ohjaajana toimivat SiniQ:n omistaja Sinikka Kallio-Luukkonen ja Keyvision Oy:n toimitusjohtaja Kauko Luukkonen. Työn toteutus tapahtui kevätkaudella 2009.

1.1 Taustaa

Asiantuntijapalveluissa korostetaan usein asiakassuhteen luonteen syvällistä ymmärtämistä (Sipilä 1998, 12). Palvelun tarjoajan on osattava muun muassa hahmottaa perusteellisesti asiakkaan toiveet ja tarpeet, jotta tarjonta ja kysyntä kohtaavat (Rekola 2007, Fiilin, 10 mukaan).

Sillä asiantuntijapalveluyritykset kilpailevat palveluilla eikä tuotteilla, yritysten on hallittava palvelukilpailu menestyäkseen markkinoilla (Grönroos 2003, 17). Kilpailukyvyyn saavuttaminen ja säilyttäminen edellyttää, niin tuote- kuin palvelualoilla, suunnitelmallisuutta. Tästä syystä asiantuntijapalveluita tarjoavien yritysten tarve markkinoida ja tehdä tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelma on lisääntynyt. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 14.)

Hallitakseen palvelukilpailun, yrityksen on erotuttava kilpailijoista. Jos yritysten tarjoamat palvelut ovat täysin samanlaisia, ainoaksi vertailun kohteeksi jää enää hinta. Yritysten on siis kyettävä tuotteistamaan palvelunsa edukseen ja käytännössä tehtävä palveluista vertailukelvottomia, jotta yrittäjä voi pyytää parempaa hintaa. (Parantainen 2008, 10-11.)

Asiantuntijapalvelujen tuotteistamista on tutkittu ja aiheesta on kirjoitettu huomattava määrä kirjoja (Parantainen 2007b, 7). Erinäiset yritykset ovat toteuttaneet aiheen tiimoilta myös hankkeita, sillä asiantuntijayritysten palvelujen tuotteistamisen on huomattu kokemusten mukaan luovan selkeää kilpailukykyä (Patala 2007, Fiilin 2007, 10 mukaan). Taidepalvelujen tuotteistamisesta julkaistua tutkimustietoa on vaikea löytää lähdeaineistoksi, koska sitä on verrattain muiden palvelujen tuotteistamisesta löytyvään tutkimustietoon vähän.

Osana Tekesin Serve - Innovatiiviset palvelut ohjelmaa, Tekes on luonut oppaan. Yrityksille tarkoitetun oppaan tarkoituksena on antaa suuntaviivoja ja tarjota konkreettista tukea palvelujen kehittämistä suunnitteleville yrityksille. Osaltaan oppaan syntyyn on vaikuttanut oppaan sisällöstä vastaavien Market Intelligence Oy:n asiantuntijoiden Jaakkolan, Oravan ja Varjosen

tekemät 17 eri yrityksen haastattelut. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009.) Tässä työssä Teke-sin julkaisua on käytetty palvelutarjooman ja palvelujen kehityshankkeiden suhteen määrittelyssä.

1.2 Työn tavoitteet, tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Opinnäytetyön tavoitteet on jaettu teoreettiseen, tutkimukselliseen ja kehittämistavoitteeseen. Työn teoreettisena tavoitteena on luoda palvelujen tuotteistamisesta viitekehys, jossa on mukana myös palvelujen markkinointimix. Työn tutkimuksellinen tavoite on kehittämistehävää tukeva ja tavoitteena on saada tuotteistamisen näkökulmasta välttämätöntä taustatietoa. Työn kehittämistavoitteena on luoda tuotteistamissuunnitelma, joka sisältää kohdeyritys SiniQ:lle suunnitelman taidelainaamon ja taideterapiapalvelujen tuotteistamisesta. Tuotteistamissuunnitelmissa on systematisoitu yrityksen sisäisiä työmenetelmiä ja toimintatapoja. Kokonaisuudessaan teoreettisella, tutkimuksellisella ja kehittämissuunnitelmalla on pyritty tarjoamaan käyttökelpoisia suuntaviivoja ja ratkaisuja, joita yritys voi hyödyntää taidelainaamon ja taideterapiapalvelujen tuotteistamissuunnitelman toimeenpanossa.

Koska tuotteistaminen on asiakas- ja markkinointilähtöistä, työssä on arvioitu kannattaako yrityksellä olla valittuna useampi segmentti, joiden tarpeet yritys pyrkii täyttämään vai kenties vain yksi segmentti, jonka tarpeet yritys pystyy tyydyttämään täydellisesti. Kohderyhmän valinnan jälkeen on lähdetty luomaan palvelukuvauksia, joita voisi käyttää hyödyksi, jos yritys haluaa esimerkiksi painattaa asiakkaille yksinkertaisen tuoteluettelon. Palvelukuvauksien kannalta on pidetty tärkeänä muistaa asiakasnäkökulma, ja tehdä palveluista kohderyhmän mukaisia. Tuotteistamisen markkinointinäkökulma on otettu tässä opinnäytetyössä huomioon arvioimalla millainen kohdeyrityksen palvelujen markkinointimix voisi olla. Palvelujen markkinointimixissä on erityisesti pohdittu sähköisen markkinoinnin mahdollisuuksia ja palvelujen hinnoittelua.

Työssä ilmenevät tutkimusongelmat muodostuivat työn päätavoitteiden elementeistä. Opinnäytetyön toimeksiantaja tahtoo osana palvelutarjontaansa lainata taidetta asiakkailleen. Taidelainaamoja koskevaan tutkimusongelmaan, miten taidelainaamot ovat tuotteistaneet palvelunsa, on kerätty tietoa haastattelemalla taidelainaamoja. Haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina. Teemahaastatteluissa paneudutaan kysymyksiin kuten, miten taidelainaamot hinnoittelevat palvelunsa, minkälainen on heidän asiakassegmenttinsä, ja mitä mahdollisuuksia he kokevat sähköisen liiketoiminnan tarjoavan toiminnalleen. Haastattelujen tarjoamaa tietoa on hyödynnetty tuotteistamissuunnitelmassa ja palvelujen markkinointimixin teossa.

Toinen tutkimusongelma muodostui siitä, onko taideteriapalveluilla kysyntää Lohjan kaupungin ja sen lähiseudun alueella ja jos on, niin minkälaisia palvelupaketteja kaupungin ja lähiseudun yritykset olisivat valmiita ostamaan. Vastausta tähän tutkimusongelmaan on lähdetty etsimään haastattelemalla Lohjan kaupungin ja sen lähiseudun hyvinvointipalveluja tarjoavia yrityksiä. Haastattelujen tarjoamaa tietoa on hyödynnetty palvelujen markkinointimixin teossa.

Jotta opinnäytetyö ei olisi laajentunut liian suureksi, oli rajattava joitain epäoleellisia näkökulmia pois. Työssä ei ole lähdetty kuvaamaan kuinka palveluprosessi etenee, sillä se ei ole tämän työn kannalta olennaista. Opinnäytetyön rajallisen sivumäärän vuoksi työssä ei ole myöskään lähdetty luomaan yritykselle konkreettista markkinointisuunnitelmaa. Työssä on huomioitu markkinointinäkökulma vain palvelujen markkinointimixin kannalta.

1.3 Lähtötilanteen kuvaus ja perustelut kehitystarpeelle

SiniQ on nuori yritys, joka on tarjonnut tuotteistamattomia taideteriapalveluita yrityksille keväästä 2008 lähtien. Tämän työn tarkoituksena on tarjota toimeksiantajalle suuntaviivoja ja ideoita palvelujensa tuotteistamiseksi ja näin liiketoimintansa kehittämiseksi. Koska yrityksellä ei ole vielä liiketoimintasuunnitelmaa, on perusteltua kehittää ja tutkia, mihin suuntaan yritys voisi strategiaansa viedä.

Tämän opinnäytetyön lisäksi SiniQ:n toimintaa tullaan tarkastelemaan toisestakin näkökulmasta. Kallio-Luukkosen (2009c) mukaan kohdeyritykselle tehdään tämän opinnäytetyön lisäksi toista opinnäytetyötä, joka tarkastelee sitä, mitä palveluja markkinoilla tällä hetkellä on, ja mille palveluille voisi olla tilaa. Näiden kahden opinnäytetyön valmistuttua SiniQ paneutuu töiden tuloksiin ja tekee päätöksiä siitä, mihin suuntaan strategiaa tullaan viemään. Tämän jälkeen yritys luo itselleen tarkan liiketoimintasuunnitelman. (Kallio-Luukkonen 2009c.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne pääluvuittain

Opinnäytetyö jakautuu kuuteen lukuun. Opinnäytetyö etenee siten, että johdannon ja yritys-esittelyn jälkeen on käsitelty raportin teoriaosuus, ja sen jälkeen sovellettu sitä käytäntöön.

Kappale 1 käsittelee opinnäytetyön taustaa ja tarkoitusta. Kappale 2 on kohdeyrityksen SiniQ:n yrityskuvaus. Kappale 3 käsittää opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen ja kappale 4 sisältää opinnäytetyön tutkimusosion. Kappaleessa 5 Hankkeen tuotos: tuotteistamissuunnitelma sovelletaan teoriaa käytäntöön. Lopuksi kappaleessa 6 arvioidaan opinnäytetyön toteutusta, suunnitelman prosessia ja ammatillista kehittymistä.

2 Kohdeyritys: SiniQ

Tässä kappaleessa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja. Jotta lukijalle hahmottuisi tässä työssä käsiteltyjen palvelujen luonne, työssä tehdään lyhyt katsaus siihen, mitä taidelainaamo ja taideterapiapalvelut ovat.

2.1 Yritys

SiniQ on syksyllä 2007 perustettu taidepalveluita tarjoava yritys, joka on liikkeenjohdon ja tietotekniikan konsultointiyritys Keyvision Oy:n alla toimiva aputoiminimi. Toiminnan SiniQ on aloittanut keväällä 2008, mistä lähtien taidepalveluja on myyty lähinnä muutamille yritysasiakkaille taideterapian sekä tilaustöinä tehtävien maalausten muodossa.

Yrityksen ensisijaisena tavoitteena ja toiveena on tulevaisuudessa tarjota taideterapiapalveluja ja lainata taidetta sekä yksityisille kuluttajille että yrityksille. Tavoitteena on myös tarjota erilaisia maalauskurseja ja myydä taidetarvikkeita. Toimeksiantajan mukaan taidelainaamo ja taidetarvikkeiden myynti tapahtuisi yhteisessä toimitilassa, joka hankitaan tulevaisuudessa. Taideterapiakurssit ja maalauskurssit on tarkoitus toteuttaa tilaajan toimitiloissa tai SiniQ:n omistajan kotona. (Kallio-Luukkonen 2009a.)

Tarkoituksena on aloittaa taidelainaamon ja taidetarvikekaupan toiminta vuoden päästä ja samalla jatkaa taideterapeuttisten palvelujen myyntiä (Kallio-Luukkonen 2009b). SiniQ:n omistaja on Sinikka Kallio-Luukkonen, joka on tällä hetkellä yrityksen ainoa työntekijä. Kallio-Luukkosen visiona on palkata itsensä lisäksi muuta työvoimaa, kunhan SiniQ:n toiminta saadaan tahtotilan mukaisesti aloitettua. (Kallio-Luukkonen 2009a.)

2.2 Taidepalvelut

Taidelainaamojen toiminta perustuu siihen, että niin yritykset kuin myös kuluttajat voivat lainata tai ostaa taidetta lainaamoista. Lainaamo lainaa teoksen, jonka voi halutessaan myös lunastaa niin osa- kuin kertamaksulla (Kaikkonen 2007).

Taidelainaaminen sai alkunsa kuvataiteen lainaamisen muodossa Amerikassa, jossa ensimmäiset taidelainaamot perustettiin kirjastojen yhteyteen (Haight 2006, 1-60). Yhdysvalloista 1920-luvulla alkunsa saanut taiteen lainaaminen tuli Eurooppaan 1940-luvulla, josta se saksalaisten taiteilijoiden toimesta levisi myös Suomeen (Tiuraniemi 2008, 40). Suomeen taidelainaaminen tuli 1970-luvulla, jolloin Joensuun Taitelijaseura ry Suomen vanhimman taidelainaamon vuonna 1971 (Koistinen 2009).

Taidelainaamotoiminnan tullessa Suomeen paikalliset taiteilijaseurat perustivat taidelainaamoja kirjastojen yhteyteen. Nykyisin lainaamoja on myös näyttelytiloissa tai suuremmissa kulttuurikeskuksissa. (Tiuraniemi 2008, 40.) Suomessa toimii suunnilleen 40 taidelainaamoja, joista noin 20 lainaamoja on paikallisten taiteilijaseurojen ylläpitämiä (Akimo 2009). Vuonna 1995 perustettu Helsingin Rikhardinkadun taidelainaamo on Suomen suurin (Tiuraniemi 2008, 40).

Tässä opinnäytetyössä käytetty käsite taideterapia tarkoittaa erityisesti kuvataideterapiaa. Taideterapia on oma kuntoutuksen ja hoidon alansa, joka alkoi kehittyä omaksi ammattialakseen toisen maailmansodan jälkeen useassa Euroopan maassa sekä USA:ssa. Suomessa taideterapia taistelee edelleen paikastaan terapiakentässä, vaikka sitä on pitkään käytetty psykiatristen potilaiden hoidossa. (Kallio-Luukkonen 2009d.)

Kallio-Luukkonen (2009d) kuvailee, että taide on visuaalisen ajattelun ja ilmaisun erityistä aluetta. Kuvaterapiassa keskitytään ilmaisemaan tekijän tunteita, kokemuksia ja mielikuvia kuvallisen ilmaisun avulla (Saarelainen 2002). Kuvilla, väreillä ja muodoilla ihminen kuvaa sisimpäänsä. Terapia on kokemuksellista ja tekemällä oivaltamista. (Kallio-Luukkonen 2009d.) Terapeutti ei tulkitse tehtyjä kuvia vaan kuvien tarkastelussa tekijän oma tulkinta on ensisijainen (Saarelainen 2002). Terapeutti on rinnalla kulkija ja matkasauvana ohjattavalleen. Taideterapiassa muistikuvat ja tunteet saavat hahmon ja tulevat näin käsitellyiksi. Potilas itse oivaltaa luomaansa, jäsentää sisäisiä asioitaan. Luodessaan ihminen rohkaistuu. (Kallio-Luukkonen 2009d.)

Taideterapia voi olla pitkäkestoista kuntoutusta viikoittain, esimerkiksi vuoden ajan. Se voi olla myös piristävää rentoutumista lyhyemmillä kokemuksellisilla kursseilla. Terapia voi olla osana hoitoa tai ainoana kuntouttavana hoitona. (Kallio-Luukkonen 2009d.)

Kuvallista ilmaisua käytetään hoitona, kuntoutuksena ja sairauksia ennaltaehkäisevänä toimintana sosiaali- ja terveysalalla. Taideterapiasuuntauksia on erilaisia riippuen siitä, mikä on filosofinen tai psykologinen viitekehys. Taideterapiakoulutuksia järjestetään sekä sosiaali-, että terveydenhuolto-oppilaitoksissa kuin myös taidealan oppilaitoksissa. (Kallio-Luukkonen 2009d.)

3 Teoreettinen viitekehys: Palvelujen tuotteistaminen ja markkinointi

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään ensimmäiseksi keskeisimmät käsitteet. Tämän jälkeen paneudutaan asiantuntijapalvelujen tuotteistamiseen ja asiantuntijapalvelujen markkinointiin. Asiantuntijapalvelujen markkinointi kappaleessa paneudutaan osana palvelujen markkinointimixiä tarkemmin hinnoitteluun ja sähköiseen markkinointiin.

Teoriapohjana on käytetty pääasiassa julkaisuja asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta, markkinoinnista ja hinnoittelusta. Teoreettisessa viitekehyksessä on pyritty tarjoamaan työn toimeksiantajalle hyödyllistä tietoa palvelujen tuotteistamisesta ja viitekehysten luomisesta on pyritty lähteiden monipuoliseen hyödyntämiseen.

3.1 Keskeisimmät käsitteet

Tässä kappaleessa määritellään käsitteet palvelu, asiantuntijapalvelut, tuotteistaminen, asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen, markkinointi, asiantuntijapalvelujen markkinointi ja palvelujen markkinointimix.

Palvelu

Grönroosin (2003, 79) mukaan Gummesson (1987) on arvostellut palveluille esitettyjen määritelmien paljoutta ja määritellyt palvelut sellaiseksi, ”- - mitä voidaan ostaa ja myydä, mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen”. Grönroos (mp.) itse määrittelee palvelut jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuvaksi prosessiksi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin. Palvelun toimitus asiakkaalle tapahtuu hänen mukaansa usein asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.

Asiantuntijapalvelut

Asiantuntija hallitsee oman asiansa paremmin kuin asiakas. Asiantuntija voi parhaimmillaan olla oman ammattikuntansa huippua (Sipilä 1998, 13). Asiantuntijapalvelut perustuvatkin erikoisosaamiseen ja ovat aineettomia toimintoja jotka suurelta osin tuotetaan, markkinoidaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Asiantuntijapalvelut ovat hyötyä tuottavia vaihdon välineitä (Lehtinen 1994, 2003, Lehtisen & Niinimäen 2005, 9 mukaan).

Asiantuntijuuden voi määritellä siis erikoisosaamiseksi, jota asiakkaalla ei ole. Asiantuntijan hyödyntäessä erikoisosaamistaan asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi palvelusta tulee asiantuntijapalvelu.

Tuotteistaminen

Tuotteistettu palvelu on konseptoitu kokonaisuus, jota myydään asiakkaille. Konseptointi tarkoittaa kuvausta palvelusta ja sen sisältämistä elementeistä. Yritys voi kuvata esimerkiksi tuotteen muotoa, sen toimintoja ja sisältöä. Kuvauksen kohteena voi olla myös tavoitellut

asiakkaat ja asiakaslupaus. Palveluorganisaatio voi hyötyä monella tapaa tuotteistamisesta. Hyötyjä voivat olla esimerkiksi palvelujen tuottavuuden lisääntyminen ja asiakkaan luottamuksen lisääntyminen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.)

Tuotteistamisen edut asiakas- ja markkinointinäkökulmasta katsottuna ovat markkinoinnin helpompi toteuttaminen ja kohdentaminen. Onkin tärkeää huomioida markkinointinäkökulma etsittäessä tuotteistamiselle kattavaa määrittelyä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.)

Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen

Asiantuntijapalveluja tuotteistaessa määritellään, suunnitellaan, kehitetään, kuvataan ja tuotetaan asiakkaalle tarjottava palvelu. Tuotteistamisen tavoitteena on maksimoida palvelun asiakashyödyt ja saavuttaa asiantuntijayrityksen tulostavoitteet. (Sipilä 1999, 12; Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.)

Tuotteistaessa koko palvelutuotanto täsmennetään ja muokataan hallittavampaan muotoon. Tavoitteena on kehittää palvelut vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.) Sipilän (1999, 12) mukaan palvelu on onnistuneesti tuotteistettu, kun sen käyttö- tai omistusoikeus voidaan halutessa myydä eteenpäin.

Markkinointi

Markkinointi on prosessi, jossa suunnitellaan ja toteutetaan tavaroiden, ideoiden ja palvelujen tuotteistaminen, hinnoittelu, markkinointiviestintä ja jakelu. Markkinointiprosessin tavoitteena on saada yksilön ja organisaation välille vaihdantaa, jotta molempien osapuolien tavoitteet saavutettaisiin. (Ahlfors & Munnukka 2009.)

Asiantuntijapalvelujen markkinointi

Sipilän (1996, 37) mukaan Ahrnell ja Nicou (1990) ovat todenneet, että osaamisen markkinointiin ei sovi perinteiset ja tunnetut markkinointitavat. Heidän mielestään asiantuntijaorganisaatioille sopivat paremmin vastakkaiset markkinoinnin menetelmät. Asiantuntijaorganisaation ei kannata turvautua markkinoimaan toimitilojensa hienoutta, vaan esimerkiksi markkinoida aikaisempien töidensä tuloksia ja menetelmiä.

Palvelujen markkinointimix

Yleisin markkinointimix koostuu yrityksen kilpailukeinojen yhdistelmästä, jota kutsutaan 4P-malliksi. 4P-mallissa markkinoija määrittelee tuotteen ja sen ominaisuudet, hinnan, jakelukanavat ja valitsee keinot myynninedistämiseen. (Kotler 1999, 129.)

Palvelujen markkinointimix on laajempi ja siihen tulee 4P:n lisäksi neljä muuta P:tä. Palvelujen markkinointimix koostuu palvelutarjoomasta, palvelujen jakelusta, palvelujen hinnoittelusta, palvelujen markkinoinnista ja myynnistä, palveluprosessin johtamisesta, palveluympäristöstä, palveluhenkilöstön johtamisesta ja sisäisestä markkinoinnista sekä palvelujen tuottavuudesta ja laadun johtamisesta. (Lovelock & Wirtz 2007, 22.)

3.2 Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen

Palvelut ovat tunnistettavissa niiden kolmesta peruspiirteestä. Ensimmäinen palvelun peruspiirre on sen prosessimaisuus. Palvelut koostuvat siis toiminnoista tai toimintojen sarjoista eivätkä asioista. Toisin kuin palvelua, tuotetta on helppo kokeilla etukäteen. Toinen palvelun peruspiirre on se, että palvelut tuotetaan ja kulutetaan jossain määrin samanaikaisesti. Tämän piirteen vuoksi laadunvalvonnan merkitys korostuu. Kolmas peruspiirre on asiakkaan osallistuminen jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin. (Grönroos 2003, 81; Parantainen 2007a, 185; Lehtinen & Niinimäki 2005, 9.)

Palvelut eivät ole aina täysin aineettomia, vaan tuotteet voivat olla osa palvelua. Mikä määrittelee sen, onko silloin kyseessä palvelu vai tuote? Lehtisen & Niinimäen (2005, 9-10) määritelmän mukaan palvelukomponenttien määrän ollessa hallitsevampi kuin tavarakomponenttien, puhutaan tavaroista.

Palveluiden peruspiirteisiin liitetty erikoisosaaminen eli asiantuntijuus tekee palveluista asiantuntijapalveluita. Useimmiten asiakkaan ongelmanratkaisemiseen tähtäävä erikoisosaaminen on asiantuntijamaista, jos ongelman ratkaisu on luonteeltaan tietotyötä, suunnittelua ja vastaavaa henkistä prosessointia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9.)

Karhun ym. (2005, 14) mukaan asiantuntijapalveluita myyvältä asiantuntijalta vaaditaan korkeatasoista osaamista ja kykyä tehdä suuria ponnistuksia. Heidän mukaansa asiantuntijatyötä tehdään asiakkaan hyväksi, mutta palvelun onnistumisen kannalta asiakkaan oma työn osuus on kuitenkin ratkaisevaa.

3.2.1 Syitä yritysten palvelujen tuotteistamiseen

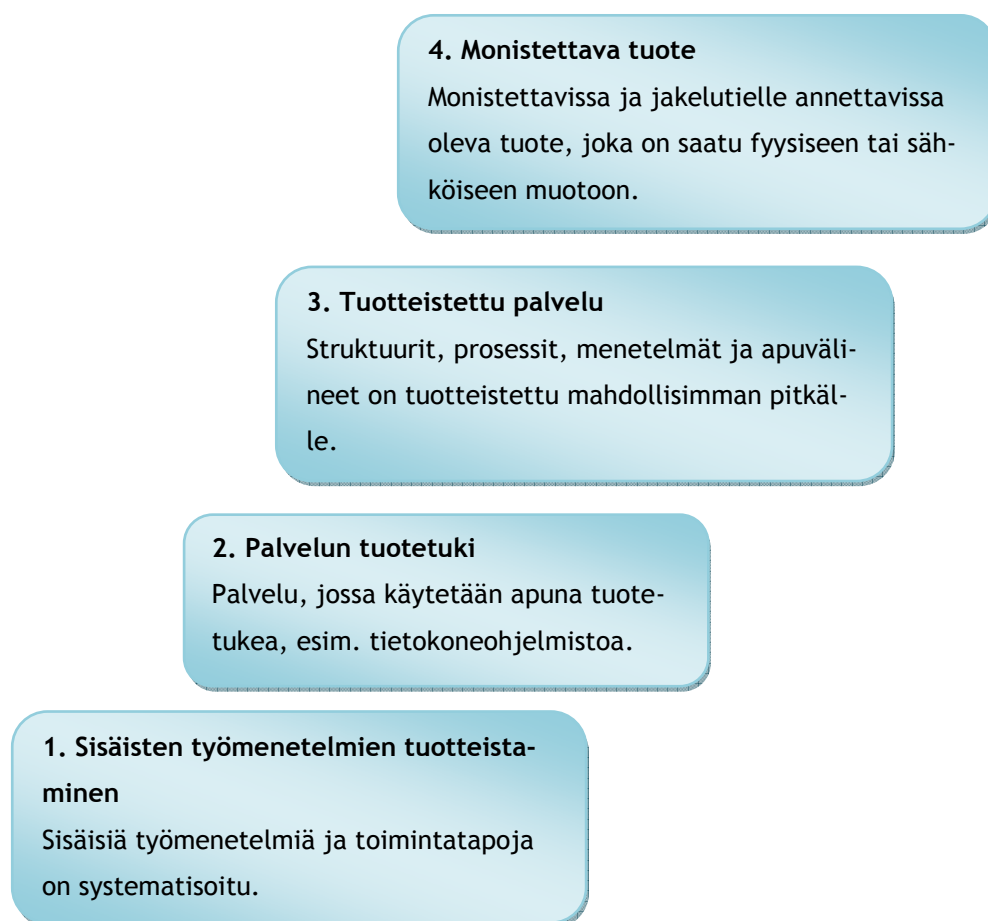
Asiantuntijapalveluita tarjoavien yritysten tarve markkinoida ja tehdä tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelma on lisääntynyt. Suunnitelmallisuutta tarvitaan muun muassa sen vuoksi, että monet asiantuntijaorganisaatiot ovat kasvaneet rajusti. Kasvun alussa laajentuvien markkinointitoimintojen hallitsemiseksi suunnitelmallisuus on melkein välttämätöntä. Alan jatkuva kiristyminen ja kasvava kilpailu lisäävät myös alan markkinointia. Kilpailun kiristyminen luo paineita, joiden hallitseminen lisäämällä suunnitelmallisuutta helpottuu. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 14-15.)

Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta on hyötyä, kun yritys haluaa lisätä luotettavuuttaan, edistää henkilökuntansa tuottavuutta, differoida palvelunsa ja mahdollistaa palvelun toistettavuuden. Palvelun toistettavuuden ansiosta luotettavuus yritystä kohden kasvaa. Tuotteistetun palvelun tuottamisprosessi on helpompi kertoa muille työntekijöille kuin tuotteistamattoman. Tämä lisää työntekijöiden tuottavuutta ja vaikuttaa myyntiin edistävästi. Tuotteistettu tuote on myös helpommin toistettavissa, mikä lisää asiakastyytyväisyyttä ja mahdollistaa tasaisen palvelulaadun. Tuotteistettu palvelu on myös helpommin differoitavissa kuin tuotteistamaton, ja näin ollen palvelut voidaan tehdä kilpailijoiden palveluista erottautuviksi. (Radford 2004, 1-4.)

Tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelmat lisäävät tehokkaasti yrityksen kilpailukykyä ja näin menestystä markkinoilla. Asiantuntijapalveluiden luonteen vuoksi muun muassa omaperäisyyden ja suhdemarkkinointipainotuksen tarve on erilainen kuin muiden palvelujen ja tavaroitten markkinoinnissa. Suunnitelmallisuuden tuoma hyöty näkyy myös tuotteistamisen ja markkinoinnin lisäämän asiakastyytyväisyyden ja yrityksen tuloksen välillä olevasta yhteydestä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 14-15.)

3.2.2 Tuotteistamisen tasot

Tuotteistus on tuote- ja tuotekehitysstrategian toteuttamista käytännössä. Kuten kuviosta 1 on huomattavissa, tuotteistaminen voi edetä vaiheittain ja olla eriasteista asiantuntijan tahdosta, omasta strategiasta, asiakkaista, kilpailutilanteesta ja omista tuotekehityskyvyistä riippuen. (Sipilä 1999, 12.)



Kuvio 1: Tuotteistamisen tasot (Sipilä 1999, 13)

Tuotteistettaessa voidaan kehittää niin työ- ja toimintamenetelmiä kuin asiakastilanteiden palvelua nopeuttavia ja tehostavia apuvälineitä ja menetelmiä (Sipilä 1999, 12). Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen tarkoittaa jo olemassa olevan palvelutuotteen edelleen kehittämistä, eikä palvelun muuttamista tavaraksi (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31).

Sipilän (1999, 12) mukaan ”varsinaisesta tuotteistuksesta on kyse vasta silloin, kun palveluista kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia tai -prosesseja”. Hänen mukaansa tuotteistettuja palveluita on tarjottava sellaisenaan tai perusmallien on oltava räätälöitävissä asiakkaan toiveiden mukaisesti. Onnistunut tuotteistaminen mahdollistaa tuotteen omistus- tai käyttöi-keuden myymisen eteenpäin. Parantaisella (2007a, 202) on samansuuntaisia ajatuksia kuin Sipilällä, sillä Parantaisen mukaan täysin tuotteistettu palvelu pystytään saamaan esimerkiksi ohjekirjan muotoon, jolloin se on jonkun muunkin pätevän henkilön käytettävissä.

3.2.3 Tuotteistamissuunnitelma

Tuotteistamisprosessin alkuvaihe on usein suunnitelmapainotteista, mutta itse tuotteistamisen tulisi myös lähteä liikkeelle prosessin alkuvaiheessa. Yrityksen olisi hyvä pitää asiakasnäkökulma mielessä koko prosessin ajan. Vaikka markkinointisuunnitelma ja tuotteistaminen on mahdollista suunnitella ja toteuttaa erikseen, yrityksen on silti huomioitava myös oma strategiansa ja markkinointinäkökulma tuotteistettaessa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31-32.)

Tuotteistamissuunnitelmassa tulisi ottaa huomioon yrityksen ydinpalvelu ja tukipalvelu, palveluprosessi, palvelustrategia mukaan lukien räätälöinti ja standardointi, tuotteistamisen eri vaiheet ja tasot, brändäus ja hinta-laatusuhde (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31). Tuotteistamissuunnitelma tulee laatia yhteensopivaksi markkinointisuunnitelman kanssa. Yrityksen laatima tuotteistamissuunnitelman sisältö riippuu paljolti siitä, onko palveluorganisaatio ja tuote jo valmiita, kehitettävänä vai eikö niitä vielä oikeasti ole. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 65.)

Tuotteistamissuunnitelman olisi hyvä sisältää

- kohderyhmä tai kohderyhmät
- ydinpalvelu (tukipalvelu, edellytykset, lisätukipalvelut ja lisäarvotukipalvelut)
- räätälöinti-/standardointi ja palvelun moduulirakenne (räätälöity osa, tuotteistettu standardiosa ja tuote-/yrityskuva)
- palvelu prosessina ja blueprinting
- lajitelma ja valikoima
- konkretisointikeinot
- hinta/laatusuhde
- tuote-esite
- brändäys (kuten tuote- ja/tai yritysbrändi).

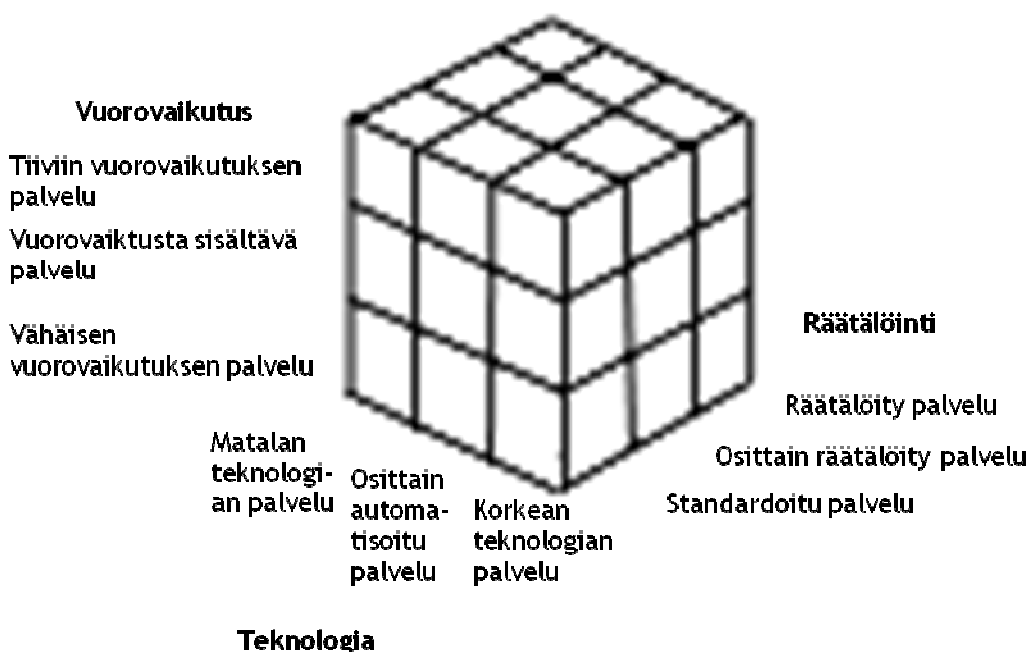
(Lehtinen & Niinimäki 2005, 67.)

Yrityksen palvelutarjooman määrittäminen (mitä tarjotaan ja mitä pitäisi tarjota) on palvelujen kehityshankkeiden lähtökohta. Kehitystyötä voidaan ohjata määrittelemällä tavoitteellinen palvelutarjooma, johon yritys tähtää esimerkiksi viiden vuoden kuluttua. Kartoitettua palvelutarjoomaa kannattaa arvioida niin kokonaisuutena kuin yksittäisten palvelujen tasolla, jotta havaittaisiin, miten nykyisiä ja uusia palveluja tulisi kehittää. (Jaakkola ym. 2009.) Jaakkolan ym. (2009) mukaan vertailu strategian mukaiseen tavoitteelliseen tarjoomaan kannattaa tehdä sillä sen avulla voidaan määritellä kehitystyön suunta.

On hyvä muistaa, että tuotteistamisen tulee aina olla asiakas- ja markkinointilähtöistä. Yrityksen valitsema tuotteistamisen taso ja luonne vaikuttavat siihen, minkälainen ja kuinka selkeästi markkinointisuunnitelma muodostuu. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 65.) Vaikka asian-

tuntijaorganisaatioilla ei olisi varsinaista omaa sisäistä tuotekehitystoimintaa, organisaation on tiedostettava asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Näiden tiedostaminen auttaa kehittämään palveluita vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32.)

Tuotesuunnittelussa, kuten myös tuotekehittäelyssä, voidaan apuna käyttää Järvisen, Lehtisen ja Vuorisen kuvion 2 mukaista kuutiomallia. Kuutiomallissa palvelujen ominaisuudet on jaettu kolmeen keskeiseen ulottuvuuteen, jotka ovat vuorovaikutus-, teknologia- ja räätälöintiulottuvuus. (Järvinen, Lehtinen ja Vuorinen 2003, Lehtisen & Niinimäen mukaan 2005, 32-33.)



Kuvio 2: Kuutiomalli (Järvinen ym. 2003, Lehtinen & Niinimäki 2005, 33 mukaan)

Se, kuinka pitkälle yritys aikoo räätälöidä ja standardisoida tuotteensa on asiantuntijayritykselle strateginen kysymys (Sipilä 1999, 63). Tuotteen toteutusmahdollisuuksien ja markkinoinnin hahmottaminen auttaa yritystä löytämään tuoteidean ja arvioimaan kannattaako yrityksen siirtyä varsinaiseen tuotekehitysvaiheeseen. Kun yritys sijoittaa oman palvelutarjoonnan ja kehittälyvaihtoehdon kuutiomallin eri ulottuvuuksiin, yritys voi selkiyttää kehitystyötään kuution avulla. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32-33.)

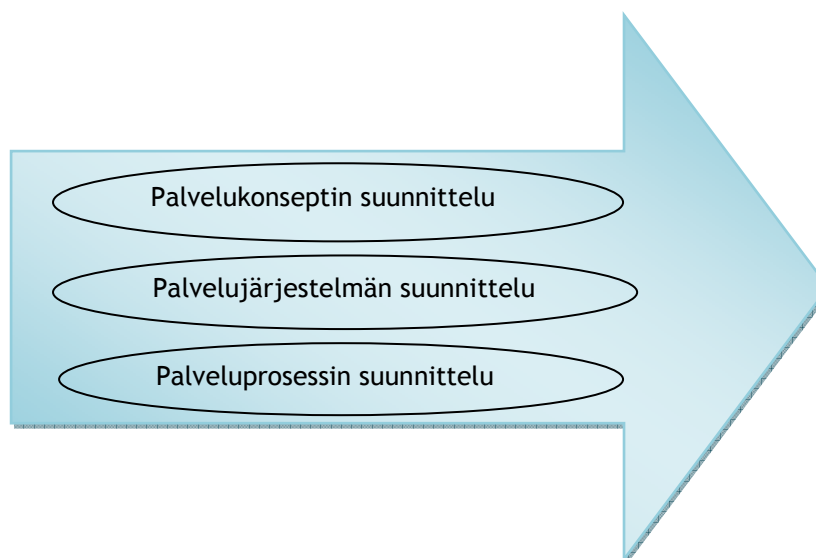
Palveluista ja asiakassegmenteistä riippuen yritykset voivat valita haluamansa vuorovaikutus-, räätälöinti- ja teknologiatason. Vuorovaikutustasoon vaikuttaa yhteistyön määrä asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä. Jos yritys tuottaa erittäin henkilökohtaisen ja useimmiten suurelta osin räätälöidyn palvelun yhteistyössä asiakkaan kanssa, on kyse tiiviin vuorovaikutuksen palvelusta. Pitkälle tuotteistetut ja automatisoidut palvelut ovat puolestaan usein vähäisen vuo-

rovaikutuksen palveluja. Asiantuntijapalvelujen räätälöinnin- ja vuorovaikutteisuudentasolla on usein selvä riippuvuus. Teknologiatason valinta edellyttää palveluidean, -prosessin, -valikoiden ja -elämyksen toteuttamiseen liittyvien toimintamallien ja toteuttamista avustavien, teknologiaan liittyvien toimintamallien valitsemista. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 33-34.)

Palvelut voivat olla tuotettu yksilöllisesti ja asiakaskohtaisesti (räätälöity palvelu), massaräätälöidysti tai standardoidusti. Räätälöity palvelu on usein täysin asiakkaiden toiveiden mukaisesti muokattu palvelu. Massaräätälöity palvelu on räätälöidyn ja standardoidun palvelun välimuoto, jossa osa palvelun elementeistä on automatisoitu tai standardoitu. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 33-35.) Yhdistelemällä räätälöityjä osia automatisoitujen osien kanssa, palvelu vastaa parhaiten asiakkaan tarpeita (Lovelock & Wirtz 2007, 187). Standardoitu palvelu on täysin mallinnettu ja ohjeistettu sekä palvelutilanteessa voidaan hyödyntää erilaisia laitteita. Standardoitu palvelu takaa tasaisen palvelulaadun, koska palvelu tuotetaan ja toimitetaan aina samanlaisena. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 33-34.)

3.2.4 Palvelukonseptin suunnittelu

Tuotteistettu palvelu on konseptoitu kokonaisuus. Edvarsson ja Olsson (1996, Kinnunen 2004, 36 mukaan) ovat luoneet kuvion 3 mukaisen mallin, jonka mukaan palvelukonseptiin kuuluu palvelukonseptin suunnittelu, palvelujärjestelmän suunnittelu ja palveluprosessin suunnittelu. Suunnitelmat ovat kuitenkin vain edellytysten määrittelyä ja luomista, sillä itse palvelu toteutuu vasta palvelun tuottamisvaiheessa eli asiakasprosesseissa. Mikään palveluprosessi ei todellisuudessa voi olla täysin samanlainen ja suunnitellun mukainen, sillä jokainen asiakas tuo omat variaationsa mukaan palveluun (Edvarsson & Olsson 1996, Lehtinen & Niinimäki 2005, 37 mukaan).



Kuvio 3: Palvelujen konseptin suunnitteluprosessin malli (Edvarsson & Olsson, Kinnunen 2004, 36 mukaan)

Palvelukonseptin suunnittelu koostuu idean arvioinnista, kaupallisen menestymisen arvioinnista, konseptin edelleen kehittämisestä, kehitystyön jatkamispäätöksestä tai sen keskeyttämispäätöksestä sekä asiakkaan kokeman laadun arvioinnista. Näiden toimenpiteiden seurauksena syntyneitä palvelukonseptia verrataan jo olemassa oleviin palveluihin. Vertailun tarkoituksena on selvittää onko palvelun tuottaminen taloudellisesti ja teknologisesti helppoa ja kohtuullista. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 36.)

Palvelujärjestelmän suunnittelu on palvelukonseptin toinen vaihe. Tässä vaiheessa valitaan henkilökunta, koulutetaan asiakkaat uuden tuotteen käyttöön, suunnitellaan palvelulle sopiva fyysinen ja tekninen ympäristö sekä muokataan yritys palvelun tuotantoon sopivaksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 36.)

Palvelukonseptin kolmas vaihe käsittää palvelun tuottamiseksi vaadittavien tehtävien määrittelyn, kuten palvelun tuottamiseen osallistuvien roolit ja vastuut. Lopuksi palvelu kuvataan prosessimallina sekä tuodaan esiin asiakkaalle näkyvien ja näkymättömien toimenpiteiden raja. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 36.) Neljäntenä vaiheena Edvarsson ja Olsson suosittelevat, että koko organisaatio muokataan palvelun tuotantoon sopivaksi (Kinnunen 2004, 36).

3.2.5 Palvelupaketit

Ydin- ja lisäpalveluista koostuva kokonaisuus muodostaa palvelupaketin (Sipilä 1999, 64). Palvelupaketti kootaan ydinpalvelun ympärille. Ydinpalvelu on se, mitä asiakas varsinaisesti haluaa, ja lisäpalvelut taas antavat asiakkaille enemmän vaihtoehtoja ja valinnanmahdollisuuksia.

sia. (Lovelock & Wirtz 2007, 70.) Yritykset voivat lisäpalvelujensa ansiosta yksilöityä ja erotautua kilpailijoistaan (Grönroos 2003, 225). Ydinpalvelun ympärillä voi lisäpalvelujen sijaan tai lisäksi olla myös tukipalveluja. Tukipalvelut tekevät itse ydinpalvelun käytön mahdolliseksi. (Sipilä 1999, 64.) Palvelutapahtumassa liitännäispalvelut, lisä- tai tukipalvelut, ovat usein tekijöitä, joihin asiakkaan kokemukset perustuvat (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39).

Asiantuntijapalveluorganisaatioissa asiakashyöty on asiantuntijatuotteen ydin. Asiantuntijatuote muodostuu imagon muodostamasta kuoresta ja sen sisällä olevista aineellisista ja aineettomista osista. Osien tavoitteena on asiakashyödyn tuottaminen. (Sipilä 1999, 62.)

Yritykset rakentavat usein kolme palvelupakettia

1. edullinen ja riisuttu palvelupaketti pienasiakkaalle
2. ensisijaisesti kaikille myytävä peruspalvelupaketti (keskikokoiselle asiakkaalle)
3. peruspaketista ja lisäosista räätälöidyt erikoispaketit.

(Sipilä 1999, 65.)

Ydinpalvelun ympärillä olevien liitännäispalveluja räätälöimällä yritykset voivat differoida palvelujaan. Palvelun differointi on mahdollista myös standardoituja moduuliosia muuttamalla, mutta itse ydinpalvelun differointi sen sijaan on melkein mahdotonta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40.)

3.2.6 Palveluprosessin kuvaaminen

Sipilän (1999, 71) mukaan asiantuntijapalvelun sisältöä määriteltäessä voidaan käyttää apuna palvelun prosessikuvauksia. Palveluprosessin määrittäminen tarjoaa yrityksen käyttöön hyödyllistä tietoa siitä ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajan. Prosessikuvaukseen voidaan määritellä myös palvelun osat mitkä odotetaan asiakkaan tekevän sekä täsmentää palvelun laadulliset, taloudelliset ja muut tavoitteet sekä tarkastella niiden toteutumista.

Palveluprosessinkuvausmallin on oltava työntekijöiden ymmärrettävissä, selkeä ja johdonmukainen, toimintaperusteinen ja -painotteinen sekä johdon tulee tukea valittua mallia (Gummesson 1993, Congram & Epelman 1995 mukaan). Congramin ja Epelmanin (mt.) mukaan työntekijöiden tulee osallistua mallin laadintaan, mallin tulee kehittää työntekijöiden taitoja, mallintamisen avulla voidaan kontrolloida prosessia ja mallin tulee edesauttaa yhteistyötä eri toimintojen välillä.

Yksi tapa kuvata ja suunnitella palveluprosesseja on Shoctackin luoma blueprinting-malli.

Blueprint-malli ilmaisee kuinka työt ja toiminnot ovat yhteyksissä palveluprosessiin (Kingman-

Brundagen 1992, Lehtinen & Niinimäki 2005, 41 mukaan). Blueprintingissä voidaan hajottaa palvelu osiin ja kuvata vaihe vaiheelta koko prosessi sekä keinot, joiden avulla palvelun tehtävät suoritetaan. Palvelujen blueprintingillä voidaan kuvata vaihe vaiheelta esimerkiksi sitä, kuinka henkilökunnan tulee vastata puhelimeen, ja mikä on palveluprosessiin osallistuvien rooli. (Lovelock & Wirtz 2007, 233-234.) Mallissa tulee esille myös prosessin lopputulos. Blueprintingin avulla yritys saa ajankohtaista tietoa siitä, miten tärkeitä palveluprosessin osat ovat ja onko niitä mahdollista tehostaa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 42.) Lehtisen ja Niinimäen (2005, 41) mukaan blueprinting mallissa on aina määriteltävä olennaisena osana olevat palvelujen prosessit ja toiminnot, vaikka muuten blueprinting-mallin toteutus voi olla vapaa-
muotoista niin tavoiltaan kuin tekniikoiltaan.

3.2.7 Tuotteistusprosessimalleja

Tämän kappaleen alaluvuissa esitellään kolme tuotteistusprosessimallia. Ensimmäinen malli, joka tässä työssä esitellään, on palvelualan ammattilaisen Grönroosin (1987, Grönroos 2003, 230 mukaan) luoma tuotteistusprosessimalli. Toinen tuotteistusprosessimalli on puolestaan tunnetun konsultin Sipilän (1999, 37) tuotteistusprosessi, ja kolmas malli on ansiokkaasti muun muassa yritysten kansainvälistymistä tutkineen Vahvaselän (2004, 49-52) tuotteistusprosessi.

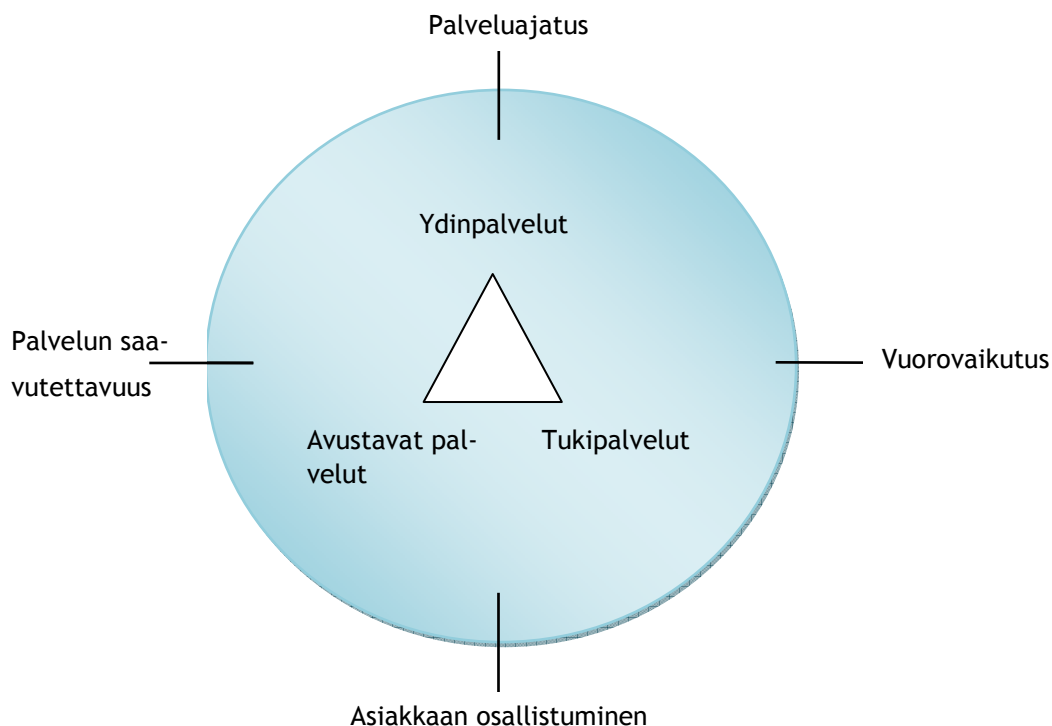
Tuotteistusprosessit ovat erilaisia riippuen yritysten omista tavoitteista ja strategiasta. Prosessin käytännön toteuttamiseen ei ole vain yhtä oikeaa tapaa tai prosessimallia. (Jaakkola ym. 2009.)

3.2.7.1 Grönroosin tuotteistusprosessi

Mallia, jossa otetaan huomioon palveluprosessin lopputulos ja asiakkaan prosessissa saama kokemus, Grönroos (2003, 223) kutsuu laajennetuksi palvelutarjoomaksi. Kuvion 4 mukainen laajennetun palvelutarjooman johtaminen edellyttää seuraavaa neljää toimenpidettä:

1. palveluajatuksen kehittämistä
2. peruspalvelupaketin kehittämistä
3. laajennetun palvelutarjooman kehittämistä
4. imagon ja viestinnän johtamista

(Grönroos 2003, 226).



Kuvio 4: Grönroosin laajennettu palvelutarjooma (Grönroos 1987, Grönroos 2003, 230 mukaan)

Palveluajatus määrittää sen, miten yritys toimii, ja sen perusteella voidaan palvelutarjoomaa kehittää (Grönroos 2003, 226). Kinnunen (2001, 21) kertoo kuinka Grönroosin laajennetussa palvelutarjoomassa palvelun saavutettavuus muodostuu muun muassa henkilökunnan määrästä ja taidoista, yrityksen aukioloajoista ja palvelun tuottamiseen tarvittavista laitteista. Grönroosin laajennetussa palvelutarjoomassa Kinnusen (mp.) mukaan vuorovaikutus muodostuu muun muassa kaikesta vuorovaikutuksesta yrityksen ja sen sidosryhmien välillä, ja asiakkaan osallistuminen palvelutarjoomassa muodostuu siitä kuinka suuri vaikutus itse asiakkailta on palvelukokemukseen.

Johtamissyistä peruspalvelupaketti, joka kertoo mitä asiakkaat saavat yritykseltä, jaetaan ydinpalveluun, avustaviin palveluihin ja tukipalveluihin. Ydinpalvelu on yrityksen syy markkinoilla oloon. Avustavat palvelut ovat välttämättömiä ydinpalvelun käytön kannalta toisin kuin tukipalvelut. Tukipalvelut ovat vain kilpailukeinoja. Palveluprosessi johtamisen kannalta koostuu palvelun saavutettavuudesta, vuorovaikutuksesta palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistumisesta palveluprosessiin. (Grönroos 2003, 226-262.) Peruspalvelupaketti ei kerro sitä, miten asiakkaat todella kokevat palveluprosessin. Tämän vuoksi peruspalvelupaketista on kehitettävä laajennettu palvelutarjooman malli, jossa otetaan peruspalvelupaketin lisäksi huomioon palveluajatus, vuorovaikutus, asiakkaan osallistuminen ja palvelun saavutettavuus. (Grönroos 2003, 228.)

Laajennetussa palvelutarjoomassa korostuu asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus, ja laajennetun palvelutarjooman myönteistä kuvaa on edistettävä johtamalla kokonais- tai paikallisimagoaan ja markkinoimalla. (Grönroos 2003, 262.)

Kuvio 4 on staattinen (muuttumaton). Dynaaminen malli, joka kuvaa paremmin palvelun syntymistä tuotteeksi, jakaantuu seitsemään vaiheeseen:

1. asiakkaiden etsimien hyötyjen arviointiin
2. laajennetun palvelutarjooman peruspiirteiden määrittämiseen
3. palvelutarjooman kehittämistä ohjaavan palveluajatuksen määrittämiseen
4. peruspalvelupaketin (ydinpalvelu, avustavat palvelut ja tukipalvelut) palvelujen ja tuotteiden kehittämiseen
5. saavutettavuuden, vuorovaikutuksen ja asiakkaan osallistumisen suunnitteluun
6. tarjoomaa vahvistavan markkinointiviestinnän suunnitteluun
7. organisaation valmentamiseen jotta se kykenee tuottamaan toivottuja asiakashyötyjä palveluprosesseissa (sisäinen markkinointi)

(Grönroos 2003, 236).

Prosessin kaksi ensimmäistä vaihetta ovat erillisiä prosesseja, kuten taas seuraavat kaksi vaihetta ja viimeinen vaihe, ovat yhtenäisiä. Vaiheiden 3, 4 ja 7 on tapahduttava yhdessä, jottei suunnitelmasta kehittyisi vain keskinkertaista palvelua. (Grönroos 2003, 238.)

3.2.7.2 Sipilän tuotteistusprosessi

Taulukossa 1 on Sipilän tuotteistusprosessi, jossa kuvataan koko tuotekehitysprosessin kulku.

Liiketoiminta-alueen strategia
Tuoteluettelo -tuoteryhmät ja tuotteet (Tuoteideat)
Tuotteistusohjelma
Sisäiset tuotekuvaukset
Tuotteistus- ja tuotekehitystoimet
Pilotit
Tuotteen edelleen kehittäminen

Taulukko 1: Sipilän tuotteistusprosessi (mukailtu Sipilä 1999, 37)

Tuotekehityksen on tukeuduttava yrityksen strategiaan. Yrityksellä on oltava selkeä käsitys siitä, mitä palveluja halutaan tarjota kannattavasti. Tuoteideat voivat syntyä oivalluksista, markkinoiden systemaattisen tutkimisen avulla ja/tai teknologisen tutkimisen avulla. Hyvä tuoteidea on tuotteistuksen ydin. Löydetyn tuoteidean markkinoita ja teknistä toteuttamista kannattaa arvioida, jotta voidaan tehdä lopullinen päätös tuoteidean edelleen kehittämisestä.

Se kuinka monta palvelua tuotteistetaan samanaikaisesti, riippuu paljolti yrityksen taidosta tuotteistaa. Harvoin resurssit kuitenkaan riittävät kaikkien palvelujen tuotteistamiseen, joten on hyvä luoda tuotteistusohjelma. Hyvä tavoite on saada esimerkiksi tuotteistettua yksi palvelu aina puolivuositain. (Sipilä 1999, 34-111.)

Tuotteistustyötä helpottaakseen kannattaa luoda sisäiseen käyttöön tarkoitetut tuotekuvaukset, jossa kuvataan tuotteen markkinat, kohderyhmät, tuotteen sisältö ja versiot, toimitusehdot, tuotekehityskustannukset ja taloudelliset tulostavoitteet. Sisäinen tuotekuvaus sisältää asiakasesitteen esiversion lisäksi yksityiskohtaisen toimenpidesuunnitelman vielä tarvittavista tuotekehitystoimista. Tuotteistuksen ja tuotekehityksen jatkotoimenpiteet määrittyvät sisäisen tuotekuvauksen ja siihen liittyvän toimenpidesuunnitelman avulla. (Sipilä 1999, 34-37.)

Hyvät asiantuntijapalvelut syntyvät yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Tästä syystä on tärkeää kehittää palveluja asiakkaiden kanssa erilaisten pilottihankkeiden avulla. Palvelujen edelleenkehittäminen tapahtuu asiakaspalautteen ja omien ideoiden avulla. (Sipilä 1999, 38.)

3.2.7.3 Vahvaselän tuotteistusprosessi

Tuotteistusprosessi on koko yrityksen sisäinen työprosessi (Vahvaselkä 2004, 49). Taulukossa 2 esitellään Vahvaselän 6-vaiheista tuotteistamisprosessia.

1. Vaihe	Tuoteaihio ja yrityksen palveluidean määrittäminen
	Määritellään kenelle, mitä ja miten palveluja tarjotaan. Määritellään myös millaiseen imagoon yritys pyrkii.
2. Vaihe	Valmisteluvaihe
	Tehdään tarvekartoitus sekä suunnitellaan tuotteistamista ja organisointia.
3. Vaihe	Tuotteen sisällöllinen rakentaminen
	Määritellään muun muassa palvelutuotteen ominaisuudet, tuotantoprosessi ja jakelukanavat. Vakioidaan jokin tai/ja kaikki palvelun osat.
4. Vaihe	Palvelutuotteen hinnoittelu
	Päätetään hinnoitteluperuste, määritellään hinnoittelumenetelmä ja tehdään hintapäätös.
5. Vaihe	Viestintä asiakkaille tuotteen olemassaolosta
	Määritellään kuinka saadaan asiakkaat tietoisiksi tuotteesta ja kuinka luodaan dialogi yrityksen ja asiakkaan välille.
6. Vaihe	Seuranta ja edelleenkehittäminen
	Tuotteistuksen onnistumisen ja yksittäisten palvelutuotteiden seuranta jatkokehitystä varten.

Taulukko 2: Kuusi-vaiheinen tuotteistusprosessi (muokattu Vahvaselkä 2004, 49-52)

Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen tuoteaihion ja perustehtävän avulla määritellyn liikeidean tai palveluidean avulla yritys määrittelee asiakaslähtöisesti, mitä asiakassegmenttiä se haluaa palvella (keille), mitä se haluaa segmentille tarjota (mitä), millä tavalla ja minkälaisin resurssein (miten) sekä miten se viestii sidosryhmille ja millaiseen imagoon se pyrkii (imago) (Vahvaselkä 2004, 49).

Toisessa vaiheessa eli valmisteluvaiheessa tehdään tarvekartoitus sekä suunnitellaan tuotteistamista ja organisointia. Toiminnan ja tuotteistamisen asiakaslähtöisyys varmistetaan selvittämällä markkinat ja niiden tarpeet. Tämän jälkeen yritys valitsee itselleen kohdesegmentin, jonka tarpeisiin, motiiveihin, arvostuksiin ja ostokäyttäytymiseen paneudutaan. Segmentin valinnan jälkeen analysoidaan palvelutuotantoa ja -prosesseja sekä kustannusrakennetta sisäistä tuotteistusta varten. Valmisteluvaihe voi sisältää myös tuotteistamiseen ja kirjallisuuden perehtymisen sekä aikataulun suunnittelun. Henkilöstön mukaan ottaminen tuotteistamisprosessiin on myös suositeltavaa sitouttamisen vuoksi. Kohdesegmentin ja tarvekartoituksen avulla määritellään eri tuotelajit ja rakennetaan tuoteryhmät ja tuotteet. (Vahvaselkä 2004, 50.)

Kolmannessa vaiheessa, tuotteen sisällöllisessä rakentamisessa, määritellään jokaisen palvelutuotteen kohdalla

- tuote, tuotteen nimi ja sisältö (ydinpalvelu, lisäedut, mielikuvatuuote)
- laatuominaisuudet ja niiden tuomat edut, tarkoitus, hyödyt ja lisäarvo
- palvelun tuotantoprosessin määrittely sanallisesti ja/tai kaaviona
- palvelutuotteen jakeluvaihtoehdot ja levityskapasiteetti
- palvelun tuottamiseen osallistuvat ihmiset
- fyysinen aineisto ja dokumentointi

(Vahvaselkä 2004, 50-51).

Asiantuntijapalvelutuotteen rakentamisvaiheessa suositellaan, että jokin ja/tai kaikki edellä mainitut osat vakioitaisiin. Esimerkiksi kaikki palvelupaketit visualisoidaan yhtenäisesti mallintamalla prosessit, tekemällä sisäiset menettelyohjeet ja toimimalla samalla tavalla. (Vahvaselkä 2004, 50-51.)

Vaihe neljä, hinnoittelu, on keskeinen osa tuotteistamista. Hinnoittelu sisältää hinnoitteluprusteen päättämisen, hinnoittelumenetelmien määrittämisen ja hintapäätöksen tekemisen. Myös muut hinnoitteluun liittyvät, kuten maksuehtojen, laskutusrytmin ja annettavien alennusten määrittely on huomioitava hinnoittelu vaiheessa. Asiantuntijapalveluita hinnoiteltaessa on kuvattava tuotantoprosessi ja määriteltävä siihen kulutettava aika sekä muut tuotteeseen kohdistettavissa olevat kustannukset. Tuotteen kustannukset on myös laskettava ja tämän jälkeen voidaan hinnoitella itse tuote. (Vahvaselkä 2004, 51.)

Viidennessä vaiheessa määritellään kuinka saadaan asiakkaat tietoiseksi tuotteesta ja kuinka luodaan dialogi yrityksen ja asiakkaan välille. Tässä vaiheessa on syytä luoda jonkinlainen asiakastietokanta, jonka avulla yritys voi muun muassa valita kohderyhmän tiettyjä markkinointitoimenpiteitä varten. Yritys-, tuote- ja hintakuvaukset ja/tai tuote-esitteet on myös hyvä laatia tässä vaiheessa sekä rekisteröidä tuotteet ja tiedottaa tuotteista markkinointiviestinnän keinoin eri sidosryhmille. (Vahvaselkä 2004, 51.)

Tuotteistuksen onnistumisen ja yksittäisten palvelutuotteiden seuranta jatkokehitystä varten on tärkeää vaiheessa kuusi. Tässä vaiheessa suositellaan seurattavaksi niin menekkiä ja kustannuksia kuin tuotteiden sisältöä ja hinta-laatusuhdetta. (Vahvaselkä 2004, 52.)

Jokaisesta kolmesta tuotteistusprosessimallista löytyy yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Grönroosin ja Sipilän prosessimallit ovat suurpiirteisiä viitekehyksiä, kun taas Vahvaselän malli on yksityiskohtaisempi ja toimintoja kuvaileva. Jokainen malli ottaa kantaa tarjoaman huolelli-

seen suunnitteluun ja asiakaslähtöisyyteen. Toisin kuin Vahvaselän prosessimallissa, Grönroosin ja Sipilän malleissa ei kuitenkaan oteta kantaa hinnoitteluun.

3.2.8 Tuotteistusprojektien haasteita

Yrityksen on vaikea tuotteistaa palvelujaan ilman selkeää liiketoiminta-, markkinointi- ja tuotekehitysstrategiaa. Strategisen suunnittelun ja palvelujen tuotteistamisen tulisi tapahtua samanaikaisesti. (Sipilä 1999, 110.)

Strateginen suunnittelu ja johtaminen, systemaattinen markkinointi, markkinoiden ja kilpailun analyysi sekä systemaattinen tuotekehitys ovat valmiuksia, joihin asiantuntijayritysten olisi syytä panostaa. Puutteelliset valmiudet saattavat koitua ongelmaksi ja estää tehokkaan toiminnan. Valmiuksien lisäksi yrityksen tulisi hyödyntää tieto markkinoista, kilpailijoista ja omasta osaamisesta. Ensimmäistä kertaa tuotteistettaessa yrityksen kannattaa luoda analyysi- ja suunnitteluvälineitä sillä tehtyään tämän, yrityksen tuotteistaminen seuraavilla kerroilla helpottuu. Henkilöstön sitouttaminen muutokseen on myös hyvä tehdä, sillä se motivoi ja estää muutosvastarintaa. (Sipilä 1999, 110-111.)

Tuotteistuksen suurin vaara on se, että asiantuntijapalveluja tarjoava unohtaa asiakkaan ja hänen tarpeensa ja keskittyy vain myymään tuotettaan (Sipilä 1999, 118). Sillä palvelut kannattaa suunnitella ja kehittää asiakkaat huomioon ottaen (Bergström & Leppänen 2005, 15), tuotekeskeiseksi muuttumista voi vähentää suunnittelemalla tuotteen niin, että joissain vaiheissa palveluprosessia on joistain elementeistä päätettävä asiakkaan kanssa yhdessä (Sipilä 1999, 118-119).

3.3 Asiantuntijapalvelujen markkinointi

Tässä asiantuntijapalvelujen markkinointikappaleessa esitellään kuinka segmentoida, minkälainen on palvelujen markkinointimix sekä paneudutaan tarkemmin palvelujen hinnoitteluun ja sähköisen liiketoiminnan tuomiin mahdollisuuksiin osana mixiä. Ensimmäiseksi otetaan kuitenkin lyhyt katsaus markkinoinnin hallintaprosessin päävaiheisiin, asiantuntijapalvelujen markkinoinnin suunnittelun lähtökohtiin ja siihen kuinka tuotteistettu palvelu on helpompi markkinoida kuin tuotteistamaton.

Asiantuntijapalvelujen markkinointi ja esittelemine asiakkaille on yleensä aineettoman luonteensa vuoksi vaikeaa. Asiakas ei voi tarkalleen tietää saako hän rahoilleen vastinetta ja tämän vuoksi ensimmäinen ostopäätös on usein suuri riski. Palvelujen markkinoijan kannattaa hyödyntää tietoa siitä, että informaatio palvelun tarjoajan aikaisemmista töistä, työvälineistä

ja palvelun tarjoajan taustoista on keino vähentää asiakkaan ensimmäisen ostopäätöksen tuomaa riskiä. (Sipilä 1996, 36-37.)

3.3.1 Markkinoinnin hallintaprosessin päävaiheet

Kotlerin (1999, 50-51) mukaan markkinoijien mielestä markkinoinnin hallintaprosessi koostuu viidestä perusvaiheesta:

1. markkinatutkimuksesta
2. kohdesegmenttien valinnasta ja asemoinnista
3. markkinointimixistä
4. toteutuksesta
5. seurannasta.

Kotlerin (1999, 51) mukaan markkinointitutkimuksen avulla yritys pystyy selventämään mitä heillä on vastassa markkinoille mennessä. Markkinointitutkimus toimii siis markkinoinnin lähtökohtana. Markkinointitutkimuksen avulla voi löytyä useita segmenttejä, joista yrityksen johdon tulee valita ne, joihin haluaa itse keskittyä. (Kotler 1999, 52.) Segmentoinnin tavoitteena on löytää ja valita kohderyhmät, joiden tarpeiden tyydyttämiseen yrityksellä on kunnon resurssit ja osaaminen (Rope 2004, 57). Segmentoinnin jälkeen yrityksen tulee asemoida tarjontansa suhteessa kilpailijoihin (Bergström & Leppänen 2005, 140).

Segmentoinnin avulla yritys voi luoda palvelujen markkinointimixin vastaamaan paremmin valitun segmentin tarpeita (Moore & Pareek 2006, 131). Segmentoinnin jälkeen, joka on strategista markkinointia, yritys siirtyy niin sanottuun taktiseen markkinointiin, ja valitsee tuotteensa asemointia tukevat ja sen toteuttamista helpottavat markkinoinnin kilpailukeinot eli markkinointimixin P:t (Kotler 1999, 52-53). Sillä segmentointi ja palvelujen markkinointimix on suuri osa tätä opinnäytetyötä, on koettu, että niistä on syytä kertoa tarkemmin kappaleissa 3.3.4 Segmentointi ja 3.3.5 Palvelujen markkinointimix.

Yrityksen strategian ja taktisen markkinoinnin suunnittelun jälkeen yritys siirtyy toteutusvaiheeseen. Toteutusvaiheessa yritys valmistaa tuotteen/palvelun, hinnoittelee sen, jakaa sitä ja edistää myyntiä. (Kotler 1999, 53.) Valvontavaiheessa yritys kerää tietoa, jonka on tarkoitus auttaa parantamaan olemassa olevia käytänteitä, osoittamaan virheet ja löytämään menestystekijöitä (Raatikainen 2004, 118). Markkinoinnin seurannan tulee olla jatkuvaa, jotta voidaan arvioida ja tulkita nykyisiä tuloksia sekä ryhtyä tarvittaessa korjaaviin toimenpiteisiin (Kotler 1999, 55). Seurannassa tulisi käyttää apuna kolmenlaisia mittareita, jotka ovat taloudelliset mittarit, markkinointiin liittyvät mittarit ja sidosryhmämittarit (Kotler 1999, 240).

3.3.2 Markkinoinnin suunnittelu

Jotta markkinointi olisi tavoitteellista, pitää olla suunnitelmallisuutta ja järjestelmällisyyttä. Suunnitelmallisuutta saadaan selkeällä työnjaolla: kuka tekee mitäkin ja milloin sekä kuka vastaa. (Raatikainen 2004, 58.)

Markkinoinnin suunnittelussa lähtökohdana on yrityksen liikeidea. Markkinoinnin suunnittelu lähtee yrityksen toimintaympäristön analysoinnista ja yrityksen tilan analysoinnista tässä ja nyt. Analyysit jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin analyysieihin. (Raatikainen 2004, 58-61.) Analysointi auttaa hahmottamaan yrityksen toiminta-ajatuksen, joka kertoo yrityksen tavoitteen ja tarkoituksen (Moore & Pareek 2006, 25). Markkinoilla jo toimivan yrityksen sisäisten ja ulkoisten analyysien tuloksia voidaan analysoida verraten jo toteutuneeseen toimintaan, toisin kuin aloittavien yritysten analyysien tulokset painottuvat enemmän pelkkiin suunnitelmiin. Yrityksen sisäinen ja ulkoinen analyysi olisi hyvä tehdä samanaikaisesti. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 67.)

Analysointi antaa hyvän lähtökohdan strategian suunnittelulle, ja strategian pohjalta asetetut yksityiskohtaisemmat tavoitteet ovat pohja markkinoinnin käytännön toimenpiteiden suunnittelulle (Raatikainen 2004, 58). Markkinoinnin suunnittelussa tulee koko ajan muistaa asiakas ja hänen tarpeensa (Rainisto 2006, 12), jotta tavoitteet saavutettaisiin. On syytä muistaa myös huolellinen seuranta ja tulosten tarkastelu tavoitteisiin nähden (Raatikainen 2004, 58). Tuotteistamissuunnitelma ja markkinointisuunnitelma tulisi integroida Lehtisen ja Niinimäen (2005, 63-34) mukaan niin sisällöllisesti kuin operatiivisesti, onnistuakseen suunnitellusti. Taulukko 3 esittää asiantuntijapalvelujen markkinointisuunnitelman perusrakenteen.

0. Tuotteistamissuunnitelma
1. Markkinoinnin sisäinen analyysi
2. Ulkoinen analyysi
3. SWOT-analyysi
4. Markkinoinnin tavoitteet ja -strategia
5. Markkinointiohjelma
6. Myynti- /tuottoennuste ja markkinointibudjetti
7. Seuranta- ja arviointimenettelyt

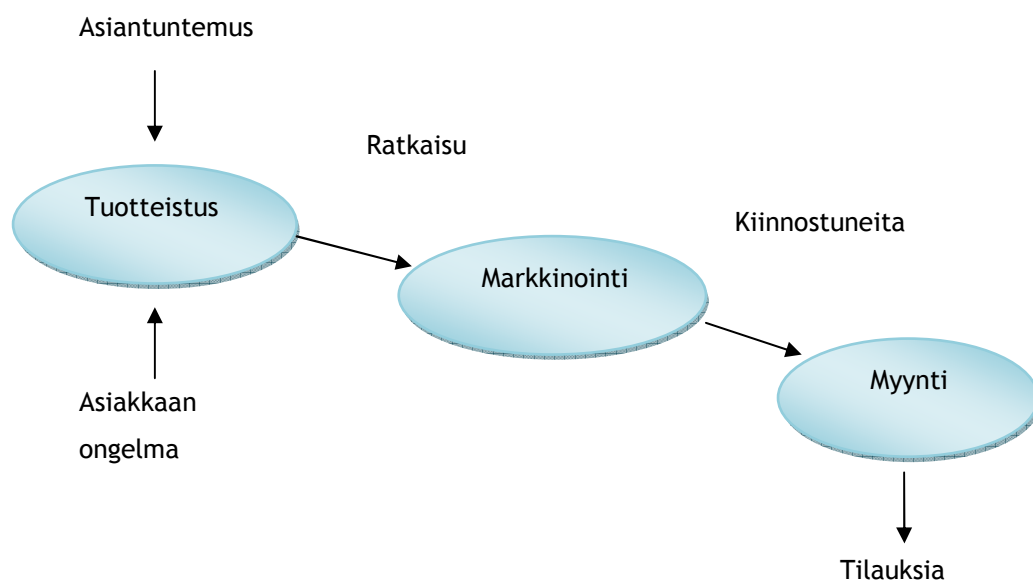
Taulukko 3: Asiantuntijapalvelujen markkinointisuunnitelman rakenne (Crane 1993, Lehtisen & Niinimäen mukaan 2005, 64)

Markkinoinnin suunnittelu voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun (Raatikainen 2004, 58). Strateginen suunnittelu on prosessi, jossa suunnitellaan yrityksen toiminnot pitkällä aikavälillä (Moore & Pareek 2006, 213). Operatiivinen suunnittelu sen sijaan on lyhy-

emmän aikavälin suunnittelua. Kuten jo mainittiin, markkinoinnin käytännön toimenpiteiden suunnittelua ei kuitenkaan voida aloittaa ennen kuin yrityksen strategia on kirkastunut. (Raatikainen 2004, 58.)

3.3.3 Tuotteistetun palvelun markkinointi on helppoa

Tuotteistettu palvelu on helpompi markkinoida kuin tuotteistamaton. Palvelujen ominaisuuksien vuoksi palvelujen markkinointi on työläämpää kuin tavaroiden. Palvelujen aineettomuuden vuoksi ja sen, ettei palveluja voi kosketella, haistaa tai maistaa, on suositeltavaa, että palvelu tuotteistetaan. Tuotteistettu palvelu on helpompi markkinoida kuin tuotteistamaton (kuvio 5). (Parantainen 2007a, 183.)



Kuvio 5: Tuotteistaminen kiteyttää palveluista markkinointi- ja myyntikelpoisen täsmäratkaisun (Parantainen 2007a, 190)

Palvelujen tuotteistaminen ei yksin takaa menestystä markkinoilla, mutta mitä paremmin palvelu on tuotteistettu, sitä helpompi myyjän on sitä myydä. Tuotteistettu palvelu on helpompi markkinoida, eikä markkinointi ole silloin niin kallista, jos palvelua ei olisi tuotteistettu. (Parantainen 2007a, 190.)

3.3.4 Segmentointi

Markkinoinnin perustehtävänä on luoda kilpailijoista erottuva yritys (Kumar 2004, 27). Sillä segmentointi on perusta kilpailukeinoille, on valittu segmentti otettava huomioon tuotesuunnittelussa, asiakaspalvelussa, hinnoittelussa, saatavuusratkaisuissa ja markkinoinnissa. (Bergström & Leppänen 2005, 131.)

Kuten kuviosta 6 on huomattavissa, markkinoiden segmentointi on prosessi, jossa markkinat jaetaan toisistaan erottuviin homogeenisiin ryhmiin (Kotler 2004, 27). Tavoitteena on luoda kohderyhmiä, jotka reagoivat markkinointimixin neljään tai useampaan P:hen mahdollisimman yhteneväisesti (Kumar 2004, 29). Markkinointimix on taktinen työkalu, jonka avulla yritys voi asemoida itsensä ostajan mieleen tietynlaisena suhteessa kilpailijoiden tuotteisiin (ks. kappaletta 3.3.5). Yritys valitsee toisistaan erottuvista ostajaryhmistä oman kohderyhmänsä, joille se suunnittelee ja toteuttaa ryhmän tarpeita ja toimintatapoja vastaavan markkinointiohjelman. (Bergström & Leppänen 2005, 131.)



Kuvio 6: Segmentointiprosessin vaiheet (Bergström & Leppänen 2005, 133)

Kysynnän ja ostokäyttäytymisen tutkiminen

Yksilön ostokäyttäytymiseen vaikuttaa asiakkaan halu ostaa, ja halua ostaa ohjaa tarve ja motiivit. Kuluttajien tarpeisiin ja motiiveihin vaikuttaa niin ostajan omat ominaisuudet kuin yritysten markkinointitoiminnot. Kuluttajien ostokäyttäytyminen ilmenee valintoina siitä, mitä ostetaan sekä tapoina ja tottumuksina siitä, mistä ostetaan, milloin ja miten ostetaan. Se paljon hankintoihin kulutetaan, ja miten ostamiseen ja kuluttamiseen yleensäkin suhtaudutaan, on kuluttajakohtaista. Yritysten on tunnettava asiakkaansa, jotta se voi valita kohderyhmänsä ja rakentaa toimivan markkinointiohjelman. (Bergström & Leppänen 2005, 98.) Yrityksen on selvitettävä markkinoilla olevien asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden yhteneväi-

syydet ja erilaisuudet tutkiessaan minkäläistä kysyntää markkinoilta löytyy (Bergström & Leppänen 2005, 133).

Kuluttajamarkkinoilla ostopäätöstä edeltävät monet eri tekijät. Yksilön ostokäyttäytymiseen vaikuttavat muun muassa ostajan demografiset tekijät, psykologiset tekijät ja sosiaaliset tekijät. (Moore & Pareek 2006, 132-136.) Näiden kolmen tekijän yhteisvaikutuksesta muodostunut elämäntyyli ohjaa kuluttajat ostokäyttäytymistä. Ostokäyttäytyminen ohjaa kuluttajaa lopulliseen ostopäätökseen ja ostokokemukseen. Ostohalua ohjaa henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi yhteiskunta ja markkinoivien yritysten toimenpiteet. (Bergström & Leppänen 2005, 99.)

Ostajien demografisilla tekijöillä tarkoitetaan yksilöiden ominaisuuksia, jotka ovat helposti mitattavissa, analysoitavissa ja selvitettävissä. Demografiset tekijät ovat usein markkinoiden kartoituksen peruslähtökohtia. (Bergström & Leppänen 2005, 100.) Demografisia tekijöitä ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, siviilisääty, asuinpaikka, tulot, uskonto ja kansallisuus (Moore & Pareek 2006, 133).

Psykologinen segmentointi tarkoittaa ostajien jakamista ryhmiin heidän elämäntyylin, persoonallisuuden tai arvojen ja asenteiden mukaan (Moore & Pareek 2006, 135). Psykologiset ja sosiaaliset tekijät ovat hyvin lähellä toisiaan, sillä ostokäyttäytyminen muovautuu vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa (Bergström & Leppänen 2005, 101).

Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat myös sosiaaliset eli viiteryhmätekijät. Viiteryhmä tarkoittaa ryhmiä, joihin kuluttaja jo kuuluu kuten perhe ja kaveripiiri sekä ryhmiä, joihin kuluttaja haluaisi kuulua kuten urheiluseura. Viiteryhmä voi tarkoittaa myös yksittäistä henkilöä, johon kuluttaja haluaisi samastua kuten esimerkiksi julkisuuden henkilö. Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat viiteryhmätekijät ovat työporukka, perhe, kaveripiiri, idoli, kulttuuri, alakulttuuri ja sosiaaliluokka. (Bergström & Leppänen 2005, 111.)

Yritysmarkkinoiden segmentointi on yhtä tärkeää kuin kulutushyödykemarkkinoilla (Rope 2004, 56). Kriteerit yritysmarkkinoilla ovat samankaltaisia kuin kuluttajamarkkinoilla kuten demografiset, elämäntyyli, asiakassuhde sekä yrityksen tarpeet ja hakema hyöty. Demografisia kriteereitä voi olla esimerkiksi toimiala, henkilöstön määrä ja liikevaihto. Elämäntyylikriteereitä voi olla yrityksen arvot, yrityskulttuuri ja päätöksentekoprosessi. Asiakassuhdekriteereitä yritysmarkkinoilla voi olla muun muassa ostomäärä, ostotiheys ja ostouskollisuus. (Bergström & Leppänen 2005, 134.)

Kun ostokäyttäytymisen taustalla olevat tekijät on selvitetty ja segmentointikriteerit valittu, yritys pilkkoo markkinat itse valittujen kriteerien perusteella segmentteihin. Yleisin segmentointi on perus- eli liiketoimintasegmentointi. Yritykset voivat perussegmentoinnin jälkeen

tehdä halutessaan myös muun muassa asiakassuhdesegmentoinnin tai hyötysegmentointi. Perussegmentoinnin avulla määritellään liikeidean perustekijät kuten esimerkiksi tuotetarjooma. (Bergström & Leppänen 2005, 135-136.)

Kohderyhmien valinta

Kohderyhmien valintaan vaikuttaa yrityksen strategia ja resurssit (Moore & Pareek 2006, 142). Segmentointistrategia voi olla keskitetty tai selektiivinen (Bergström & Leppänen 2005, 137). Bergströmin ja Leppäsen (mp.) mukaan keskitetyssä strategiassa yritys valitsee itselleen yhden kapean asiakaskunnan, kun taas selektiivisessä yritys valitsee Mooren ja Pareekin (2006, 143) mukaan useamman asiakasryhmän. Keskitetyssä strategiassa yritys luo valitsemalleen asiakaskunnalla tarkoin suunnitellun markkinointiohjelman. Selektiivisessä yrityksen on kehitettävä useita erilaisia tuote- ja markkinointitratkaisuja kullekin asiakasryhmälle sopivaksi. (Bergström & Leppänen 2005, 137.)

Bergströmin ja Leppäsen (2005, 137) mukaan keskitetty strategia sopii pienille yrityksille paremmin kuin selektiivinen. Keskittämällä voimavaransa yhteen segmenttiin yritys kykenee tyydyttämään segmentin tarpeet kattavasti. Selektiivinen strategia sen sijaan vaatii yritykseltä paljon resursseja, jotta yritys kykenee tyydyttämään usean asiakasryhmän tarpeet ja toiveet kattavasti.

Markkinointiohjelman luominen

Viimeinen vaihe segmentointiprosessissa on markkinointiohjelman luominen, joka sisältää yrityksen asemoinnin ja markkinointiohjelman luomisen, toteuttamisen ja seurannan (Bergström & Leppänen 2005, 140). Kumarin (2004, 32) mukaan asemointi tarkoittaa kilpailijoista poikkeavan myyntiväittämän kehittämistä.

Asemointi edellyttää sen, että yritys on tietoinen siitä, mitä kilpailijat tarjoavat, mitä segmentin asiakkaat odottavat, ja mitä yrityksellä itsellään on tarjottavana. Kun yritys on valinnut miten se haluaa asemoitua segmentin asiakkaiden mieliin, yrityksen on suunniteltava ja toteutettava markkinointiohjelma. Markkinointiohjelma suunnitellaan ja toteutetaan kullekin segmentille sopivalla tavalla. Markkinointiohjelman tarkoituksena on sisältää operatiiviset toimet, joilla yritys pyrkii tavoitteeseensa. (Bergström & Leppänen 2005, 140.)

Segmentointi on siis prosessi, eikä tarkoita vain kohderyhmien valintaa. Segmentointiprosessissa tutkitaan markkinoita, selvitetään ostokäyttäytyminen, valitaan kohderyhmä sekä suunnitellaan ja toteutetaan asiakaslähtöinen markkinointiohjelma. (Bergström & Leppänen 2005, 132-133.) Segmentointi on syytä toteuttaa huolellisesti ja tarkasti, sillä segmentointi toimii

lähtökohtana monelle markkinointitoiminnolle (Rope 2004, 56). Segmentoinnin tarkkaa valintaa suositellaan myös siitä syystä, että markkinointiresurssit ovat usein rajalliset ja tällöin markkinoinnin panos-tuotossuhde on tehokkaimmillaan, viestintä voidaan muokata puhuttelevammaksi sekä yritys ja sen tuotteet ovat helpommin profiloitavissa. (Bergström & Leppänen 2005, 132.)

Sillä yritykset eivät rajallisten resurssien vuoksi kykene kilpailukykyisesti täyttämään useiden segmenttien tarpeita, on suositeltavaa valita vain muutama, tai jopa yksi segmentti (Bergström & Leppänen 2005, 131). Segmentin on kuitenkin oltava riittävän isokokoinen, jotta siihen kannattaa harkita erillistä markkinointia. Segmentointia helpottaa myös se, että potentiaalisten asiakkaiden ominaisuudet ovat määriteltävissä ja luokiteltavissa. Segmenttien saavutettavuus kohdennetulla markkinoinnilla on myös yksi perusedellytys segmentoinnin onnistuneelle toteutukselle. (Rope 2004, 58-59.)

3.3.5 Palvelujen markkinointimix

Markkinointitoimintoihin kuuluu yrityksen tarjooma, jolla on oltava kysyntää. Tarjooman tulee olla erilainen kuin kilpailijoilla, ja sen tulee tyydyttää asiakkaiden tarpeet ja mieltymykset. Hinnan tulee olla sopiva suhteessa kilpailijoiden tuotteisiin ja asiakkaiden hintaodotuksiin. Tuotteiden tulee olla myös helposti saatavilla, ja tuotteesta ja sen ominaisuuksista on kerrottava markkinointiviestinnän avulla. Yrityksen toimipaikan visuaalisella ilmeellä ja henkilöstön toiminnalla on myös merkityksensä kilpailutekijänä. (Bergström & Leppänen 2005, 10-11.) Nämä markkinointitoiminnot on otettu huomioon amerikkalaisen Jerome McCarthyn 1960-luvulla luomassa 4P:n markkinointimixissä (Kotler 1999, 129). Tästä 4P:n markkinointimixistä ovat useat markkinoijat kehittäneet erilaisia versioita, jotka sisältävät useamman P:n. Tässä opinnäytetyössä esitellään markkinointimix joka sisältää 8P:tä, ja käsitellään myös lyhyesti 4P:n mallia.

Yleisin markkinointimix koostuu neljästä eri kilpailukeinon yhdistelmästä, jota kutsutaan 4P-malliksi (Bergström & Leppänen 2005, 147; Lovelock & Wirtz 2007, 22). Jerome McCarthyn 4P-mallin osat ovat

1. tuote (product)
2. hinta (price)
3. saatavuus (place)
4. markkinointiviestintä (promotion)

(Kotler 1999, 129).

Lovelockin ja Wirtzin (2007, 22) mukaan palveluiden markkinointi vaatii laajennetun markkinointimixin. Lovelockin ja Wirtzin markkinointimix sisältää 8P:tä, jotka ovat

1. palvelutarjooma (product elements)
2. palvelujen jakelu (place and time)
3. palvelujen hinnoittelu (price)
4. palvelujen markkinointi ja myynti (promotion and education)
5. palveluprosessin johtaminen (process)
6. palveluympäristö (physical environment)
7. palveluhenkilöstön johtaminen ja sisäinen markkinointi (people)
8. palvelujen tuottavuuden ja laadun johtaminen (productivity and quality).

(Lovelock & Wirtz 2007, 22.)

Menestyäkseen, Lovelockin ja Wirtzin (2007, 23) mukaan palveluyrityksen on huomioitava kaikki kahdeksan markkinointimixin kilpailukeinoa. Heidän mielestään asiantuntijaorganisaatiot saavat parhaimman hyödyn markkinointimixistä, kun 8P:tä toimivat integroidusti.

Seuraavaksi tämän kappaleen alaluvuissa esitellään lyhyesti palvelumarkkinoinnin 8P:n mallin. Työssä paneudutaan muita kilpailukeinoja tarkemmin palvelujen hinnoitteluun kohdassa 3.3.5.3 Palvelujen hinnoittelu ja muut kustannukset sekä sähköisen liiketoiminnan tarjoamiin mahdollisuuksiin kohdassa 3.3.5.4 Palvelujen markkinointi ja myynti.

3.3.5.1 Palvelutarjooma

Kotler (1999, 129) on täsmentänyt, että tarjooma tarkoittaa samaa kuin 4P:n mallissa tuote. Tässä opinnäytetyössä puhutaan kuitenkin palvelutarjoomasta tai pelkästään tarjoomasta.

Markkinointimixin suunnittelu alkaa tuotestrategian laatimisesta. Tavoitteena on luoda tarjooma, joka tarjoaa kilpailijoita parempaa lisäarvoa asiakkaille. Huonosti suunniteltu tarjooma ei kuitenkaan tarjoa asiakkaille merkittävää lisäarvoa, vaikka muu palvelumarkkinointimixistä olisi toteutettu huolellisesti. (Lovelock & Wirtz 2007, 23.)

Palvelutarjooma sisältää usein ydinpalvelun, jonka avulla tyydytetään asiakkaan ensisijainen tarve. Palveluntarjoaja voi tarjota lisäarvoa asiakkaalle myymällä ydinpalvelun lisäksi myös lisäpalveluita. Lisäpalvelut ovat usein ydinpalvelun käyttämistä helpottavia palveluita tai tuotteita. (Lovelock & Wirtz 2007, 23.)

3.3.5.2 Palvelujen jakelu

Toimitettaessa palvelua asiakkaalle on päätettävä milloin, missä ja kuinka palvelu toimitetaan. Päätöstä tehdessä voi miettiä esimerkiksi seuraavia kysymyksiä. Toimitetaanko palvelu

suoraan vai välikäsiä kautta? Käytetäänkö tilaus- ja toimitusprosessissa fyysistä vai/ja elektronista (internet) jakelukanavaa? (Lovelock & Wirtz 2007, 23-24.)

Asiakkaat arvostavat, että palvelu on vaivattomasti saatavilla (Kotler 1999, 131). Kotlerin (1999, 141) mukaan elämäntapa muutokset ovat johtaneet siihen, että ihmiset arvostavat yhä enemmän ostosten tekemistä kotoa käsin, joka lisää haastetta saada asiakkaat palvelun luokse.

3.3.5.3 Palvelujen hinnoittelu

Palvelujen hinnoittelu vaatii asiantuntijaorganisaatiolta luovaa ajattelua. Hinnoittelusta tekee haastavan se, että sillä voidaan luoda mielikuvia palvelusta ja organisaatiosta. Palvelun hinta on asiakkaalle merkki palvelun laadusta, ja tämän vuoksi palvelun hinnan tulee vastata asiakkaiden käsitystä sen arvosta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 54-55.)

Palvelujen hintaan saattaa vaikuttaa esimerkiksi kustannustekijät, kysyntä, tarjonta ja asiakkaan tietämys palvelujen hinnoista. Ei rahallisten kustannusten, kuten esimerkiksi asiakkaan aika, matkustus palvelun luokse ja pelot, ovat myös huomiota vaativia seikkoja palveluja hinnoiteltaessa. (Lovelock & Wirtz 2007, 24.)

Asiantuntijapalveluissa hinnoittelun ei tarvitse perustua vain yhteen hinnoittelutapaan, vaan hinnoitteluperusteita voidaan käyttää luovasti. Hinnoittelussa on hyvä ottaa sekä asiakas että palvelun tuottajaorganisaatio huomioon. Hintaneuvottelut ovatkin yksi keskeinen hinnoittelumalli asiantuntija-alalla. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 58.) Hinnoittelua varten on kuitenkin hyvä tietää kustannusperusteinen hinta, markkinahinta sekä hinnoittelumahdollisuudet ilmoittama hintahaarukka. Hinnoittelussa on päätettävä käytetäänkö tekniikkana paketoitihintaa vai pilkkomishintaa. (Vahvaselkä 2004, 51.)

Lähestymistapoja palvelujen hinnoitteluun ovat muun muassa

1. kustannusperusteinen hinnoittelu
2. markkina-, kilpailu- ja asiakasperusteinen hinnoittelu

(Sipilä 2003, 57).

Kustannusperusteinen hinnoittelu perustuu hinnoitteluun, jossa palvelun tuotantokustannuksiin lisätään haluttu kate- tai voittotavoite. Kustannusperusteinen hinnoittelutapa on selkeä, mutta siinä ei huomioida asiakkaan kokemaa mielikuvaa palvelun laadusta ja arvosta. (Sipilä 2003, 58.)

Markkinaperusteinen hinnoittelu syntyy kysynnän ja kilpailun yhteisvaikutuksesta. Markkina-hinnoitteluun vaikuttaa myös kysyntä ja julkisen vallan lait, asetukset, viranomais määräykset ja verotus. Hinnan alaraja muodostuu useimmiten palvelun tuotantokustannuksista ja hinnan yläraja markkinoiden ja kysynnän mukaan. (Sipilä 2003, 58.) Sipilä (mts. 59) määrittelee, että markkinahinta on ”samanlaisten tai toisiaan täysiin korvaavien palvelujen toteutuva keskihinta”.

Kilpailuperusteinen hinnoittelu perustuu siihen, mitä kilpailijat samoilla markkinoilla pitävät hintanaan. Hintojen ei tarvitse olla täysin samat kuin kilpailijoilla, vaan kilpailijoiden hinnat toimivat ikään kuin suunnan näyttäjinä. (Sipilä 2003, 60.)

Asiakasperusteinen hinnoittelu perustuu siihen arvoon, jonka asiakkaat kokevat saavansa palvelusta. Asiakasperusteinen hinnoittelu on hyvä ottaa huomioon määrittäessä hintaa uudelle palvelulle, sillä se voi olla ainoa mahdollisuus, jos tuotteella ei ole markkinahintaa tai ei haluta käyttää kustannusperusteista hinnoittelua. Tämä arvo- tai hyötyperusteiseksi kutsuttu hinnoittelu kiinnostaa Sipilän (2003, 62-63) mukaan erityisesti jalostusarvon ja innovaatiokomponentin sisältävien palvelujen markkinoijia.

3.3.5.4 Palvelujen markkinointi ja myynti

Markkinointitoiminnot eivät tuota haluttua lopputulosta ilman asianmukaista viestintää. Markkinoinnin tavoitteena on tarjota tietoa ja neuvoja asiakkaille, houkutellessa tiettyä segmenttiä, ja rohkaista sitä käyttämään palvelutarjoamaa. Asiantuntijapalveluita tarjoavien yritysten on panostettava erityisesti uusille asiakkaille kohdennettuun viestintään. Palveluntarjoajien on opetettava asiakkaita käyttämään palvelua ja tiedostamaan palvelun tarjoama hyöty. Markkinointi voi toteutua esimerkiksi yksittäisen myyjän toteuttamana tai internetin välityksellä. (Lovelock & Wirtz 2007, 25.)

Yritykset käyttävät useita kanavia markkinointiin ja myymiseen. Internetin osuus verrattuna muiden kanavien käyttöön on syytä määritellä, sillä internetin merkitys saattaa vaihdella riippuen markkinointimixin eri osista. Internet ei sovi kaikkien palvelujen tai tuotteiden jakelukanavaksi, mutta voi olla merkittävä kanava myynninedistämiseen. (Koulutus- ja konsultointipalvelu KK Media 2009.)

Sähköinen liiketoiminta osana 8P:tä voi toimia niin jakelua, kuin markkinointia tukevana. Sähköinen liiketoiminta on teknologian tuomien mahdollisuuksien hyödyntämistä yrityksen liiketoiminnassa ja liiketoimintaprosesseissa. Sähköinen liiketoiminta voi kattaa muun muassa elektronisen kaupankäynnin, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden hankinnan tietoverkkojen kautta sekä kuljetusten ja logistiikan ja varastoinnin hallinnan elektronisin menetelmin. (Pu-

nakivi, Aminoff, Auramo, Pajunen-Muhonen, Lehtinen & Yrjölä 2001, 4.) Sähköinen liiketoiminta on siis avoimien tietoverkkojen välityksellä tapahtuvaa toimintaa, jonka tavoitteena on saavuttaa kilpailuetua (Karjalainen 2000, 17-18).

Nykyään internet ja sähköinen liiketoiminta ovat olennainen ja erottamaton osa kaikkea liiketoimintaa. Sähköinen liiketoiminta on myös strateginen kysymys yritykselle, sillä sen vaikutus yrityksen päätöksentekoon on pitkäaikainen. Sähköinen liiketoiminta vaikuttaa yrityksen rakenteisiin, kilpailulogiikkaan ja siihen, mistä kilpailuetua liiketoiminnassa haetaan. (Karjalainen 2000, 9-12.)

Sähköisen liiketoiminnan hyödyntäminen voi tehostaa yrityksen sisäisiä prosesseja, koko arvoketjua ja parantaa asiakassuhteen hoitoa sekä muuttaa liiketoiminnan sääntöjä kehittämällä aivan uudenlaisia toimintatapoja (Karjalainen 2000, 13). Parhaimmillaan sähköisen liiketoiminnan hyödyntäminen voi tarjota yritykselle kilpailuetua kustannussäästöissä, lisätä tuottavuutta ja parantaa viestintää (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11).

Koska tietotekniikasta on tullut osa ihmisten arkea, tietotekniikan vaikutus on nähtävissä myös markkinoinnissa. Perinteisten markkinointitapojen rinnalle on tulossa uusia keinoja joiden muutos vaikuttaa myös vanhoihin markkinoinnin keinoihin. Muutoksen taustalla oleva digitaalisuus on olennainen osa kaikkia markkinointitoimia ja on se voima, joka saa markkinoinnin toimimaan. Digitaalisuuden ja vuorovaikutteisuuden ohella tämän hetkisen markkinoinnin muutoksiin vaikuttavat myös mediakentän pirstoutuminen ja kuluttajakäyttäytymisen muutos. (Salmenkivi & Nyman 2007, 59.)

Syynä digitaalisuuden ja vuorovaikutteisuuden tuomiin muutoksiin ovat digitaalisen tiedon muokattavuus, nopea liikuteltavuus ja edullinen tallennettavuus. Digitaalisuus luo uusia mahdollisuuksia ja uhkia yrityksille, sosiaalisten verkostojen luomina markkinoina ja kuluttajien kasvavana valtana. (Salmenkivi & Nyman 2007, 60-62.)

Toinen markkinoinnin muutos eli mediakentän pirstoutuminen tarkoittaa sitä, että perinteisten kanavien, kuten television ja lehden, tilalle ovat tulleet iPodit, internet ja kännykät. Näiden uusien kanavien sisältömääräkin on moninkertaistunut verrattuna vanhoihin kanaviin (esimerkiksi Facebook ja IRC-galleria). Mediakanavat ovat myös muuttuneet kaksisuuntaisiksi; mediankäyttäjät voivat kuluttamisen lisäksi itse tuottaa sisältöä uusiin markkinoinnin kanaviin. Tämä merkitsee, että kuluttajien valta vaikuttaa markkinointiin on kasvanut. (Salmenkivi & Nyman 2007, 60-62.) Digitaalisuuden ansiosta kuluttajat voivat valita sen mitä halutaan tietää, mitä kanavaa käyttäen ja milloin (Merisavo, Vesanen, Raulas & Virtanen 2006, 32).

Kolmas markkinoinnin muutos on kuluttajakäyttäytymisen muutos. Demografiset tekijät merkitsevät markkinoinnissa entistä vähemmän. Kulutustottumusten muutos vaikeuttaa kohde-ryhmien tavoittamista entisestään. (Salmenkivi & Nyman 2007, 60-62.) Salmenkiven ja Nymänin (2007, 62) mukaan yritykset eivät voi suunnitella markkinointiaan esimerkiksi vain hyvätuoloisille, sillä asiakas saattaa olla myös kaksi kuukautta rahojaan säästänyt opiskelija.

Informaatioteknologian kehittyminen ja elektronisen liiketoiminnan kasvu on ollut nopeaa, ja niiden vaikutukset ovat nähtävissä yritysten toiminnassa laajasti ja moninaisesti. Yritykset ovat hyödyntäneet elektronista verkostotaloutta muun muassa toimintansa ylläpitämiseen ja kasvattamiseen. Vaikka tällä hetkellä suurin osa yrityksistä on vasta verkostotalouden kehityskaaren alkuvaiheissa, yhä useampi yritys hyödyntää teknologian tuomia mahdollisuuksia. (Punakivi ym. 2001, 8.)

Kuluttajat käyttävät internetiä hyödykseen tehdessään ostopäätöksiä. He etsivät tietoa ja käyttävät internetiä apunaan koko ostoprosessin ajan. Kuluttajat keskustelevat myös keskenään esimerkiksi tuotteen ominaisuuksista ja käyttökokemuksista. Onkin aiheellista pohtia, miksi markkinoijat eivät ole aktiivisesti verkossa, jos kerran asiakkaat ovat siellä? (Merisavo ym. 2006, 16.) Syynä yritysten huonoon aktiivisuuteen saattaa olla esimerkiksi yritysten resurssien rajallisuus tai tiedottomuus digitaalisuuden tuomista hyödyistä.

3.3.5.5 Palveluprosessin johtaminen

Se mitä palveluprosessissa tuotetaan ja miten, on tärkeää varsinkin silloin, jos kilpailijan palvelu on samanlainen. On tärkeää, että palveluprosessi on suunniteltu huolellisesti, jotta palveluelementtien tuottaminen ja toimittaminen toteutuisi ongelmitta. Prosessin huolellisen suunnittelun merkitys kasvaa varsinkin silloin, kun asiakkaat ovat mukana palvelun tuottamisprosessissa. (Lovelock & Wirtz 2007, 25.)

Yrityksessä vastuussa olevien osastojen on tehtävä yhteistyötä, jotta palveluprosessin johtamisen näkökulmasta onnistuisi. Usein tämän seikan merkitys korostuu, kun pitkäaikaiset asiakkaat haluavat saada arvoa koko palvelutarjoomasta ja tarjooman, kuten ydintuotteen, mainonnan ja toimituksen eri osista. (Grönroos 2003, 60.) Grönroos (mp.) korostaa, että kannattavuuden ja tuottavuuden kannalta yritysten tulisi tehdä vain sellaisia toimintoja, jotka luovat lisäarvoa asiakkaalle.

3.3.5.6 Palveluympäristö

Rakennuksen ulkonäkö, piha, sisustus, kalusto, palvelun tuottajan vaatteet ja markkinointimateriaali ovat palvelun fyysisiä ulottuvuuksia. Niiden avulla palveluyritys voi erottua eduk-

seen kilpailijoista ja asemoitua markkinoille. Palveluympäristöllä voidaan viestiä, herättää huomiota ja luoda mielikuvaa palvelun laadusta. Palveluympäristöllä voi olla suuri vaikutus asiakkaan palvelukokemukseen. (Lovelock & Wirtz 2007, 25.)

3.3.5.7 Palveluhenkilöstön johtaminen ja sisäinen markkinointi

Palvelut tuotetaan ja kulutetaan jossain määrin samanaikaisesti ja vuorovaikutteisesti palveluntarjoajan ja asiakkaan kanssa. Vuorovaikutustilanteet vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Asiakkaat kertovat usein omia palvelukokemuksiaan, ja vaikuttavat näin siihen, miten toinen asiakas kokee palvelun laadun. Tiedostaen tämän, palveluntarjoajan kannattaa panostaa henkilöstön rekrytointiin, koulutukseen ja motivointiin. (Lovelock & Wirtz 2007, 25.)

3.3.5.8 Palvelujen tuottavuuden ja laadun johtaminen

Palvelun tuottavuutta ei voi parantaa kuluja pienentämällä, sillä palvelun laatu voi tällöin kärsiä (Lovelock & Wirtz 2007, 25). Se kuinka hyvä laadun tulisi olla, ei ole yksiselitteinen. Laatu määräytyy yrityksen strategian ja asiakkaiden odotusten mukaan. Myös strategian ja asiakkaiden odotusten yhteisvaikutus on olennainen laatua määriteltäessä. (Grönroos 2003, 142.) Laadun määrittelyn jälkeen laatua voi parantaa differoinnilla ja kasvattamalla asiakas-tyytyväisyyttä ja uskollisuutta (Lovelock & Wirtz 2007, 25).

Yrityksen tulisi aina pitää hyväksyttävää laatua vaatimuksena, mutta tähdätä hyvään laatuun. Vaarana voi kuitenkin olla se, että jos asiakkaat kokevat laadun liian hyväksi, tuotantokustannukset ovat todennäköisesti tällöin myös suuret. (Grönroos 2003, 143.)

4 Tutkimusosio

Tässä luvussa käsitellään syyt tutkimusten toteuttamiselle, perustelut tutkimusmenetelmien valinnoille ja selvitetään laadullisen tutkimuksen teemahaastattelua. Luvussa perehdytään myös aineiston hankintaan, kohdeyritysten valintaan, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja kartoitetaan lyhyesti tutkimuksen riskit. Lopuksi tässä luvussa esitellään tutkimus- ja kehittämishankkeen teemahaastatteluista esille nousseet tutkimustulokset.

Tässä opinnäytetyössä tutkimusten tuloksia on käytetty lähinnä tiedonhankinnan välineenä ja tämän vuoksi opinnäytetyön sisältämä tutkimusosio on jätetty suppeaksi, jotta se tukisi tämän opinnäytetyön toiminnallista luonnetta. Toiminnallisissa opinnäytetöissä ei tarvitse tutkimuskäytäntöjä käyttää niin orjallisesti eikä analysoida aineistoa yhtä tarkasti ja järjestelmällisesti kuin tutkimuksellisissa opinnäytetöissä (Vilkkä & Airaksinen 2003, 57-58).

4.1 Syyt tutkimusten toteuttamiselle

Toiminnallisissa opinnäytetöissä aineistoa työn tueksi voidaan kerätä tutkimuksellisin keinoin. Yksi syy tähän on, että opinnäytetyön aiheesta on vähän julkaistua tietoa. Toisena syynä tutkimuksellisten keinojen käyttöön toiminnallisessa opinnäytetyössä voi olla myös se, että opinnäytetyö halutaan toteuttaa kohderyhmälähtöisesti, mutta tietoa kohderyhmästä tai sen tarpeista on vähän tai ei ollenkaan. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 56-57.)

Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta löytyi runsaasti lähdeaineistoa, mutta aineisto taidelainaamojen tuotteistamisesta jäi kirjallisuuden tutkimisen jälkeen kapea-alaiseksi, jonka vuoksi tietoa kerättiin vielä käytännön liike-elämästä. Taideterapiapalvelujen kohdalla ei voitu olla varmoja, mikä on sopiva kohderyhmä tai mitkä olisivat valitun kohderyhmän tarpeet, jonka vuoksi tietoa kerättiin markkinoilla toimivilta kohdeyrityksiltä. Opinnäytetyössä tehtiin kaksi kvalitatiivista tutkimusta, joista toinen käsitti taidelainaamojen toiminnasta vastaavien henkilöiden teemahaastattelun, ja toinen tutkimus käsitti hyvinvointiyritysten toiminnasta vastaavien haastattelun.

4.2 Tutkimusmenetelmien valinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarjota suunnitelma työn toimeksiantajan palvelujen tuotteistamiseen. Jotta tähän tavoitteeseen päästiin, oli tutkimuksellisin keinoin etsittävä lisää teoreettista tietoa ja selvitettävä, onko toimeksiantajan tarjoamilla palveluilla kysyntää valitulla markkina-alueella. Työn rajauksen kannalta palvelujen tuotteistamisen kohteeksi valittiin yhteistyössä työn toimeksiantajan kanssa taidelainaamopalvelut ja taideterapiapalvelut. Taidelainaamopalvelujen tuotteistamiseen päätettiin etsiä lisätietoa haastattelemalla muita taidelainaamoja, ja taideterapiapalvelujen kohdalla lähdettiin selvittämään, onko terapiapalveluilla kysyntää business-to-business puolella Lohjan kaupungin ja sen lähiseudun alueella.

Tässä työssä suoritettavien tutkimuksien tavoitteet, tutkimusongelmat ja tiedonintressi vaikuttivat tutkimusmenetelmien valintaan. Näihin seikkoihin perustuen voitiin perustellusti valita laadullinen teemahaastattelu sopiviksi tavoiksi suorittaa tutkimukset.

4.2.1 Laadullinen tutkimus: teemahaastattelu

Työssä tutkittiin taidelainaamojen toimintatapoja, jotta saataisiin toimintatapojen ymmärtämisessä auttavaa tietoa. Tapaustutkimuksen eli case studyn avulla tutkittavasta ilmiöstä voidaan saada yksityiskohtaista tietoa (Hirsjärvi 2007, 130). Hyvinvointiyritysten haastattelussa

haluttiin myös saavuttaa yksityiskohtaista tietoa, joten oli perusteltua valita tässä työssä laadulliset teemahaastattelut tutkimusmenetelmiksi.

Käytettäessä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää voidaan aineistoa kerätä monella eri tavalla (Eskola & Suoranta 2005, 84-130). Laadullisen tutkimushaastattelun menetelmiä ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu, joista teemahaastattelu lienee yleisimmin käytetty (Vilkkä 2005, 100-101). Haastattelut jaetaan strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja avoimiin haastatteluihin (Metsämuuronen 2006, 114).

Tässä työssä on valittu teemahaastattelu molempien tutkimusten toteutusmenetelmiksi, sillä teemahaastattelussa kohdennetaan haastattelu tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelu on vain puoliksi strukturoitu, ja antaa näin enemmän liikkumavaraa haastattelun edetessä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48). Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa ei ole tarkasti määritelty kysymysten muotoa eikä esittämisjärjestystä (Metsämuuronen 2006, 115). Teemahaastattelut toteutettiin valittujen Länsi-Suomessa ja Etelä-Suomessa toimivien lainaamojen toiminnasta vastaavien henkilöiden haastatteluina ja valittujen Lohjan kaupungin sekä sen lähiseudun hyvinvointiyritysten toiminnasta vastaavien henkilöiden haastatteluina.

4.2.2 Aineiston hankinta

On hyvä pohtia milloin kvalitatiivisissa tapaustutkimuksissa on aineistoa tieteellisyyden, yleistettävyyden ja edustavuuden nimissä riittävästi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkittavana olevaa kohdetta, joten tutkija voi tutkia vain yhtä tai useampaa tapausta. (Hirsjärvi ym. 2007, 176-177.) Yksi kvalitatiivista tutkimustapaa luonnehtiva piirre on se, että kvalitatiivista tutkimustapaa käytettäessä on usein kyse aineiston harkinnanvaraisesta, teoreettisesta tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta tai harkinnanvaraisesta näytteestä (Eskola & Suoranta 2005, 62).

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa voidaan riittävyyden mittarina käyttää myös aineiston kylläntymistä eli saturaatiota. Saturaatiota käytettäessä tutkija ei etukäteen pääte haastateltavien määrää vaan lopettaa haastattelut vastausten alkaessa toistamaan itseään. (Eskola & Suoranta 2005, 62.) Saturaation käyttämiseen aineiston riittävyyden mittarina liittyy myös ongelmia, kuten esimerkiksi kaikkien tapauksien ainutlaatuisuus (Hirsjärvi ym. 2007, 177).

4.2.3 Kohdeyritysten valinta

Kun valitaan haastateltavia, on tärkeä muistaa mitä ollaan tutkimassa. Haastateltavat valitaan joko teemaa tai tutkittavaa asiaa koskevan asiantuntemuksen tai kokemuksen perusteella, riippuen tutkimusongelmasta. On hyvä muistaa, että haastateltavilla tulisi olla omakohtai-

nen kokemus tutkittavasta asiasta. (Vilkkä 2005, 114.) Haastateltava voidaan valita myös sillä kriteerillä, että haastateltava on asemassa, jossa hän kuulee asiaa koskevaa keskustelua (Vilkkä 2005, 115).

Taidelainaamojen haastattelu tehtiin seitsemän taidelainaamon teemahaastatteluna. Kohdeyritysten edustajat valittiin haastatteluun sen perusteella, että heillä voitiin olettaa olevan aiheeseen liittyvää asiantuntemusta ja kokemusta. Osa teemahaastatteluun osallistuvista lainaamoista valittiin yhteistyössä opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa, ja osan valitsi työn tekijä itsenäisesti.

Toisen haastattelututkimuksen avulla oli tarkoitus kartoittaa Lohjalla ja sen lähikunnissa sijaitsevien hyvinvointiyritysten mielenkiintoa käyttää taideterapiapalveluja. Osa kohdeyrityksistä valittiin toimeksiantajan kanssa yhteistyössä, ja osa itsenäisesti ilman työelämän opinnäytetyönohjaajaa. Yritysten valinta perustui siihen, että niiden tiedettiin olevan tunnettuja kohdealueella toimivia hyvinvointiyrityksiä. Näille yrityksille ei myöskään SiniQ ollut aikaisemmin tarjonnut taideterapiapalvelujaan. Työssä on rajattu haastatteluun osallistuvat yritykset siis tunnettavuutensa vuoksi, mutta myös osaltaan yhtiömuotonsa mukaan. Syynä tähän on opinnäytetyön rajallinen teko-aika. Tutkimukseen ei osallistunut yksityisiä elinkeinoharjoittajia vaan osakeyhtiömuotoisia yrityksiä.

4.2.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sen perusteella esittääkö tutkija tarkkan selosteen tutkimuksen toteuttamisesta, ja kuinka tutkija analysoi saadut vastaukset (Hirsjärvi ym. 2007, 227-228). Laadullista tutkimusmenetelmää käytetään jonkin ainutlaatuisen ilmiön tutkimiseksi, joten ei voida edellyttää tutkimuksen yleistettävyyden olevan tutkimuksen laadun mittarina (Alasuutari 1994, 206-207, 209; Vilkkä 2005, 157 mukaan). Eskola ja Suoranta (Vilkkä 2005, 157 mukaan) selventää, että yleistettävyyden ehtona on tutkijan tutkimusaineistosta tekemien tulkintojen kestävyys ja syvyys.

Molempien haastattelujen kysymykset testattiin ennen varsinaisten haastattelun toteuttamista niin opinnäytetyön ohjaajilla kuin opiskelutovereiden keskuudessa. Haastattelujen kysymykset pyrittiin myös muotoilemaan niin, ettei niissä ilmene tutkijan käsitys tutkittavasta asiasta, eikä niihin voisi vastata kyllä tai ei. Näiden toimintojen avulla pystyttiin muun muassa testaamaan Vilkan (2005, 105-109) painottamia asioita, kuten kysymysten ymmärrettävyyttä, ja tutkimusaineiston vastaavuutta tutkimusongelmaan.

Taidelainaamojen teemahaastatteluun osallistui kolme Länsi-Suomessa ja neljä Etelä-Suomessa toimivaa taidelainaamoja. Lainaamoista kuusi on taiteilijaseurojen/-järjestöjen ja

yksi on osakeyhtiömuotoinen lainaamo. Hyvinvointiyritysten haastatteluun osallistui kuusi Lohjan kaupungin ja sen lähiseudun yritystä. Kolme haastateltavasta hyvinvointiyrityksestä tarjoaa liikuntapainotteisia palveluja, kaksi tarjoaa kuntoutuspainotteisia palveluja ja yksi tarjoaa terveyspalveluja. Tutkijan ja tutkittavan välisen vuorovaikutuksen ja luottamuksen vuoksi teemahaastattelujen tutkimusvastaukset käsitellään tässä työssä anonyymisti, jottei niitä tulisi yhdistämään vastaajiin.

Taidelainaamon edustajiin otettiin yhteyttä sähköpostitse 16.2.2009, jolloin samalla esiteltiin tutkimuksen tarkoitus ja tekotapa sekä kysyttiin heidän halukkuuttaan osallistua teemahaastatteluun. Tarkemmasta haastattelun ajankohdasta ja tekotavasta sovittiin myöhemmin joko sähköpostitse tai puhelimitse. Kahden haastateltavan kanssa haastattelun ajankohdasta sovittiin sähköpostitse ja neljän haastateltavan kanssa puhelimitse.

Viisi haastattelua toteutettiin puhelimitse, yksi postitse, ja yksi toteutettiin taidelainaamon tiloissa kasvokkain haastatteluna. Kuusi taidelainaamohaastattelua onnistui ennalta suunnitelmalla tavalla, mutta yksi lainaamon edustajista halusi kysymykset postitse, joten haastattelu toteutettiin siitä syystä lomakemuotoisesti. Teemahaastattelun kysymysrunko (ks. liite 1) lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta haastateltavat pystyivät tutustumaan teemoihin etukäteen. On perusteltua lähettää haastattelukysymykset tai haastattelun aiheet etukäteen haastateltaville, jotta haastateltavat voivat tutustua kysymyksiin/aiheisiin etukäteen. Tällöin haastattelu suuremmalla todennäköisyydellä onnistuu ja tarjoaa hyödyllistä tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75.)

Haastattelut toteutettiin taulukon 4 mukaisessa aikataulussa. Haastatteluihin oli pyydetty varaamaan aikaa 30 minuuttia. Haastattelun alussa esiteltiin tutkimuksen tarkoitus ja täsmennettiin vielä, että tutkimusvastaukset tullaan käsittelemään anonyymisti.

Yritys	Haastattelupäivä	Kellonaika	Haastattelutapa
A	26.2.2009	13.00-13.20	Puhelimitse
B	2.3.2009		Postitse
C	3.3.2009	10.00-10.30	Puhelimitse
D	4.3.2009	14.50-15.18	Taidelainaamossa
E	5.3.2009	10.00-10.40	Puhelimitse
F	5.3.2009	14.00-14.30	Puhelimitse
G (Osakeyhtiömuotoinen)	6.3.2009	14.00-14.30	Puhelimitse

Taulukko 4: Taidelainaamojen teemahaastattelujen aikataulu

Hyvinvointiyritysten haastatteluun osallistui kuusi yritystä, joista viiteen kohdeyrityksen edustajaan otettiin yhteyttä sähköpostitse 1.4.2009. Yhteen kohdeyritykseen otettiin yhteyttä

vasta 20.4.09, kun yrityksen yhteyshenkilön yhteystiedot oli saatu selville. Hyvinvointiyrityksiä koskevassa saatteessa esiteltiin taidelainaamoja koskevan saatteen lailla myös tutkimuksen tarkoitus ja tekotapa, sekä kysyttiin heidän halukkuuttaan osallistua haastatteluun. Tarkemmasta haastattelun ajankohdasta sovittiin myöhemmin joko sähköpostitse tai puhelimitse.

Kolmen haastateltavan kanssa haastattelun ajankohdasta sovittiin puhelimitse ja yhden sähköpostitse. Neljä haastattelua toteutettiin puhelimitse, ja kaksi vastasivat haastatteluun sähköpostitse, sillä saatteen mukana oli lähetetty kysymysrunko (ks. liite 2). Haastateltavat olivat joko yrityksensä toimitusjohtajia tai johtotason asiantuntijoita.

Hyvinvointiyritysten haastattelut toteutettiin taulukon 5 mukaisessa aikataulussa. Haastatteluihin oli pyydetty varaamaan aikaa vain 5-10 minuuttia käsiteltävän aiheen vuoksi. Kuten taidelainaamojen haastattelujen kohdalla, myös hyvinvointiyritysten haastattelun alussa esiteltiin tutkimuksen tarkoitus ja aihe. Hyvinvointiyrityksiä koskevat haastattelut toteutettiin teemahaastattelun periaatteen mukaan vaikkakin syvällistä keskustelua ei näin lyhyessä ajassa saatu aikaiseksi. Tässä työssä hyvinvointiyritysten haastattelua on nimitetty ja tullaan nimitämään teemahaastatteluksi haastattelussa käytetyn periaatteen vuoksi.

Yritys	Haastattelupäivä	Kellonaika	Haastattelutapa
H (terveyspalvelut)	1.4.2009		Sähköpostitse
I (liikuntapalvelut)	2.4.2009		Sähköpostitse
J (liikuntapalvelut)	15.4.2009	10.40-10.47	Puhelimitse
K (kuntoutuspalvelut)	20.4.2009	9.45-9.55	Puhelimitse
L (kuntoutuspalvelut)	21.4.2009	15.55-16.00	Puhelimitse
M (liikuntapalvelut)	23.4.2009	10.00-10.12	Puhelimitse

Taulukko 5: Hyvinvointiyritysten haastattelujen aikataulu

Molemmissa teemahaastatteluissa tiedonantajat osallistuivat mielellään haastatteluun ja puhelinhaastattelujen anti antoi hyvän kuvan tutkimuksen tekijälle tutkittavasta asiasta. Jokaisessa puhelimitse toteutetussa haastattelussa käytiin läpi haastattelurungon mukaiset asiat, joskaan asioita ei käsitelty aina rungon mukaisessa järjestyksessä.

Tämän opinnäytetyön rajallisen sivumäärän ja aiheen rajauksen vuoksi ei kaikkea haastattelujen antia niin taidelainaamojen kuin hyvinvointiyritysten kohdalla voida tuoda työssä julki. Vastaukset käsitellään teemoittain niin, että ne toimivat taidelainaamopalvelujen markkinointimixin teoriatietona ja taideteriapalvelujen palvelupakettien muodostamisen apuna.

Yrityksessä D paikanpäällä toteutettu haastattelu litteroitiin nauhalta heti haastattelun jälkeen. Yritysten B, H ja I antamia tutkimusvastauksia ei tarvinnut muuttaa erikseen tekstimuo-

toon, sillä kyseiset yritykset antoivat vastauksensa tekstimuodossa. Muiden yritysten haastatteluvastaukset kirjoitettiin tietokoneella valmiille kyselylomakkeelle mahdollisimman sanatarkasti puhelinhaastattelujen aikana. Vilkan (2005, 115) mukaan tutkimusaineiston muuttaminen tekstimuotoon on keino, jonka avulla aineiston järjestelmällinen läpikäynti, ryhmittely ja luokittelu helpottuvat.

Opinnäytetyön tekemiseen liittyy olennaisesti myös riskejä. Mahdollisia riskejä pyritään kartoittamaan, jotta niiden mahdolliseen ilmaantumiseen osattaisiin varautua. Riskeinä ovat kiireellinen aikataulu, haastattelujen epäonnistuminen ja se, ettei lopputulos vastaa työn tekijän, työn ohjaavan opettajan ja työn toimeksiantajan odotuksia. Aikataulu on tiukka, joten sen pettäminen on todennäköistä. Tätä varten on laadittava aikataulu, jota tulee noudattaa. Tarpeen tullen tutkimuksen laajuutta voidaan supistaa. Haastattelujen epäonnistuminen on myös riski, joihin pyritään varautumaan varaamalla etukäteen haastatteluajat, ja antamalla haastateltaville tarpeeksi tietoa tutkittavasta aiheesta. Koko opinnäytetyö hyväksytään opinnäytetyön ohjaajalla sen jälkeen, kun työn tekijä on siihen itse tyytyväinen.

4.3 Kvalitatiivisten tutkimusten tulokset tutkimuksittain

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuotteistaa taidepalveluja työn toimeksiantajan osaamisalueeseen kuuluvista elementeistä. Opinnäytetyön aiheen rajauksen kannalta työssä keskitytään taidelainaamo- ja taideterapiapalvelujen tuotteistamiseen. Taidelainaamon tutkimusongelmaa lähdettiin ratkaisemaan etsimällä vastausta seuraaviin alakysymyksiin:

- Miten yritykset ovat huomioineet palvelujen markkinointimixin omassa toiminnassaan? Minkälainen kohdeyritysten markkinointimix on?

Hyvinvointipalveluja tarjoavia yrityksiä koskevaa tutkimusongelmaa selvitettiin seuraavien alakysymyksien avulla:

- Ovatko yritykset kiinnostuneita ostamaan taideterapiapalveluja?
- Onko taideterapialla kysyntää niin virkistytymis- kuin pitkäaikaisempana terapiamuotona?

Taidelainaamon haastattelu toteutettiin seitsemän yrityksen case-tutkimuksena. Osa case-yrityksistä valittiin opinnäytetyön toimeksiantajan ehdotusten perusteella, ja osa valittiin itsenäisesti. Kuusi yritystä toimii taideseurojen ylläpitämänä ja/tai tukemana lainaamona, ja yksi yritys toimii osakeyhtiö-muotoisesti. Oletuksena oli, että teemahaastatteluun osallistuvilla yrityksillä on riittävästi kokemusta ja tietämystä toimia haastatteluun osallistuvana yrityksenä.

Hyvinvointipalveluja tarjoavien yritysten tutkimukseen osallistui kuusi yritystä. Osa kohdeyrityksistä valittiin toimeksiantajan kanssa yhteistyössä, ja osa valittiin itsenäisesti ilman työelämän opinnäytetyönohjaajaa. Edellytyksenä oli saada haastatteluun osallistumaan tunnettuja hyvinvointipalveluja tarjoavia osakeyhtiöitä, joille SiniQ ei ole aikaisemmin tarjonnut palvelujaan.

4.3.1 Taidelainaamojen teemahaastattelun tulokset

Tässä kappaleessa esitellään taidelainaamojen teemahaastattelussa ilmenneet tutkimusvastaukset. Tulosten tyypittely etenee teoreettisessa viitekehyksessä esitellyn palvelujen markkinointimixin mukaisessa järjestyksessä. Aineiston analyysia ei ole työssä kuitenkaan toteutettu yhtä tarkasti ja järjestelmällisesti kuin tutkimuksellisissa opinnäytetöissä, sillä Vilkan ja Airaksisen (2003, 57-58) mukaan se ei ole toiminnallisen opinnäytetyön luonteen vuoksi tarpeellista.

Teemahaastatteluun osallistuvien yritysten palvelutarjoomaan kuuluu tyypillisesti erilaisilla tekniikoilla tehtyjä ja erilaisilla materiaaleilla pohjustettuja olevia maalauksia, kehystämätöntä ja kehystettyä grafiikkaa, piirustuksia, veistoksia ja valokuvia. Haastatteluun osallistuvien yritysten tiloissa olevien teosten määrä lainaamossa vaihteli, suuresti lainaamon tilojen koosta riippuen. Tilojen ollessa otolliset, taidelainaamojen tiloissa järjestetään myös maksuttomia näyttelyitä.

- - grafiikkaa myydään eniten. Veistoksilla on yleensä niin korkea hinta ja veistosten sijoittaminen asiakkaan kotiin tuottaa yleensä ongelmia. Taulut on helppompaa laittaa vain seinälle. (A 2009.)

Asiakkaat tulevat lainaamaan tai ostamaan teokset paikanpäältä. Muita palvelujen jakeluteitä ei haastateltavien mukaan yleensä ole käytetty, sillä asiakkaat haluavat nähdä teokset paikanpäällä ennen lainaamista. Osa lainaamoista on lähettänyt postin kautta asiakkailleen teoksia, mutta se ei ole tyypillistä. Postin kautta lähetetyt teokset ovat olleet muun muassa sellaisia, joihin asiakas on tutustunut internetin välityksellä.

Teoksia on vähän lähetetty postin kautta - - postiennakkona tai vakuutettuna kirjeenä. Yleensä asiakas tulee lainaamaan paikanpäältä. (C 2009.)

Teokset on kuitenkin nähtävä liveinä, jotta lopullisen päätöksen voi tehdä (A 2009).

Että ihan semmoisia tapauksia on ollut, että asiakas on esimerkiksi sattumalta ollut täällä ja hän on nähnyt jonkun teoksen, mikä on sitten toimitettu tilauksesta. - - mutta niitä on aika vähän, kun se on vähän hankala. Siinä on hirveen vaikeaa just kun pitää arvioida kaikki postikustannukset ja kaikki tällaiset ja

sitten just et miten ne pakataan, että ne teokset ei vaurioidu siinä kuljetuksen aikana. (D 2009.)

Kun lainaamot sijaitsevat fyysisesti esimerkiksi keskustassa tai lähellä kulttuurikeskusta, me-
nekin on huomattu olevan suurempi kuin syrjäisemmässä paikassa. Osa tutkimukseen osallis-
tuneista koki toimitilansa pieneksi. Lainaamot eivät kuitenkaan haluaisi muuttaa toisiin toimi-
tiloihin, sillä nykyiset toimitilat on koettu asiakasvirran kannalta otolliseksi.

*Kun lainaamo muutti ydinkeskustaan, ensimmäisen kahden viikon aikana yli-
tettiin puolenvuoden kävijämäärä. Paikan vaihdolla on ollut suuri merkitys
toiminnan kasvattamisessa. Tilat - - ovat kyllä pienemmät kuin aikaisemmassa
paikassa oli, mutta kävijämäärä on kasvanut huomattavasti. (E 2009.)*

Taidelainaamosta voi niin ostaa kuin lainata teoksia. Teoksen voi ostaa itselleen osamaksulla,
jolloin maksetut lainamaksut toimivat samalla teoksen osamaksuerinä. Tutkimukseen osallis-
tuvien yritysten mukaan tyypillisesti vain 3-5 prosenttia lainaajista palauttaa lainatun teoksen
myymälään.

*- - täältä pystyy ostamaan niinku vähän silleen harkinta-ajalla teoksia. Että ei
pelkää se, että voi maksaa myös erissä, mutta ehkä se, että pystyy otta-
maan sen ensimmäisen askeleen. Että sijoittaa siihen vaan sen pienen sum-
man, kuukausisumman, ja sitten sen jälkeen vasta päättää, että pitääkö teok-
sen. (D 2009.)*

Taiteilijat määrittelevät teosten hinnat, kun taas lainaamot määrittelevät teosten kuukausi-
hinnat. Lainaamot määrittelevät teoksesta maksettavan lainamaksun suuruuden teoksen hin-
nan mukaan. Mitä kalliimpi teos, sitä suurempi kuukausittain maksettava erä on.

*Se miten tää toimii on se, että kuka tahansa voi lainata henkilöllisyystodistus-
ta esittämällä jolloin tehdään lainasopimus, tai myyntisopimus jos teos halu-
taan ostaa heti. Maksetaan ensimmäinen erä sopimusta tehdessä. Teosten hin-
ta määrittää sen, että paljonko maksetaan siinä ensimmäisellä hetkellä ja pal-
jonko on se kuukausihinta. - - Taiteilijat määrittelee itse (teoksen hinnan) joko
sen perusteella, mitä he on aikaisemmin pyytänyt tai näyttelyissä pyytänyt,
tai sitten joko vähän katsoo sitä hinnoitteluun. Mut me tosiaan sitten määri-
tellään vaan sitten ne kuukausierät siitä. (D 2009.)*

*Tuhatkuusisataa euroa on tyypillinen kipuraja, että sitä kalliimmat työt mene-
vät harvemmin lainaksi tai kaupaksi (A 2009).*

*- - toukokuussa lainataan paljon juhliin. - - joulukuussa on myyntiä enemmän,
kun menee lahjoiksi. (C 2009.)*

Taidelainaamot saavat provision jokaisesta myydystä teoksesta. Haastateltavien lainaamojen
provisiot olivat tyypillisesti 15-40%, ja provision suuruus vaihteli lainaamoittain. Jotkut taitei-
lijaseurojen ylläpitämät lainaamot saavat avustuksia muun muassa kunnilta ja valtiolta sen
lisäksi, että ottavat tietyn provision toiminnan ylläpitämiseen. Provision suuruus määräytyy

muun muassa sen mukaan, saako lainaamo tukia ja avustuksia muualta, ja/tai mitkä ovat lainaamon ylläpitämiskustannukset.

Se vähän riippuu, että eri paikoissa on erilaisia provisioita, mutta se riippuu esimerkiksi siitä, että saadaanko jotain avustuksia. Että me ei saada tähän miinään esimerkiksi kaupungin avustusta tai tällaista. Että jotkut paikat saavat hyvin paljon avustuksia, että he pystyvät pitää sitä provisiota hyvin pienenä, koska he saa niitä tuloja muuta kautta. Mutta tässä tämä toiminta pyörittää tätä paikkaa. (D 2009.)

Taiteen hinnasta kahdeksankymmentäviisi prosenttia menee taiteilijalle ja viisitoista prosenttia jää taidelainaamoon. Toiminta ei ole kuitenkaan hirveän voittohakuista, sillä kaupunki maksaa työntekijöiden palkan, ja ideana on, että taiteilijat saavat sen niin sanotun voiton. (A 2009.)

Tutkimukseen osallistuvien lainaamojen asiakaskunta koostuu haastateltavien mukaan hyvin heterogeenisestä joukosta ihmisiä. Asiakaskunta koostuu niin nuorista kuin iäkkäämmistä ihmisistä. Asiakaskunnasta löytyy niin yksityisistä kuluttajia kuin yrityksiä ja organisaatioita. Asiakkaat voivat olla enemmän tai vähemmän aikaa taiteen parissa viettäneitä miehiä tai naisia. Tyypillisin asiakas on 40 - 60 -vuotias perheellinen nainen. Lopullinen osto- tai lainapäätös voi kuitenkin tapahtua yhteistuumin avio-/avomiehen kanssa. Yleensä asiakkaat ovat kohtalaisen toimeentulevia, mutta uutena kasvavana kohderyhmänä ovat nuoret 20-vuotiaat opiskelijat.

Tyypillinen asiakas on ihan tavallinen ihminen joka haluaa kotiinsa taidetta. Joko hän keräilee tiettyä taiteilijaa ja haluaa hankkia mahdollisimman paljon tältä samalta taiteilijalta, tai joku uusi (asiakas), mutta teos miellyttää ja haluaa kotiinsa. Että se on ehkä se kaikkein tyypillisin. (D 2009.)

Keinot saavuttaa kohderyhmänsä markkinointiviestinnän keinoin taidelainaamoista riippuen ovat erilaisia tyypillisesti resurssien rajallisuuksien vuoksi. Haastateltavat käyttävät henkilökohtaista myyntityötä, mainontaa, sponsorointia ja julkisuutta. Jokainen haastateltava on käyttänyt myös internetiä markkinointikeinonaan. Tyypillisesti lainaamot käyttävät internetiä hyödykseen tukiessaan henkilökohtaista myyntityötä ja mainontaa laittamalla teoksista valokuvat internetiin.

Alusta asti netillä on ollut tosi suuresti vaikutus myyntiin. Hyvin moni asiakas on luonut kontaktin netin kautta, ja tullut ostamaan sen minkä on löytänyt netistä. (F 2009.)

Sähköisessä markkinoinnissa on tulevaisuus, sillä tarjonta näkyy netissä kokonaisuudessaan ja asiakkaat voivat selailla teoksia menemättä itse lainaamoon (E 2009).

Lehtimainontaan ei lainaamoilla ole tyypillisesti varaa. Paikallisissa lehdissä on joillain haastatteluun osallistuvilla lainaamoilla satunnaisesti ollut mainoksia, mutta muuten lehtimainon-

ta on vähäistä. Tyypillisesti jaetaan esitteitä, laitetaan julisteita yleisille paikoille ja järjestetään asiakastapaamisia.

Lehdessä markkinointiin ei oo varaa. Muuton aikaan oli lehti-ilmoittelua, ja keväällä on tulossa asiakasilta ja yrityksille on lähetetty täsmäkutsuja niille, jotka vastaa liikelahjojen hankinnasta. (F 2009.)

- - meillä käy tässä paljon noita lehtikuvauksia, ja sitten pyydetään rekvisiitaksi elokuviin, tv-sarjoihin ja niin edelleen. Että nehen tuo tietenkin meille sitä ilmasta mainosta. Sekä taiteilijoille, että meille. (D 2009.)

Tutkimukseen osallistuvien taidelainaamojen mielestä palveluympäristöllä on merkitystä me-
nekin kannalta. Tyypillisesti asiakkaat viettävät lainaamon tiloissa aikaa noin kymmenen mi-
nuuttia, mutta välillä asiakas saattaa viettää useamman tunnin etsiessään itselleen sopivaa
teosta.

Lainaamo fyysisenä paikkana on koettu ehkä virkistävänä levähdyspaikkana. Ihmisille visioita herättävä. Teokset konkreettisesti koettava. Itseisarvoltaan tärkeä. (B 2009.)

*- - silloin (viikonloppuisin) meillä käy kaikkein eniten (asiakkaita). Että vilk-
kaimmat päivät on tiistai, koska me ollaan maanantai suljettuna. - - torstai ja
varsinkin lauantai ja sunnuntai. Ja näistä ehkä lauantai vielä vilkkaampi kuin
sunnuntai. Että tota nää on ne päivät, jolloin tulee paljon just sellasii ihmisiä,
jotka halua viettää täällä paljon aikaa. - - semmonen keskiverto kävijä voi olla
täällä kymmenen minuuttia, mutta joku semmonen joka tulee ihan tosissaan
tänne ettii hän voi olla melkeen sen ajan mitä me ollaan auki. Pari-kolme tun-
tiikin voi etsii täällä töitä. (D 2009.)*

Tyypillisesti taidelainaamojen henkilökunta koostuu henkilöistä joilla on jonkinlaista tunte-
musta taiteesta tai mielenkiintoa alaa kohtaan. Lainaamoissa on niin vakituista kuin osa-
aikaista henkilökuntaa, lainaamon tarpeista riippuen.

*Niin tässä taidelainaamossa on kaksi, niinku vakituisesti palkattua henkilöä ja
sitten on palkkatuella oleva henkilö - - ja yksi on sitten haussa. Ja sitten on
harjoittelijoita, jotka on sitten työmarkkinatuella. - - Lähtökohtana on, että
jokin tekniikka olisi tuttua ja tässä on paljon ihmisiä joilla on jotain kuvatai-
teilija taustaa niinku eri aloilta. (D 2009.)*

Tutkimukseen osallistuvien taiteilijaseurojen lainaamot hyväksyvät lainaamoonsa taiteilija-
seurojen ja -järjestöjen jäsenten töitä. Tämä toimii heille laadunseurantajärjestelmänä. Osa-
keyhtiömuotoinen taidelainaamo ottaa lainaamoonsa töitä, jotka ovat korkeatasoisia ja laa-
dukkaita. Taiteilijoilla tulee olla myös CV.

Hyvät taiteilijat ovat lainaamon peruspohja (E 2009).

*- - tänne on kaksi kertaa vuodessa haku, ja kaikki jotka maksaa jäsenmaksuja
ja on seuran jäsen voi tuoda töitensä (D 2009).*

Taiteilijat valitaan sen mukaan, että tekevät korkeatasoista taidetta. Ei oteta harrastelijoiden töitä. (G 2009.)

4.3.2 Hyvinvointiyritysten haastattelu

Tässä kappaleessa esitellään taidelainaamojen teemahaastattelussa ilmenneet tutkimusvastaukset. Tulokset analysoidaan sisällönerittelymenetelmällä. Tulosten analysointi etenee siinä järjestyksessä kuin sen koetaan vastaavan toimeksiantajan asettamiin tutkimuksellisiin vaatimuksiin. Kyseinen analysointitapa valittiin sen vuoksi, että sen koetaan myös vastaavan toimeksiantajan asettamiin tutkimuksellisiin vaatimuksiin. Taulukkoon 6 on koottu kohdeyritysten vastaukset heidän kiinnostuksestaan taideterapiapalveluja kohtaan.

	Kiinnostunut	Ei ole kiinnostunut	Epävarma
Yritys H		X	
Yritys I		X	
Yritys J		X	
Yritys K	X		
Yritys L	X		
Yritys M			X

Taulukko 6: Kohdeyritysten kiinnostus taideterapiapalveluja kohtaan

Taulukossa 6 on huomattavissa, että kohdeyritykset H, I ja J eivät ole kiinnostuneita ostamaan taideterapiapalveluja kun taas yritykset K ja L ovat kiinnostuneita. Yritys M on epävarma siitä, ostaisiko taideterapiapalveluja vai ei.

Kolme yritystä kuudesta ei ollut perustellusti kiinnostunut ostamaan taideterapiapalveluja. Yritys H (2009) ei ole kiinnostunut taideterapiapalvelujen ostamisesta muilta, mutta saattaisi tarjota palveluja, joissa käytetään taideterapeuttisia menetelmiä osana jotakin suurempaa kokonaisuutta. Yritys I (2009) kokee, että taideterapeuttisten palvelujen tarjonta ei ole yrityksen strategian kannalta ajankohtainen aihe ja yritys J (2009) arvioi, että terapiapalvelut eivät tulisi toimimaan heidän asiakaskunnassaan.

Kaksi yritystä kuudesta sanoi haastattelussa olevansa jollain tavalla kiinnostunut taideterapiapalveluista. Yksi kuudesta haastatteluun osallistuneesta yrityksestä oli halukas kuulemaan taideterapiapalveluista lisää ennen kuin pystyisi tekemään päätöksen taideterapiapalvelujen ostamisesta toiselta yritykseltä.

Kiinnostuneessa kohdeyritys L:ssä (2009) työuupuneisuuden ja masentuneisuuden parissa työkennelleet ovat keskustelleet siitä, että taideterapiapalvelut voitaisiin ottaa osaksi tarjontaa. Yritys L (2009) olisi kiinnostunut ryhmäterapiamuotoisista ja niin sanotuista elämysmuotoisista palvelupaketeista, jotka kestäisivät esimerkiksi viikonlopun.

Taideterapiapalveluista myös kiinnostunut yritys K (2009) voisi ostaa terapiapalveluja. Terapiapalvelut voisivat toimia osana Kelan kuntoutuskursseja. Yritys K (2009) voisi esimerkiksi järjestää tyhy-viikonloppuja tai taideterapiapalvelut voitaisiin yhdistää kohdeyrityksen jo olemassa olevien kuntoutuskurssien piiriin. Terapiapalvelut voisivat näin olla esimerkiksi osatiettyä pidempiaikaista kuntoutuskurssikokonaisuutta.

Taideterapiapalveluista kiinnostuneiden yritysten oli hankala sanoa, mitä terapiapalvelut saisivat heidän yritykselleen maksaa, sillä hinta koostuu paljolti siitä, mitä palveluun kuuluu. Kohdeyritys L (2009) kertoi kuitenkin haastattelussa, että heille terapiatunti voisi maksaa 50 euroa, kun taas yritys K (2009) oli sitä mieltä, että heille terapiatunti saisi maksaa alle 100 euroa.

4.4 Yhteenveto tutkimuksesta ja johtopäätökset

Tässä kappaleessa esitellään yhteenveto tutkimuksesta ja tutkimustuloksista. Tämän kappaleen viimeisessä alaluvussa esitellään johtopäätökset.

4.4.1 Yhteenveto tutkimuksesta

Ensimmäisen tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä taidelainaamojen tuotteistamisesta tietoa käytännön liike-elämästä. Taideterapiapalvelujen kohdalla ei voitu olla varmoja, mikä on sopiva kohderyhmä tai mitkä olisivat valitun kohderyhmän tarpeet, jonka vuoksi tietoa kerättiin toisella tutkimuksella markkinoilla toimivilta kohdeyrityksiltä.

Alaongelmat, joihin oli tarkoitus vastata taidelainaamoja koskevassa tutkimuksessa ovat seuraavat:

- Miten yritykset ovat huomioineet palvelujen markkinointimixin omassa toiminnassaan? Minkälainen kohdeyritysten markkinointimix on?

Alaongelmat, joihin oli tarkoitus vastata hyvinvointiyrityksiä koskevassa tutkimuksessa ovat seuraavat:

- Ovatko yritykset kiinnostuneita ostamaan taideterapiapalveluja?

- Onko taideterapialla kysyntää niin virkistäytymis- kuin pitkäaikaisempina terapiamuotona?

Taidelainaamoja koskevaan tutkimusongelmaan vastattiin hyödyntämällä teoreettista aineistoa ja tutkimuksessa saatua aineistoa. Taidelainaamojen teemahaastatteluun osallistui kolme Länsi-Suomessa ja neljä Etelä-Suomessa toimivaa lainaamo. Haastatteluaineisto analysoitiin palvelujen markkinointimixin teoreettisen viitekehysten pohjalta, jotta lainaamojen markkinointimixiä kuvaavia tekijöitä voitiin muodostaa.

Koska teoriatietoa työn aihealueesta oli löydettävissä vain vähäisesti, ei kaikkia tutkimuksen osa-alueita ole mahdollista verrata työn teoreettiseen viitekehykseen. Näin ollen tämän tutkimuksen tulokset ja niiden perusteella rakennettu kehittämissuunnitelma toimivat suuntaa antavina. Teoriatiedon vähäisyys näkyy suurelta osin siinä, ettei hyvinvointiyrityksiä koskevan tutkimuksen osa-alueita ole perustellusti voinut verrata teoreettiseen viitekehykseen. Kyseinen haastatteluaineiston analysointitapa valittiin sen vuoksi, että sen koetaan vastaavan toimeksiantajan asettamiin tutkimuksellisiin vaatimuksiin.

Hyvinvointiyrityksiä koskevaan tutkimusongelmaan vastattiin pienimuotoisen markkinatutkimuksen avulla. Hyvinvointiyrityksien haastatteluun osallistui kuusi Lohjan kaupungin ja sen lähiseudun yritystä.

Tutkimuksen tavoitteet katsotaan saavutetuksi ja tutkimusosio on opinnäytetyön tekijälle mieleinen. Työssä onnistuttiin rakentamaan lainaamojen tutkimusta tukeva teoreettinen viitekehys palvelujen markkinointimixistä ja molemmat haastattelun tulokset vastaavat opinnäytetyön toimeksiantajan tehtävänannon mukaisesti asettamiin kysymyksiin. Hyvinvointiyritystä koskevaa tutkimusta varten ei rakennettu kattavaa teoreettista viitekehystä, mutta kyseisen tutkimuksen katsotaan saavuttaneen tavoitteensa olla kehittämistehtävää tukeva.

Haastattelut suoritettiin onnistuneesti. Teemahaastattelujen aineiston avulla saatiin vastaukset myös tutkimuksen alaongelmiin. Lainaamoja koskevan tutkimusosiossa tuotiin esille yritysten toimintatapoja, ja pystyttiin todentamaan yritysten välillä yhtäläisyyksiä ja eriävyyksiä. Tutkimustulosten avulla saatiin selkeä käsitys lainaamojen tavoista toimia ja pystyttiin rakentamaan uusi palvelupaketti. Hyvinvointiyritysten tutkimusosiossa tuotiin esille taideterapiapalvelujen kysyntä tutkimukseen osallistuvissa Lohjan kaupungin ja sen lähiseudun yrityksissä. Tulosten perusteella saatiin käsitys siitä, minkälaisia palvelupaketteja SiniQ:n kannattaa luoda taideterapiapalveluista. Tutkimuksien katsotaan antaneen tuotteistamisen näkökulmasta välttämätöntä tietoa ja näin ollen on kehittämistehtävää tukeva.

Aineiston laadullinen analysointi nosti esille merkityksellistä tietoa taidelainaamojen ja taide-terapiapalvelujen tuotteistamisesta. Ilman haastatteluun osallistuvien merkityksellistä panostusta aineistoa ei olisi saatu kerättyä. Tämän työn tutkimusosion uskotaan tarjoavan hyödyllistä tietoa taidelainaamo ja taideterapiapalvelujen tuotteistamisessa mahdollisista laadullisen tutkimuksen aikaansaamista tulkintaeroista huolimatta.

4.4.2 Johtopäätökset

Sipilän (1999, 62) mukaan asiantuntijapalveluorganisaatioissa asiakashyöty muodostaa asiantuntijatuotteen ytimen. Tutkimustulosten perusteella asiakashyöty taidelainaamoissa toteutuu, sillä lopullinen myynnin määrä lainaamoissa on suurempi kuin pelkkien lainojen määrä. Vain 3-5 prosenttia lainaajista lopulta palauttaa taideteokset takaisin lainattavaksi.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että jokaisen taidelainaamon perusliikeidea on samankaltainen. Jokaisen taidelainaamon peruseriaatteet hinnoittelusta, laskutuksesta ja jakelusta ovat haastatteluotoksen perusteella samanlaiset lainaamosta riippumatta. Ainoa eroavaisuus haastattelujen perusteella hinnoittelussa oli lainaamon ottaman provision suuruus.

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 40) mukaan itse ydinpalvelun differointi on melkein mahdotonta. Heidän mukaansa palvelun differointi on mahdollista ydinpalvelun ympärillä olevien liitännäispalveluja räätälöimällä. Taidelainaamojen ydinpalvelu on teosten lainaaminen. Jokainen teos on ainutlaatuinen, joten tämäkin voidaan osaltaan nähdä tietynlaisena differointina ja näin kilpailijoista erottautumisena. Tässä korostuu lahjakkaiden taiteilijoiden teosten saaminen omaan taidelainaamoon lainattavaksi.

Erottautumista lisäpalvelujen avulla muista lainaamoista ei haastattelujen perusteella pidetä niinkään tärkeänä. Haastateltavien mukaan taideseurojen lainaamojen toiminta ei ole kovin voittohakuista vaan taiteilijaseuraan kuuluvien taiteilijoiden tukemista. Haastattelutulos on päinvastainen sen kanssa, että palvelujen markkinointimixin lähtökohta on tuotestrategian luominen, jonka tavoitteena on luoda tarjooma, joka tarjoaa kilpailijoita parempaa lisäarvoa asiakkaille.

Haastatteluissa ilmeni, kuinka internet-sivujen olemassa olo on vaikuttanut positiivisesti lainaamojen näkyvyyteen ja myyntiin. Lehtinen ja Niinimäki (2005, 11) ovatkin todenneet, että sähköisen liiketoiminnan hyödyntäminen voi lisätä tuottavuutta ja parantaa viestintää.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin asiantuntijapalvelujen hinnoittelua. Lehtisen ja Niinimäen (2005, 58) mukaan asiantuntijapalveluissa hinnoittelun ei tarvitse perustua yhteen

hinnoittelutapaan. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että taiteilijat käyttävät niin kilpailuperusteista kuin asiakasperusteista hinnoittelua, joten asiantuntijapalveluille tyypillinen hinnoittelutapa toteutuu.

Osa haastateltavista on todentanut omakohtaisesti kuinka päätökset palvelujen jakelukanavien suhteen voivat vaikuttaa yrityksen palvelujen menekkiin positiivisesti. Kun lainaamo E muutti uusiin toimitiloihin lähemmäksi keskustaa, asiakasmäärä kasvoi huomattavasti.

Koska teoriatietoa työn aihealueesta oli löydettävissä vain vähäisesti, näin ollen johtopäätösten tekeminen teorian tietoon peilaten hyvinvointiyritysten haastattelun kohdalla on mahdollonta. Kuten kappaleessa 4.4.1 todettiin, tämän tutkimuksen tulokset ja niiden perusteella rakennettu kehittämissuunnitelma toimivat suuntaa antavina.

Tutkimustuloksien avulla voi tehdä sen johtopäätöksen, että liikuntapainotteisia palveluja tarjoavat yritykset eivät ole niinkään kiinnostuneet ostamaan taideterapiapalveluja. Sen sijaan kuntoutuspalveluita tarjoavat yritykset, jotka jo ennestään ovat tarjonneet hyvinvointia kuntouttavia ja edistäviä terapiapalveluja, ovat kiinnostuneet ostamaan taideterapiapalveluja.

Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että Lohjan kaupungin ja sen lähiseudun alueella löytyy kysyntää taideterapiapalveluille. Tutkimustulokset osoittavat myös sen, että taideterapiapalveluja tarjoavan tulee räätälöidä palvelunsa, sillä haastateltavat ovat tulosten mukaan kiinnostuneet niin ryhmäterapiasta kuin yksilömuotoisesta terapiasta. Terapiapalveluja tarjoava yritys voi tehdä kuten Lehtinen ja Niinimäki (2005, 40) ovat todenneet: yritys voi räätälöidä ydinpalvelun ympärillä olevia liitännäispalveluja ja näin differoida palvelujaan.

Tutkimustuloksissa ei selvästi aukea se, kuinka tietoisia kaikki haastateltavat kohdeyritykset ovat siitä mitä taideterapiapalvelut ovat. Haastatteluissa tutkijalle kuitenkin tuli tunne siitä, että kyseinen terapiamuoto on vielä suhteellisen tuntematon terapiamuoto kolmella haastateltavalle kuudesta. Tämä vahvistaa Kallio-Luukkosen (2009d) kertomusta siitä, että Suomessa taideterapia taistelee edelleen paikastaan terapiamuotona.

5 Hankkeen tuotos: tuotteistamissuunnitelma

Tässä kappaleessa esitellään SiniQ:n taidelainaamo ja taideterapiapalvelujen tuotteistamissuunnitelma. Työssä suunnitelmat esitellään aluksi erillisinä suunnitelmina, mutta palvelujen markkinointimix osuudessa suunnitelmat yhdistyvät. Työn rajauksen kannalta palvelujen tuotteistamisen kohteeksi on yhteistyössä työn toimeksiantajan kanssa valittu taidelainaamopalvelut ja taideterapiapalvelut. Taidelainaamopalveluja käsitellään kohdassa 5.1 ja taidetera-

piapalveluja kohdassa 5.2. Kohdeyritykselle synnytettyä palvelujen markkinointimixiä käsitellään kohdassa 5.3.

Viitaten Sipilään (1999, 110), palvelujen tuotteistaminen on vaikeaa ilman selkeää liiketoiminta-, markkinointi- ja tuotekehitysstrategiaa. Hänen mukaansa strategisen suunnittelun ja palvelujen tuotteistamisen tulisi tapahtua samanaikaisesti. Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja, eli kohdeyritys, ei ole vielä kartoittanut asiakkaiden tarpeita kattavasta ja liiketoimintastrategia ei ole kirkastunut. Tämän vuoksi opinnäytetyön toimintasuunnitelmaa ei ole voitu luoda Sipilän suosittelemalla tavalla, vaan työn tavoitteena on luoda jo tiedossa olevien asioiden valossa kohdeyritykselle suuntaa antavat taidelainaamo ja taideteriapalvelujen tuotteistamissuunnitelmat. On suositeltavaa, että kohdeyritys loisi itselleen Sipilän (mp.) suosittelemat liiketoiminta-, markkinointi- ja tuotekehitysstrategiat ennen palvelujensa tuotteistamista.

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 65) mukaan yrityksen laatima tuotteistamissuunnitelman sisältö riippuu paljolti siitä, onko palveluorganisaatio ja tuote jo valmiita, kehitettävänä vai eikö niitä vielä oikeasti ole. Tämän opinnäytetyön tuotoksen sisältöön vaikuttaa paljolti se, että yritys on vasta aloittanut toimintansa, ja itse palvelua ei vielä oikeastaan ole. Tämän työn tekemiseen vaikuttavien rajallisten resurssien vuoksi tuotteistamissuunnitelman muodostamiseen on käytetty vain osittain Lehtisen ja Niinimäen (2005, 67) antamia ohjeita tuotteistamissuunnitelman tekemisestä (ks. 3.2.3). Tämän opinnäytetyön tuotteistamissuunnitelmien sisältöön vaikuttaa vahvasti myös toimeksiantajan tehtävänanto. Tehtävänannon mukaisesti työ sisältää kohderyhmät, palvelukuvaukset ja palvelujen markkinointimixin. Tämän työn tuotteistamissuunnitelmat ovat muodostettu siis soveltaen Lehtisen ja Niinimäen (2005, 67) antamia ohjeita suunnitelman tekemiseen ja työn toimeksiantajan antamaa tehtävänantoa.

Tämän opinnäytetyön tuotteistamissuunnitelmat ovat myös hyödynnettävissä tuotteistusprosessissa, sillä tuotteistamissuunnitelman runko sisältää osittain samantapaisia toimintoja kuin Grönroosin (ks. kuvio 4), Sipilän (ks. taulukko 1) ja Vahvaselän (ks. taulukko 2) tuotteistusprosessit. Lehtisen ja Niinimäen (2005, 31-32) mielestä tuotteistamisprosessin alkuvaihe on usein suunnitelmapainotteista, mutta itse tuotteistamisen tulisi lähteä liikkeelle prosessin alkuvaiheessa.

5.1 Taidelainaamon tuotteistamissuunnitelma

Tämä alaluku sisältää taidelainaamoille valitun kohderyhmän ja segmentointistrategian. Lopuksi alaluvussa käsitellään kohdeyrityksen palvelupaketti, joka koostuu kohdeyritykselle määritellyistä ydin- tuki- ja lisäpalveluista.

5.1.1 Kohderyhmä

Bergströmin ja Leppäsen (2005, 133) mukaan yrityksen tulisi selvittää markkinoilla olevien asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden yhteneväisyydet ja erilaisuudet, samalla kun yritys selvittää minkälaista kysyntää markkinoilta löytyy. Tämä opinnäytetyö tarjoaa toimeksiantajalleen ehdotuksen teemahaastattelujen tutkimustulosten ja teoreettiseen viitekehyksen perusteella, minkälainen valittu kohderyhmä voisi olla. Lopullinen päätös kohderyhmien valinnasta tapahtuu vasta kohdeyrityksen tekemän markkinointitutkimuksen (ks. kappale 1.3) jälkeen, joka ei toteudu kattavasti ennen tämän opinnäytetyön valmistumista.

Kohderyhmien määrittely perustuu yksilön ostokäyttäytymiseen vaikuttaviin demografisiin, psykologisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. Taidelainaamojen teemahaastattelujen tutkimustulosten perusteella taidelainaamon kohderyhmä tässä työssä voidaan määritellä näiden tekijöiden perusteella. Ostokäyttäytymisen taustalla olevia tekijöitä, jotka taidelainaamojen tutkimustulosten perusteella voivat vaikuttaa kuluttajien taiteen lainaamiseen tai ostoon, on lueteltu taulukossa 7. Segmentointistrategian jälkeen tässä työssä on valittu tavoiteltava segmentti, joka on tarkoitus huomioida SiniQ:n palvelujen markkinointimixissä.

Demografiset tekijät	Psykologiset tekijät	Sosiaaliset tekijät
20-39-vuotiaat	kulttuurin harrastaja	naimisissa
40-60-vuotiaat	vähäinen kulttuurin harrastaja	naimaton
nainen	arvostaa persoonallisuutta ja ainutlaatuisuutta	
mies		
asuu Lohjalla tai sen lähikunnissa		

Taulukko 7: Taidelainaamojen haastattelujen tulosten perusteella määritellyt segmentointikriteerit kuluttajille

Kohdeyrityksen olisi hyvä valita keskitetty segmentointistrategia. Keskitetty segmentointistrategia on parempi vaihtoehto kohdeyritykselle kuin selektiivinen, sillä näin pk-yritys kykenee keskittämään resurssinsa vain tämän yhden kohderyhmän tarpeiden täyttämiseen. Bergströmin ja Leppäsen (2005, 137) mukaan keskitetyssä segmentointistrategiassa yritys valitsee itselleen yhden kapean asiakaskunnan, kun taas selektiivisessä yrityksen tulee tyydyttää useamman segmentin tarpeet. Koska segmentointistrategiaksi on valittu keskitettystrategia, työssä valittu kohderyhmä on 40-60-vuotiaat perheelliset naiset, jotka arvostavat taideteoksen ainutlaatuisuutta ja persoonallisuutta.

Kuten taidelainaamon haastattelutulokset osoittavat, myös yritykset lainaavat taidetta lainaamoista. Toisena kohderyhmänä voisivat toimia siis yritykset, jotka järjestävät esimerkiksi konferensseja ja koulutustilaisuuksia. Näin ollen yritykset voisivat muuttaa muun muassa neuvotteluhuoneiden ja yritysten aulojen normaalisti mielenkiinnostonta ilmettä iloisemmaksi. Opinnäytetyössä valitun keskitetyn segmentointistrategian vuoksi, tässä työssä keskitytään vain valittuun kuluttajakohderyhmään.

Kohdesegmentin määrittelyn jälkeen yrityksen tulee luoda valitulle kohderyhmälle sopiva markkinointiohjelma. Tämän opinnäytetyön rajallisuuden vuoksi työssä ei lähdetä luomaan markkinointiohjelmaa, vaan markkinointiin otetaan kantaa vain SiniQ:n palvelujen markkinointimixissä.

5.1.2 Kohdeyrityksen palvelupaketti

Yrityksen ydinpalvelun ympärille rakennetut tuki- ja lisäpalvelut muodostavat Sipilän (1999, 64) mukaan yrityksen palvelupaketin. Kohdeyrityksen ydinpalvelu käsittää taideteosten lainauksen ja taideterapiapalvelut. Jotta kohdeyrityksen koko palvelupaketti saadaan käsiteltyä samanaikaisesti, tämä luku sisältää niin taidelainaamopalveluja kuin taideterapiapalveluja koskevan pohdinnan.

Kuten tässä luvussa on jo mainittu, kohdeyrityksen ydinpalvelu käsittää taideteosten lainauksen ja taideterapiapalvelut. Tukipalvelut, jotka Sipilän (1999, 64) mukaan mahdollistavat ydinpalvelun käytön, ovat laskutus ja yhteydenpito asiakkaiden kanssa. Yhteydenpito kattaa muun muassa sähköposteihin ja puheluihin vastaamisen. Kohdeyritys tulisi ydinpalvelun lisäksi tarjoamaan myös lisäpalveluja, joiden ansiosta yritys voi yksilöityä ja erottautua kilpailijoistaan. Taidelainaamopalvelujen kohdalla lisäpalveluihin kuuluisivat taulujen kehystykset, teosten lahjapaketointi ja teosten myynti.

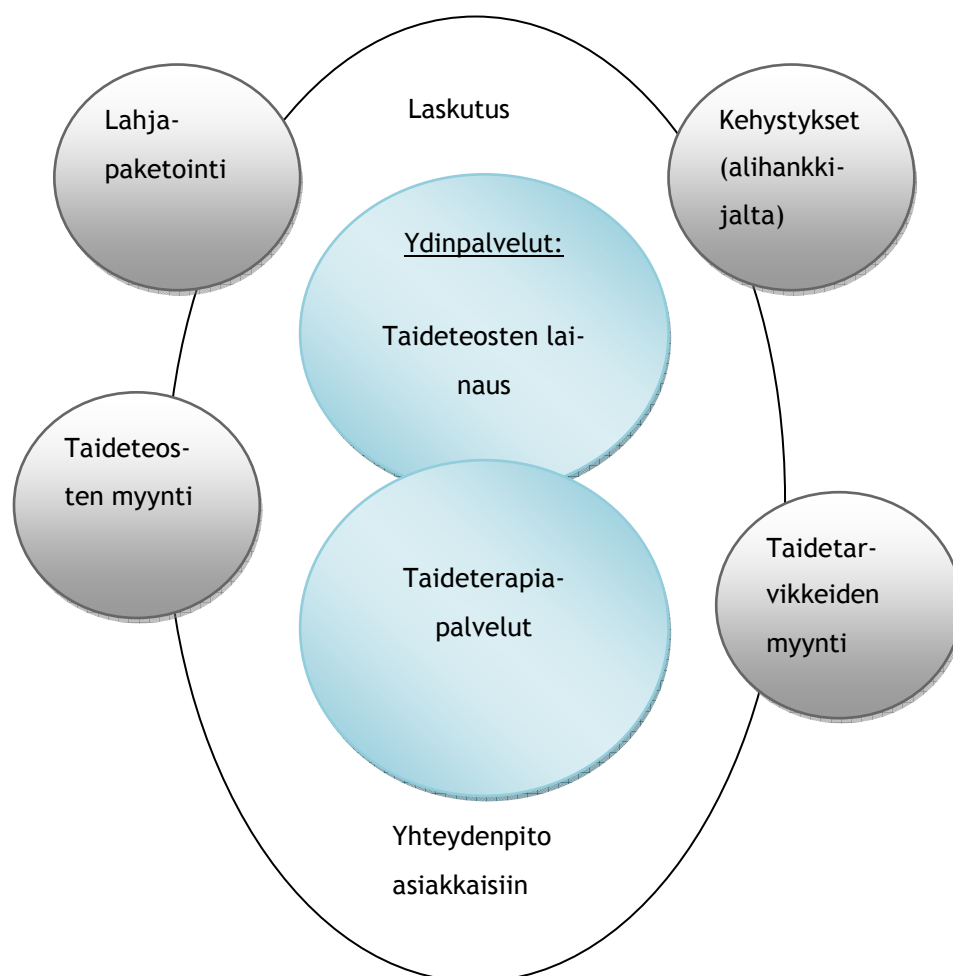
Koska taulujen kehystäminen ei kuulu toimeksiantajan ydinosaan, kehystyspalvelut ostettaisiin ulkopuolelta. Taulujen kehystyspalvelu tulee tarpeeseen, jos asiakas ostaa esimerkiksi kehystämätöntä grafiikkaa. Näin ollen asiakkaan tarpeet tulisivat tuotteistettaessa huomioitua. Lehtinen ja Niinimäki (2005, 30) puoltavat tätä ajatusta kertoessaan, että palvelutarjoama tulisi kehittää asiakaslähtöisesti, jotta tarjonta vastaisi kysyntää.

Teokset luonnollisesti paketoidaan kuljetusten ajaksi esimerkiksi kuplamuoviin, niin etteivät ne vahingoitu kuljetettaessa lainaamosta lainaajalle. Taidelainaamo C (2009) kertoi haastattelussa joulun ajan olevan myynnillisesti tuottoisa, sillä teoksia menee runsaasti lahjaksi. Tämän tiedon huomioon ottaen kohdeyritys voisi tarjota maksullisena lisäpalveluna lahjapake-

tointipalvelun. Lahjapaperi voisi olla SiniQ:n omistajan itse suunnittelema. Paperissa voisi ilmetä mistä taideteos on hankittu, joten paperissa voisi olla esimerkiksi SiniQ:n logo tai osoite. Lahjapaperi toimisi ikään kuin kohdeyrityksen käyntikorttina lahjansaaajalle.

Kuten taidelainaamojen teemahaastatteluissa tuli ilmi, lainaamot myös myyvät teoksia asiakkaille. Kohdeyrityksen olisi suotavaa tarjota tämä mahdollisuus myös omille asiakkailleen. Näin ajatellaan asiakaslähtöisesti ja saadaan maksusuoritus teoksesta saman tien niin taiteilijalle kuin taidelainaamolle.

Kohdeyritys voisi myydä asiakkailleen taidetarvikkeita, kuten tyhjiä taulukankaita ja siveltimiä. Näin ollen taideterapiaan osallistuvat voivat ostaa kohdeyritykseltä tarvikkeita, ja halutessaan jatkaa itsensä ilmaisemista muulloinkin kuin terapiaistunnossa. Taidetarvikkeiden myynti voisi mahdollisesti tapahtua niin lainaamon tiloissa kuin internetissä SiniQ:n internetkaupasta.



Kuvio 7: SiniQ:n tarjooma

5.2 Taideterapiapalvelujen tuotteistamissuunnitelma

Tämä alaluku sisältää taideterapiapalveluille valitun kohderyhmän ja segmentointistrategian. Lopuksi esitellään kohdeyritykselle luodut taideterapian palvelukuvaukset.

5.2.1 Kohderyhmä

Tässä työssä toimeksiantajan kohderyhmä valitaan business-to-business markkinoilta. Kohderyhmän valinta perustuu toimeksiantajan esittämään toiveeseen tutkia Lohjan kaupungin ja sen lähiseudun hyvinvointiyritysten kiinnostuksesta taideterapiapalveluja kohtaan. Tässä työssä kohdeyrityksen asiakassegmentti määritellään siis tutkimustulosten avulla.

Kallio-Luukkosen (2009d) mukaan taideterapia on oma kuntoutuksen ja hoidon ala, jota on käytetty hoitona, kuntoutuksena ja sairauksia ennaltaehkäisevä toimintana sosiaali- ja terveysalalla. Tämä tukee tässä opinnäytetyössä tehtyä hyvinvointiyritysten tutkimuksen tuloksista tehtyä johtopäätöstä. Tutkimustulokset osoittavat, että taideterapiapalveluista kiinnostuneet yritykset ovat organisaatioita, jotka ovat tarjonneet jo ennestään hyvinvointia kuntouttavia ja edistäviä palveluja. Nämä yritykset kokevat, että taideterapiapalvelut voivat toimia heidän asiakaskunnassaan. Tutkimustulosten perusteella tässä työssä määritellään taideterapiapalvelujen asiakassegmentiksi kuntoutus- ja terveyspalveluja tarjoavat yritykset.

5.2.2 Palvelukuvaukset

Hyvinvointiyritysten haastattelun tulokset vaikuttivat tässä työssä muodostuneiden palvelukuvauksen syntyyn. Sipilän (1999, 38) mukaan hyvät asiantuntijapalvelut syntyvät yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Tutkimustulosten perusteella tehdyt palvelukuvaukset ovat osoitus siitä, että kuvaukset on tehty asiakkaan tarpeet huomioon ottaen. Kuten Sipilä (mp.) suosittelee, seuraavaksi esiteltävien palvelujen kehittäminen on kuitenkin syytä tehdä erilaisten pilottihankkeiden ja asiakaspalautteen avulla. Tästä syystä kyseisten palvelujen kuvaukset ovat tarkoitettu suuntaa antaviksi.

Kuten Kallio-Luukkonen (2009d) on todennut, taideterapia voi olla pitkäkestoinen kuntoutuksen ja hoidon muoto tai lyhytkestoinen kokemuksellinen rentoutumishetki. Hänen mukaansa terapia voi olla osana hoitoa tai ainoana kuntouttavana hoitona.

Tässä työssä esitellyt palvelukuvaukset ovat tarkoitus toimia massaräätälöidysti. Massaräätälöity palvelu on räätälöidyn ja standardoidun palvelun välimuoto, jossa osa palvelun elementeistä on automatisoitu tai standardoitu. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 33-35.) Lovelockin ja

Wirtzin (2007, 187) mukaan yhdistelemällä räätälöityjä osia automatisoitujen osien kanssa, palvelu vastaa parhaiten asiakkaan tarpeita.

Tässä työssä luodaan tutkimustulosten perusteella kaksi seuraavanlaista palvelua. Palvelupakettien nimet ovat Taide tunteiden tulkkina ja Maalaa tunteesi.

Taide tunteiden tulkkina -palvelun tarkoituksena on tarjota rentouttava ja elämysmuotoinen viikonloppu. Tutkimustulosten mukaan niin yritys K (2009) kuin yritys J (2009) olisivat kiinnostuneet järjestämään rentouttavia viikonloppuja ryhmille, jossa taideterapia olisi osa viikonloppun toimintaa. Kyseinen palvelu toteutetaan tästä syystä viikonloppukurssina, ja se on tarkoitettu ryhmille. Kurssi ajoittuu perjantai-sunnuntai ajanjaksolle, ja se sisältää kuvataideterapiaa erilaisia valinnaisia menetelmiä käyttäen. Taideterapiapalveluista kiinnostuneiden yritysten oli hankala sanoa, mitä terapiapalvelut saisivat heidän yritykselleen maksaa, sillä hinta koostuu paljolti siitä, mitä palveluun kuuluu. Näin ollen kurssin hinta määräytyy muun muassa ryhmän jäsenten määrän mukaan ja valittujen taideterapiatuntien mukaan.

Maalaa tunteesi -kurssi on pitkäkestoinen kuntoutusjakso. Kurssi toteutetaan kysynnän mukaan joko yksilö tai ryhmäkuntoutuksena. Tutkimustulosten mukaan terapiapalvelulle, joka voidaan liittää osaksi johonkin toiseen kuntoutuskurssin piiriin, olisi kysyntää yritys K:ssa (2009). Tästä syystä tämän kyseisen terapiapalvelun kesto tulee riippumaan joko yksilölle tai ryhmälle määritellyn tarpeen mukaan. Suuntaa antavasti voidaan sanoa, että kyseinen kurssi kestäisi kolmesta kuukaudesta yhteen vuoteen ja taideterapeutti ja asiakas tapaisivat kerran viikossa. Kertäkäynnin pituus on asiakaslähtöistä, mutta suuntaa antavasti voidaan sanoa, että kertäkäynti kestäisi esimerkiksi yhdestä tunnista kolmeen tuntiin.

Jotta voidaan välttää terapiapalvelun muuttuminen liian tuotokeskeiseksi, palvelu on suunniteltu niin, että jostain palvelun elementeistä päätetään yhdessä asiakkaan kanssa. Sipilä (1999, 118-119) tukee tätä ajatusta.

5.3 Kohdeyrityksen palvelujenmarkkinointimix

Tässä työssä kohdeyritykselle tehdään markkinointimix Lovelockin ja Wirtzin (2007, 22) 8P-mallin mukaisesti. Heidän palvelujen markkinointimixinsä koostuu palvelutarjoomasta (5.3.1), palvelujen jakelusta (5.3.2), palvelujen hinnoittelusta (5.3.3), palvelujen markkinoinnista ja myynnistä (5.3.4), palveluprosessin johtamisesta (5.3.5), palveluympäristöstä (5.3.6), palveluhenkilöstön johtamisesta ja sisäisestä markkinoinnista (5.3.7) sekä palvelujen tuottavuuden ja laadun johtamisesta (5.3.8).

5.3.1 Kohdeyrityksen palvelutarjooma

Luvussa 5.1.2 Kohdeyrityksen palvelupaketti käsiteltiin kohdeyrityksen palvelutarjooman sisältävät ydinpalvelut, tukipalvelut ja lisäpalvelut. Tämän vuoksi ei nähdä tarpeelliseksi käsitellä asiaa uudelleen tässä kappaleessa.

5.3.2 Kohdeyrityksen palvelujen jakelu

Lovelockin ja Wirtzin (2007, 23-24) mukaan toimitettaessa palvelua asiakkaalle on päätettävä milloin, missä ja kuinka palvelu toimitetaan. Taidelainaamojen palvelut on tyypillisesti asiakkaan noudettavissa lainaamon aukioloaikojen puitteissa. Taideterapiapalvelut toimitetaan asiakkaalle sopimuksen mukaan, joten siihen milloin ja missä palvelu toimitetaan, ei tässä työssä oteta kantaa. Se kuinka palvelu toimitetaan, riippuu paljolti yrityksen luomista palvelupaketeista. Tyypillisesti terapiapalvelut toimitetaan ilman välikäsiä suoraan asiakkaalle.

Tutkimustulosten mukaan lainaamon asiakkaat tulevat lainaamaan tai ostamaan teokset paikanpäältä. Muita palvelujen jakeluteitä ei haastateltavien mukaan yleensä ole käytetty, sillä asiakkaat haluavat nähdä teokset paikanpäällä ennen lainaamista. Osa lainaamoista on lähettänyt postin kautta asiakkailleen teoksia, mutta se ei ole mitenkään tyypillistä. Postin kautta lähetetyt teokset ovat tyypillisesti sellaisia, joihin asiakas on tutustunut internetin välityksellä.

Taidelainaamojen teemahaastattelujen tutkimustulosten perusteella kohdeyrityksen tyypillinen palvelujen jakelu toteutetaan niin, että asiakas tulee paikanpäälle lainaamoon tekemään lainasopimuksen ja noutamaan lainattavan teoksen. Muiden lainaamojen tyypillisestä jakelukanavasta poiketen, kohdeyrityksen kannattaisi pohtia sitä mahdollisuutta, että tarjoaisivat asiakkailleen aktiivisesti myös mahdollisuutta saada teokset internetistä tilaamalla.

Kotlerin (1999, 141) mukaan ihmiset arvostavat yhä enemmän ostosten tekemistä kotoa käsin, jonka vuoksi yrityksillä on yhä suurempi haaste saada ihmiset palvelun luokse. Lainaamojen tutkimustulokset osoittavat puolestaan, että asiakkaat tutustuvat usein teoksiin internetin välityksellä ja kiinnostuvat niistä sitä kautta. Kotlerin (mp.) väittäminen ja tutkimustulokset tukisivat ajatusta siitä, että jakelutienä käytettäisiin muutakin kuin ”asiakas noutaa lainaamosta” -mallia. Teosten lainaaminen internetin välityksellä edellyttäisi muun muassa yritykseltä resursseja luoda internet-sivut. SiniQ:n kannattaa luoda yritykselleen internet-sivut, johon he lisäisivät muun muassa lainattavien teosten kuvan, yrityksen yhteystietojen lisäksi. Yrityksen tulisi myös arvioida myös erinäisiä kustannuksia, kuten kuljetus- ja vakuutuskustannukset, jotka näinkin pienen yrityksen kuin opinnäytetyön toimeksiantajan, olisi hyvä ottaa huomioon pohtiessaan tulevia jakelukanaviaan.

Taideteriapalvelut toteutetaan toimeksiantajan toiveen mukaisesti asiakkaan tiloissa. Tulevaisuudessa resurssien niin salliessa, terapiapalvelut tuotetaan myös kohdeyrityksen tiloissa. Palvelun luonteen vuoksi, palvelu toimitetaan asiakkaalle suoraan ilman välikäsiä.

Taidelainaamojen tutkimustulosten ja teoreettiseen tietoon viitaten voidaan perustellusti sanoa, että kohdeyrityksen tulee huolellisesti valita taidelainaamonsa sijainti. Myös tilalla, jossa taideteriapalvelu tuotetaan, voidaan perustellusti väittää olevan merkitystä asiakkaan kokemaan laatuun ja näin kohdeyrityksen palveluajatuksen saavuttamiseen.

Kohdeyrityksen kannattaa sijoittaa taidelainaamonsa esimerkiksi Lohjan keskustaan. Tätä ehdotusta tukee taidelainaamo E:n (2009) haastatteluvastaus: ”Kun lainaamo muutti ydinkeskustaan, ensimmäisen kahden viikon aikana ylitettiin puolenvuoden kävijämäärä. Paikan vaihdolla on ollut suuri merkitys toiminnan kasvattamisessa. Tilat - - ovat kyllä pienemmät kuin aikaisemmassa paikassa oli, mutta kävijämäärä on kasvanut huomattavasti.”

Taideteriapalvelujen palveluympäristön olisi suotavaa olla joku tila, joka edistää terapiaan osallistuvan/osallistuvien visuaalista ajattelua. Kuten Kallio-Luukkonen (2009d) on todennut, kuvataideterapiassa keskitytään ilmaisemaan tekijän tunteita, kokemuksia ja mielikuvia kuvallisen ilmaisun avulla.

5.3.3 Kohdeyrityksen palvelujen hinnoittelu

Tässä opinnäytetyössä ei määritellä kohdeyrityksen palveluille konkreettisia hintoja, mutta teoreettiseen viitekehykseen viitaten määritellään, mitä palvelujen hinnoittelussa kohdeyrityksen kannattaa huomioida. Palvelujen hinnoittelulla voidaan luoda mielikuvia niin palvelusta kuin organisaatiosta. Tämän vuoksi palvelujen hinnoittelu vaatii asiantuntijayritykseltä luovaa ajattelua. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 54-55.)

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 58) mukaan asiantuntijapalvelujen hinnoittelun ei tarvitse perustua vain yhteen hinnoittelutapaan. Lovelockin ja Wirtzin (2007, 24) mukaan palvelujen hintaan saattaa vaikuttaa muun muassa kustannustekijät, kysyntä, tarjonta ja asiakkaan tietämys palvelujen hinnoista. Hinnoitellessa palvelujaan, kohdeyrityksen kannattaa ottaa huomioon myös ei-rahalliset kustannukset. Lovelock ja Wirtz (2007, 24) esittävät varteen otettavan huomion siitä, että ei-rahalliset kustannukset, kuten asiakkaan aika ja matkustus palvelun luokse ovat huomiota vaativia seikkoja palveluja hinnoiteltaessa.

Palveluja hinnoitellessa kohdeyritys voisi yhdistellä asiantuntijapalveluille ominaisella tavalla erilaisia hinnoittelutapoja. Taidelainaamojen haastateltavien mukaan taiteilijat määrittelevät

itse teostensa hinnat, ja tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että taiteilijat käyttävät niin kilpailuperusteista kuin asiakasperusteistakin hinnoittelua. Kohdeyritys voisi näin ollen myös antaa taiteilijoiden määrittellä teosten hinnat. Kohdeyrityksen tulee itse määrittellä teoksista haluamansa provision määrän kulujensa kattamiseksi sekä mahdollisen voiton saavuttamiseksi.

SiniQ:n kannattaa määrittellä teoksilleen maksimilaina-aika ja huomioida tämä määrittelemisessä lainaerissä. Tämä tarkoittaisi käytännössä sitä aikaa, jonka päätyttyä lainaaja on maksamallaan osamaksuilla lunastanut teoksen itselleen. Näin taataan myös se, etteivät teokset ole esimerkiksi yli viittä vuotta lainassa. Maksimilaina-aika voisi olla esimerkiksi 4 vuotta ja lainamaksut voisivat jakaantua taulukon 8 mukaisesti.

Teoksen hinta	Lainamaksu/kk
1-300 €	15 €
301-600 €	25 €
601-1000 €	35 €
1001-1500 €	45 €
1501-2000 €	55 €
yli 2000 €	Sopimuksen mukaan

Taulukko 8: Lainattavien teosten lainausmaksujen määräytyminen

Esimerkiksi 150 euroa maksavan teoksen kuukausittain maksettava lainaerä on 15 euroa kuukaudessa. Lainaamo ja taiteilija saavat teoksesta maksun itselleen kokonaisuudessaan kymmenessä kuukaudessa, ellei lainaaja palauta teosta ennen sitä takaisin lainaamoon lainattavaksi.

Kehystyspalvelun hinnoittelua ohjaa se, kuinka paljon kohdeyrityksen tulisi maksaa alihankkijalle. Näin ollen kehystyspalvelun hinnoittelun perusteena voisi pitää kustannusperusteista hinnoittelua. Lahjapaketointipalvelun hinnoittelussa voisi yhdistää niin kustannus- kuin asiakasperusteisen hinnoittelun. Kustannusperusteinen hinta määrittäisi lahjapaketoinnille hinnan, jossa Sipilän (2003, 58) mukaan palvelun tuotantokustannuksiin lisätään haluttu kate- tai voittotavoite. Asiakasperusteinen hinta taas perustuu Sipilän (2003, 62) mukaan siihen arvoon, jonka asiakkaat kokevat saavansa palvelusta.

Taideteriapalvelujen hinnoittelu voisi perustua asiakkaan kokemaan arvoon. Sipilän (2003, 62-63) mukaan innovaatiokomponentin sisältävät palvelut on suositeltavaa hinnoitella tällä arvo- tai hyötyperusteiseksi kutsutulla hinnoittelulla. Taidetarvikkeiden hinnoittelussa olisi suotavaa kulujen kattamiseksi käyttää kustannusperusteista. Markkinoiden salliessa, yritys

voisi käyttää myös markkinaperusteista hinnoittelua. Markkinaperusteinen hinnoittelu Sipilän (2003, 58) mukaan syntyy kysynnän ja kilpailun yhteisvaikutuksesta.

5.3.4 Kohdeyrityksen palvelujen markkinointi ja myynti

Tässä opinnäytetyössä on kerrottu suppeasti asiantuntijapalvelujen markkinoinnista kappaleessa 3.3 siitä syystä, että Lehtisen ja Niinimäen (2005, 63-64) mukaan tuotteistamissuunnitelma ja markkinointisuunnitelma tulisi integroida niin sisällöllisesti kuin operatiivisesti, jotta integrointi voisi onnistua suunnitellusti. Työn rajallisen sivumäärän vuoksi, työssä otetaan kantaa vain kohdeyrityksen markkinointiin kapea-alaisesti tässä aluvussa 5.3.4.

Jotta kohdeyritys voisi tarjota tietoa ja neuvoja asiakkaille, houkuttaa valitsemaansa segmenttiä ja rohkaista segmenttiä käyttämään palvelutarjoomaansa, sen tulee Lovelockin ja Wirtzin (2007, 25) mukaan markkinoida palvelujaan. Taidelainaamojen tutkimustulosten mukaan yritysten keinot saavuttaa kohderyhmänsä riippuvat paljolti resursseista. Näin kohdeyrityksen toiminnan alkuvaiheissa on kuitenkin suositeltavaa, että kohdeyritys varaisi paljon resursseja yrityksensä näkyvyyden luomiseksi. Yritys on vielä uusi, eivätkä kuluttajat näin ollen ole tietoisia yrityksestä tai sen tarjoamista palveluista. Markkinointiin on siis sitä suuremmalla syytä panostaa.

Koska markkinointi voi toteutua muun muassa internetin välityksellä (Lovelock & Wirtz 2007, 25) ja taidelainaamojen haastattelujen tutkimustulokset osoittavat internet-sivuilla olevan positiivinen vaikutus yrityksen näkyvyyteen, nähdään tarpeelliseksi, että kohdeyritys luo itselleen internetsivut. Internetsivujen tekemistä puoltaa myös Merisavon ym. (2006, 16) kommentti siitä, että kuluttajat käyttävät yhä useammin internetiä hyödykseen tehdessään ostopäätöstä. Kohdeyrityksen internet-sivut toimisivat niin taidelainaamopalvelujen kuin taideterapiapalvelujen markkinointikanavana. Internet-sivujen avulla yritys voisi mahdollisesti myydä myös taidetarvikkeita.

Kohdeyrityksen on suositeltavaa käyttää hyödykseen myös muita internetin tuomia mahdollisuuksia. Esimerkiksi You-Tube ja Facebook ovat sosiaalisen median kanavia, joita SiniQ:n kannattaisi seurata aktiivisesti ja joihin yrityksen kannattaisi itsekkin osallistua. Kohdeyritys voisi perustaa Facebookiin oman yhteisön, jonka avulla yritys voisi olla vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa. Yhteisön sivuilla SiniQ voisi mainostaa niin taiteilijoita kuin itse yritystä. You-Tubeen yritys voisi lisätä esimerkiksi videon, jonka tavoitteena on tehdä taideterapiaa tunnetuksi. Nämä kanavat ovat halpa keino markkinoida yritystä verkossa, esimerkiksi Facebookiin liittyminen ja sen käyttäminen on ilmaista. Kohderyhmän tavoittaminen voi olla haasteellista. Mutta kuten taidelainaamojen haastatteluissa tuli ilmi, monet asiakkaat tutus-

tuvat lainattaviin teoksiin internetin välityksellä. Tähän tietoon viitaten voidaan perustellusti sanoa, että näitä kanavia kannattaa hyödyntää.

Olisi suositeltavaa, että yritys lisäisi markkinointiaan Lohjan suurien tapahtumien kuten omenakarnevaalien ja Menneen Ajan Joulumarkkinoiden aikaan. Hyödyntämällä kulttuuritapahtumia, joiden ansiosta kuluttajia virtaa Lohjalle, yritys voi saattaa taidelainaamonsa ja taideterapiapalvelunsa ihmisten tietoisuuteen. Kohdeyritys voisi esimerkiksi laittaa mainosjulisteita kirjastoon ja jakaa flyereitä tapahtumien aikana ihmisille.

Hyvinvointiyritysten tutkimustuloksista tehdyn johtopäätöksen, että taideterapiapalvelut ovat suhteellisen tuntematon asia, perusteella voidaan kohdeyritykselle ehdottaa käytettäväksi palvelunäytettä. *"Tule, koe ja tiedä"* -palvelu olisi palvelunäyte, jonka avulla taideterapiaa tehdään tunnetuksi esimerkiksi Lohjan ja sen lähiseudun yrityksissä. Palvelunäyte olisi joko ilmainen tai edullinen kolmen tunnin pituinen taideterapiaistunto, jonka tarkoituksena on lisätä ihmisten tietoisuutta taideterapiasta ja näin vaikuttaa myös kohdeyrityksen näkyvyyteen taideterapian tarjoajana. Palvelupakettien kohderyhmänä tässä työssä ehdotetaan taideterapiapalvelujen asiakasryhmänä olevien hyvinvointiyritysten henkilökunta.

5.3.5 Kohdeyrityksen palveluprosessin johtaminen

Se mitä palveluprosessissa tuotetaan ja miten on tärkeää varsinkin silloin, jos kilpailijan palvelu on samanlainen, kuten taidelainaamopalvelut. Lovelockin ja Wirtzin (2007, 25) mukaan on tärkeää, että palveluprosessi on suunniteltu huolellisesti, jotta palveluelementtien tuottaminen ja toimittaminen toteutuisi ongelmitta. Heidän mielestään prosessin huolellisen suunnittelun merkitys kasvaa varsinkin silloin, kun asiakkaat ovat mukana palvelun tuottamisprosessissa. Taideterapiapalveluissa asiakkaiden mukanaolo palvelun tuottamisprosessissa on huomattava.

Tässä opinnäytetyössä ei voida ottaa kantaa itse palveluprosessin johtamiseen, sillä se edellyttää yksityiskohtaista tietoa palveluprosessin tuottamisesta.

5.3.6 Kohdeyrityksen palveluympäristö

Kuten taidelainaamoja koskevassa tutkimuksessa ilmeni, palveluympäristöllä on merkityksellinen vaikutus palveluyrityksen toimintaan. Tätä tutkimustulosta tukee Lovelockin ja Wirtzin (2007, 25) tulkinta siitä, että palveluympäristöllä on oma vaikutuksensa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun ja itse palvelukokemukseen.

Teosten huolellinen esillepano on huomion arvoinen asia. Taidelainaamossa teokset voitaisiin esimerkiksi ripustaa seinälle, jotta teokset ovat paremmin asiakkaan nähtävissä. Asiakkaan kokemaan palvelukokemukseen voitaisiin vaikuttaa myös lainaamon työntekijöiden tietoisilla asuvalinnoilla. Se, että lainaamon työntekijällä on esimerkiksi huovutus tekniikalle tehty liivi päällä jakkupuvun takin sijaan, antaa omanlaisensa vaikutelman palvelukokemukseen. Liik- keeseen tuleminen pitäisi tehdä ihmisille helpoksi ja houkuttelevaksi. Vaatetuksella saadaan aikaan asiakkaille helposti lähestyttävämpi olo.

lhannetilanne olisi se, että taideterapiaistunnot voitaisiin toteuttaa paikassa, joka on terapi- aan osallistuvan mielestä inspiroiva ja rauhallinen. Tämä ei välttämättä aina kuitenkaan ole mahdollista. Palveluympäristön voisi kuitenkin aina resurssien mukaan luoda mahdollisimman mieltä rauhoittavaksi valitsemalla tarkkaan esimerkiksi sen mitä ääniä palveluympäristössä asiakas kuulee. Kannattaa valita se, kuuluuko palveluympäristössä esimerkiksi paljon puhetta, vai onko palveluympäristö hiljainen.

5.3.7 Kohdeyrityksen palveluhenkilöstön johtaminen ja sisäinen markkinointi

Tällä hetkellä Kallio-Luukkonen on SiniQ:n ainoa työntekijä. Tulevaisuudessa, kun Kallio- Luukkonen mahdollisesti palkkaa lisää henkilökuntaa, hänen kannattaa panostaa huolella rek- rytointiin, henkilökunnan koulutukseen ja motivointiin.

Ilman osaavaa henkilökuntaa asiakkaiden kokema palvelunlaatu voi kärsiä. Näin ollen palvelun laatu johon asiakkaat ovat tottuneet Kallio-Luukkosen kanssa asioidessaan voi henkilökunnan osaamattomuuttaan huonontua. Lovelockin ja Wirtzin (2007, 25) mukaan nämä edellä maini- tut tekijät vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelukokemukseen.

5.3.8 Kohdeyrityksen palvelujen tuottavuuden ja laadun johtaminen

Grönroosin (2003, 142) mukaan se, kuinka hyvä laadun tulisi olla, ei ole yksiselitteistä. Koh- deyrityksen tulisi näin ollen määrittää tavoittelemansa laatu yrityksen valitun strategian ja asiakkaiden odotusten mukaan helpottaakseen laadun toteutumisen seuraamista.

Selvittääkseen asiakkaiden odotuksia, kohdeyrityksen tulisi kerätä aktiivisesti tietoa asiakkail- ta. Tämän voisi toteuttaa esimerkiksi niin, että taidelainaamon asiointipisteen luona olisi asiakastyytyväisyys kyselylappuja, joita aktiivisesti asiakkaita pyydetäisiin täyttämään. Ke- rättyjä tyytyväisyyskyselyjä tulisi muistaa myös hyödyntää muun muassa toimintansa paran- tamiseksi.

Taideterapiapalvelujen kohdalla asiakkaiden odotusten tutkiminen voitaisiin toteuttaa esimerkiksi niin, että ennen terapiaistuntojen aloittamista kysyttäisiin suoraan, mitä asiakas odottaa palvelultansa. Näin ollen voidaan myös määrittää tavoitteet, joihin terapialla pyritään. Ennen terapiaistuntojen aloittamista määritellyt tavoitteet voivat näin ollen myös toimia mittarina, sitten kun terapiaistuntojen jälkeen pohditaan sitä, onko asiakkaan/asiakkaiden henkilökohtaiset tavoitteet saavutettu.

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tämä kappale sisältää pohdintaa ja johtopäätökset hankkeen toteutuksesta ja arvioidaan opinnäytetyön tekemisen prosessia ja ammatillista kehittymistä.

6.1 Hankkeen toteutus

Tämän opinnäytetyön arviointi perustuu työlle määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseen ja tarkoitukseen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda tuotteistamissuunnitelma taidepalveluja tarjoavan SiniQ:n tarjoamaan kuuluvista elementeistä, jotka ovat taidelainaamopalvelut ja taideterapiapalvelut. Opinnäytetyön tavoitteet on jaettu teoreettiseen, tutkimukselliseen ja kehittämistavoitteeseen. Työn teoreettisena tavoitteena oli luoda palvelujen tuotteistamisesta viitekehys, jossa on mukana myös palvelujen markkinointimix. Työn tutkimuksellinen tavoite oli kehittämistehtävää tukeva ja tavoitteena oli saada tuotteistamisen näkökulmasta välttämätöntä taustatietoa. Työn kehittämistavoitteena oli luoda tuotteistamissuunnitelma, joka sisältää kohdeyritys SiniQ:lle suunnitelman taidelainaamon ja taideterapiapalvelujen tuotteistamisesta. Kokonaisuudessaan teoreettisella, tutkimuksellisella ja kehittämissuunnitelmalla pyrittiin tarjoamaan käyttökelpoisia suuntaviivoja ja ratkaisuja, joita yritys voi hyödyntää taidelainaamon ja taideterapiapalvelujen tuotteistamissuunnitelman toimeenpanossa.

Työssä luotiin lähdekritiikkiä käyttäen teoreettinen viitekehys, jonka uskotaan tarjoavan opinnäytetyön toimeksiantajalle hyödyllistä tietoa toimintansa eteen viemisessä. Tarkoituksena oli aluksi luoda teoreettinen viitekehys, jossa käytetään lähteenä vain 2000-luvulla julkaistuja teoksia ja artikkeleita. Teoreettisessa viitekehyksessä otettiin kuitenkin huomioon, että 1990-luvulla on tehty myös teoksia joita tekijä on voinut käyttää opinnäytetyössään ilman, että työn luotettavuus kärsii.

Työn tutkimuksellinen osio saatiin myös suunnitelman mukaisesti toteutettua ja sen uskotaan tarjoavan käyttökelpoista tietoa SiniQ:lle. Yhteistyö kaikkien haastateltavien kanssa sujui ongelmitta ja haastateltavat vaikuttivat olevansa kiinnostuneita aiheesta. Haastatteluihin osallistuvien yritysten haastateltavat antoivat merkityksellisen panostuksen tämän työn sisältöön, sillä haastattelut tarjosivat työn kehittämistehtävän kannalta välttämätöntä ja tavoitel-

tua tietoa. Lopuksi työssä saatiin luotua olemassa olevien resurssien puitteissa kehittämistavoitteen mukaiset suunnitelmat, joiden sisältämät ideat koetaan relevanteiksi tuotteistettaessa kohdeyrityksen palveluja.

Opinnäytetyön laatua on pyritty mittaamaan koko prosessin ajan. Työtä ovat prosessin edetessä lukeneet ja arvioineet opinnäytetyönohjaajat ja koulun kuin yksityiselämän opponoijat. Yhteistyö työelämän edustajan kanssa on toteutunut työntekijän mielestä sujuvasti. Opinnäytetyön toimeksiantaja SiniQ on arvioinut opinnäytetyön prosessin ja tulokset omalle päätöksenteolleen relevanteiksi.

6.2 Prosessin ja ammatillisen kehittymisen arviointi

Opinnäytetyön varsinainen tekeminen aloitettiin tammikuun 2009 puolessa välissä. Työn oli alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoitus valmistua maaliskuussa 2009. Opinnäytetyöprosessin edetessä työn rajausta muutettiin yhteistyössä työn toimeksiantajan kanssa ja samanaikaisesti työlle varattua alkuperäistä aikataulua venytettiin. Opinnäytetyötä tehtiin töiden ohella, joka myös osaltaan vaikutti siihen, ettei alkuperäinen aikataulu täysin pitänyt. Työ saatiin lopulta valmiiksi ennen toukokuun puolta väliä ja julkaisu tapahtui syyslukukaudella.

Opinnäytetyön aihe, palvelujen tuotteistaminen, oli minulle työtä aloittaessa uusi aihe. Tämä vaikutti muun muassa siihen, että koin aiheen rajauksen vaikeaksi. Tiedonjäsentely kuitenkin helpottui sitä mukaan, mitä enemmän perehdyin aiheeseen.

Työn tekeminen vaati kurinalaisuutta ja kehitti itsenäisen työskentelyn taitoja. Motivaation ylläpitämisen merkitys kasvoi huomattavasti työn edetessä. Niin opinnäytetyön aihe, kuin sen tekemiseen vaaditut työskentelytaidot kehittyivät ja lisäsivät ammattitaitoani. Yhteistyö haastatteluihin osallistuvien kanssa lisäsi myös omalta osaltaan ammatillista osaamista.

Lähteet

- Akimo, M. 2009. Arvokas taide kulkee kotiin lainaamon kautta. Viitattu 14.3.2009. <http://www.aamulehti.fi/uutiset/kulttuuri/arvokas-taide-kulkee-kotiin-lainaamon-kautta/135874>
- Ahlfors, U. & Munnukka, J. 2009. Mitä markkinointi on? Mitä se sisältää? Olisiko se minun ala-ni? Viitattu 23.1.2009. <http://www.jyu.fi/econ/opiskelijavalinta/opiskeluttk/abiytm>
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2005. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Congram, C & Epelman, M. 1995. How to describe your service: An invitation to the structured analysis and design technique. *International Journal of Service Industry Management* 2, 6-23.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino.
- Fiilin, P. 2007. Tiukka palvelutuote tuo hyötyä. *Fakta huhtikuu 2007*, 10.
- Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Haight, S. 2006. American art lending. Viitattu 12.4.2009. http://etd.ils.unc.edu/dspace/bitstream/1901/344/1/Haight_masterspaper.pdf
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua: Opas yrityksille. Viitattu 1.4.2009. http://www.tekes.fi/julkaisut/Palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf
- Kaikkonen, R. 2007. Taidelainaamossa on rentoa kuin divarissa. Viitattu 1.4.2009. <http://www.hs.fi/kaupunki/artikkeli/Taidelainaamossa+on+rentoa+kuin+divarissa/HS20071006S11KA029ea>
- Karhu, M., Salo-Lee, L., Sipilä, J., Selänne, M., Söderlund, L., Uimonen, T. & Yli-Kokko, P. 2005. Asiantuntija viestii: ajatuksesta vaikutukseen. Keuruu: Otava.
- Karjalainen, N. 2000. Sähköinen liiketoiminta: haaste strategialle. Porvoo: WSOY.
- Kinnunen, R. 2001. Creating and testing of service ideas and service production concepts. Helsinki: Svenska handelshögskolan.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Koistinen, S. 2009. Historiaa. Viitattu 14.4.2009. <http://www.joensuuntaiteilijaseura.net/lainaamo.php>
- Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi - luo, voita ja hallitse markkinoita. Porvoo: WSOY.
- Koulutus- ja konsultointipalvelu KK Media. 2009. Internet markkinointi: markkinointisuunnitelma. Viitattu 22.1.2009. <http://www.hakukonemarkkinointia.fi/blogi/internet-markkinointi-markkinointisuunnitelma.php>
- Kumar, N. 2004. Marketing as strategy: understanding the CEO's agenda for driving growth and innovation. Boston: Harvard Business School Press.

- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Lovelock, C. & Wirts, J. 2007 Services Marketing: people, technology, strategy 6th edition. USA: Pearson Prentice Hall.
- Merisavo, M., Vesanen, J., Raulas, M. & Virtanen, V. 2006. Digitaalinen markkinointi. Helsinki: Talentum.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Moore, K. & Pareek, N. 2006. Marketing: the basics. London: Routledge.
- Parantainen, J. 2007a. Sissimarkkinointi. Helsinki: Talentum.
- Parantainen, J. 2007b. Tuotteistaminen: rakenna palvelusi tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.
- Parantainen, J. 2008. Pölli tästä: 101 rusinaa bisnespullasta. Helsinki: Talentum.
- Punakivi, M., Aminoff, A., Auramo, J., Pajunen-Muhonen, H., Lehtinen, J. & Yrjölä, H. 2001. Karkelo- kartoitus elektronisen liiketoiminnan logistiikasta. Viitattu 1.3.2009. http://akseli.tekes.fi/opencms/opencms/OhjelmaPortaali/ohjelmat/ELO/fi/Dokumenttiarkisto/Viestinta_ ja_aktivointi/Julkaisut/KARKeLO.pdf
- Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi: markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki: Edita.
- Radford, J. 2004. Service productization. Viitattu 15.3.2009. <http://www.aspera.ie/images/PDFs/ServiceProductization.pdf>
- Rainisto, S. 2006. Markkinoinnin abc. Kotka: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.
- Rope, T. 2004. Business to business-markkinointi. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Saarelainen, R. 2002. Taideterapia yhdistää älyn ja tunteen. Viitattu 30.3. <http://www.a-klinikka.fi/tiimi/arkisto/2002/502/taideter.htm>
- Salmenkivi, S. & Nyman, N. 2007. Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi 2.0. Helsinki: Talentum.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas: myymmekö tunteja vai tulosta. Helsinki: WSOY.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Helsinki: WSOY.
- Tiuraniemi, S. 2008. Taidelainaamo on kuvataiteen kirjasto. *Arsis* 2/08, 40-41.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito: onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Pieksämäki: Finn Lectura.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus.

HENKILÖKOHTAISET TIEDONANNOT

Kallio-Luukkonen, S. 2009a. Omistajan haastattelu 12.1.2009. SiniQ, Lohja.

Kallio-Luukkonen, S. 2009b. Omistajan sähköpostiviesti 14.1.2009. SiniQ.

Kallio-Luukkonen, S. 2009c. Omistajan sähköpostiviesti 24.2.2009. SiniQ.

Kallio-Luukkonen, S. 2009d. Omistajan sähköpostiviesti 31.3.2009. SiniQ.

Kuviot

Kuvio 1: Tuotteistamisen tasot (Sipilä 1999, 13)	16
Kuvio 2: Kuutiomalli (Järvinen ym. 2003, Lehtinen & Niinimäki 2005, 33 mukaan)	18
Kuvio 3: Palvelujen konseptin suunnitteluprosessin malli (Edvarsson & Olsson, Kinnunen 2004, 36 mukaan)	20
Kuvio 4: Grönroosin laajennettu palvelutarjooma (Grönroos 1987, Grönroos 2003, 230 mukaan)	23
Kuvio 5: Tuotteistaminen kiteyttää palveluista markkinointi- ja myyntikelpoisen täsmäratkaisun (Parantainen 2007a, 190)	31
Kuvio 6: Segmentointiprosessin vaiheet (Bergström & Leppänen 2005, 133)	33
Kuvio 7: SiniQ:n tarjooma	61

Taulukot

Taulukko 1: Sipilän tuotteistusprosessi (mukailtu Sipilä 1999, 37).....	24
Taulukko 2: Kuusi-vaiheinen tuotteistusprosessi (muokattu Vahvaselkä 2004, 49-52) ..	26
Taulukko 3: Asiantuntijapalvelujen markkinointisuunnitelman rakenne (Crane 1993, Lehtisen & Niinimäen mukaan 2005, 64).....	30
Taulukko 4: Taidelainaamojen teemahaastattelujen aikataulu	46
Taulukko 5: Hyvinvointiyriytysten haastattelujen aikataulu.....	47
Taulukko 6: Kohdeyritysten kiinnostus taideterapiapalveluja kohtaan	53
Taulukko 7: Taidelainaamojen haastattelujen tulosten perusteella määritellyt segmentointikriteerit kuluttajille	59
Taulukko 8: Lainattavien teosten lainausmaksujen määräytyminen.....	66

Liitteet

Liite 1 Taidelainaamojen teemahaastatteluun osallistuneet lainaamot ja haastattelun kysymysrunko	77
Liite 2 Taideterapiapalveluja koskevaan haastatteluun osallistuneet yritykset ja haastattelun kysymysrunko	78

Taidelainaamojen teemahaastatteluun osallistuneet lainaamot ja haastattelu kysymysrunko

Yritys A, 2009. Haastattelu puhelimitse 26.2.2009.

Yritys B, 2009. Haastattelu postitse 2.3.2009.

Yritys C, 2009. Haastattelu puhelimitse 2.3.2009.

Yritys D, 2009. Haastattelu 4.3.2009.

Yritys E, 2009. Haastattelu puhelimitse 5.3.2009.

Yritys F, 2009. Haastattelu puhelimitse 5.3.2009.

Yritys G, 2009. Haastattelu puhelimitse 6.3.2009.

- Kertoisitteko taidelainaamonne toiminnasta ja toimintatavasta.
- Kertoisitteko hiukan hinnoittelusta toimialalla.
- Miten kuvailisitte asiakkaitanne?
- Miten markkinoitte yritystänne ja palvelujanne?
- Kertoisitteko näkemyksenne sähköisen liiketoiminnan mahdollisuuksista alalla.
- Kertoisitteko näkemyksistänne ja tavoitteista tulevaisuuden suhteen.
- Kertoisitteko henkilöstöstänne muutamalla sanalla?

Taideterapiapalveluja koskevaan haastatteluun osallistuneet yritykset ja haastattelun kysymysrunko

Yritys H, 2009. Haastattelu sähköpostitse 1.4.2009.

Yritys I, 2009. Haastattelu sähköpostitse 2.4.2009.

Yritys J, 2009. Haastattelu puhelimitse 15.4.2009.

Yritys K, 2009. Haastattelu puhelimitse 20.4.2009.

Yritys L, 2009. Haastattelu puhelimitse 21.4.2009.

Yritys M, 2009. Haastattelu puhelimitse 23.4.2009.

- Minkälaisia kokemuksia teillä on taideterapiapalveluista?
- Mitä mieltä olisitte, jos yrityksenne tarjoaisi taideterapiapalveluja?
- Minkälaiset palvelupaketit kiinnostaisivat Teitä eniten?
- Mitä tunnin taideterapiaistunto saisi maksaa yrityksellenne?