

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Laura Niemeläinen

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULUN ASIANTUNTIJAPALVELUI-  
DEN ASIAKASSEGMENTOINTI

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2015



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Toukokuu 2015**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**

Karjalankatu 3  
80200 JOENSUU  
p. (013) 260 6800

Tekijä(t)  
Laura Niemeläinen

Nimeke  
Karelia-ammattikorkeakoulun asiantuntijapalveluiden asiakassegmentointi

Toimeksiantaja  
Karelia-ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää aiempaa tarkempi asiakassegmentointi Karelia-ammattikorkeakoulun tarjoamille asiantuntijapalveluille. Työhön valittiin tietty otanta Karelia-ammattikorkeakoulun tarjoamista asiantuntijapalveluista, joihin asiakassegmenttejä laadittiin. Työn tarkoituksena on myös toimia mallina muille asiantuntijapalveluille, kuinka asiakassegmenttejä voidaan laatia palveluille tarkemmin. Laatimalla asiakassegmentit tarkemmin, on palveluita helpompi markkinoida oikeille kohderyhmille.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi asiakassegmentointia, palveluiden sekä asiantuntijapalveluiden markkinointia, b-to-b markkinointia sekä benchmarkingia. Tutkimuksessa hyödynnettiin laadullista tutkimusotetta ja benchmarking-menetelmää. Työ toteutettiin haastattelemalla työhön valittujen asiantuntijapalveluiden vastuuhenkilöitä sekä vertailemalla muiden ammattikorkeakoulujen ja konsultointiyritysten tapaa kuvailla heidän tarjoamiaan asiantuntijapalveluita. Asiakassegmentit palveluille laadittiin näiden haastatteluiden ja vertailujen sekä työn teon ohessa saatujen havaintojen pohjalta.

Toimeksiannon lopputuloksena havaittiin, että Karelia-ammattikorkeakoululla on tarjolla laaja määrä monipuolisia asiantuntijapalveluita sekä erikoistunutta osaamista, mitä monilla muilla lähialueen tarjoajilla ei ole. Ongelmana vain on, että yritykset eivät useinkaan ole tietoisia Karelia-ammattikorkeakoulun tarjoamista asiantuntijapalveluista.

Kieli  
suomi

Sivuja 61  
Liitteet 1

Asiasanat  
Asiakassegmentointi, benchmarking, asiantuntijapalveluiden markkinointi



**THESIS**  
**May 2015**  
**Degree Programme in Business**  
**Economics**  
Karjalankatu 3  
FI 80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. 358-13-260-6800

Author(s)  
Laura Niemeläinen

Title  
Customer Segmentation for the Consultation and Expert Services of Karelia University of Applied Sciences

Commissioned by

Abstract

The purpose of the thesis was to carry out a detailed customer segmentation for the chargeable service activities that Karelia University of Applied Sciences is offering for companies. Only some of the expert services were included in the study. Yet, the task was to provide an example for other customer services of how to define customer segments more precisely. The detailed identification of the customer segments makes it easier to market the services for the right target groups.

The theoretical part of the thesis discusses customer segmentation, marketing of services and expert services, B2B–marketing and benchmarking. The research was based on qualitative approach and benchmarking. The study was conducted by interviewing persons who are in charge of the expert services and by comparing how different universities and consultation companies describe their customer services. Customer segments were defined based on the interviews, and the information retrieved through benchmarking and observation.

The results show that Karelia University of Applied Sciences has a large variety of specialist service and extensive expert knowledge. The problem is that many companies in the region are not aware of the expert services that Karelia University offers for them.

Language

Pages 61

Finnish

Appendices 1

Keywords

Customer segmentation, benchmarking, marketing of expert services

## Sisältö

1	Johdanto .....	3
1.1	Opinnäytetyön taustaa .....	3
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne .....	4
1.3	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat.....	5
1.4	Reliabiliteetti, validiteetti ja eettisyys .....	9
2	Asiakassegmentointi .....	10
2.1	Asiakassegmentoinnin käsite ja tavoitteet .....	10
2.2	Asiakassegmentit.....	12
2.3	Segmentoinnin kriteerit .....	14
2.4	Segmentoinnin hyöty ja vaikutukset yritykselle .....	15
3	Palvelutarjooma .....	16
3.1	Palvelutarjooman käsite.....	16
3.2	Palvelun laatu .....	18
3.3	Palvelun laadun kehittäminen .....	20
3.4	Markkinoinnin tehtävä ja tavoitteet.....	22
3.5	Palveluiden markkinointi .....	24
3.6	Asiantuntijaorganisaatio.....	28
3.7	Asiantuntijapalveluiden markkinointi ja sen erityispiirteet.....	29
3.8	Business to business marketing .....	31
4	Opinnäytetyön toteutus .....	33
4.1	Rakennuslaboratorion palvelut .....	34
4.2	Rakennuksen tiiviysmittaukset.....	37
4.3	Äänimittaukset .....	39
4.4	Työnjohtokoulutus.....	44
4.5	Myyntitaitojen kehittäminen.....	46
4.6	Benchmarking.....	48
5	Johtopäätökset ja yhteenveto .....	54
5.1	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys.....	54
5.2	Opinnäytetyön lopputulokset.....	56
	Lähteet.....	60

### Liitteet

Liite 1 Haastattelu

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Opinnäytetyön aiheena on selvittää aiempaa tarkempi asiakassegmentointi Karelia-ammattikorkeakoulun tarjoamille asiantuntijapalveluille. Palveluita tarjotaan maakunnan yrityksille, yhteisöille sekä myös yksityisille henkilöille. Tarjolla on laaja valikoima erinäköisiä asiantuntijapalveluita, joista asiakas voi valita palvelun oman tarpeensa mukaan.

Puutteellisella asiakassegmentoinnilla voidaan palveluita markkinoida väärille kohderyhmille, jolloin markkinointi ei tavoita oikeita, potentiaalisia asiakkaita. Tarkemman asiakassegmentoinnin avulla on asiantuntijapalveluita helpompi lähteä tarjoamaan sekä markkinoimaan oikeille kohderyhmille. Kohdistamalla palvelut ja niiden markkinointi oikeille kohderyhmille, on asiakkaat helpompi saavuttaa. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää selvittää asiantuntijapalveluille omat asiakassegmenttinsä.

Työhön valittiin tietty otanta Karelia-ammattikorkeakoulun tarjoamista asiantuntijapalveluista ja niihin laadittiin aiempaa tarkempi kuvaus yrityksille tarjolla olevista palveluista sekä asiakassegmenteistä. Myöhemmin myös muut asiantuntijapalvelut voivat ottaa mallia opinnäytetyöhön valituista palveluista ja miettiä, kuinka myös muihin asiantuntijapalveluihin voitaisiin laatia tarkemmat kuvaukset asiakassegmenteistä. Työn tarkoituksena on antaa myös mallia siitä, kuinka asiakassegmentointia voidaan hyödyntää palveluiden markkinoimiseksi oikeille kohderyhmille ja miksi asiakassegmentointi on ehdottoman tärkeää.

Työ toteutettiin haastattelemalla palveluiden vastuuhenkilöitä, jotka tarjoavat työhön valittuja asiantuntijapalveluita. Haastattelut suoritettiin henkilökohtaisina tapaamisina koulun tiloissa. Lisäksi vertailin myös, kuinka muut ammattikorkeakoulut ja konsultointiyrietykset ovat laatineet tarjoamiensa palveluiden kuvaukset sekä asiakassegmentit. Näiden haastatteluiden ja vertailujen pohjalta täydensin asiantuntijapalveluiden kuvauksia, siitä kenelle palvelu on tarkoitettu.

Asiantuntijapalveluiden tarjoaminen on erittäin tärkeä osa-alue korkeakoulujen toimintaa. Asiantuntijapalveluiden tarjoamisen merkitys korostuu ammattikorkeakouluilla entisestään tulevaisuudessa, sillä ne ovat erittäin merkittävä osa korkeakoulujen rahoituksen hankintaa. Tämän vuoksi palveluiden tarjontaa ja markkinointia tulee kehittää jatkuvasti, jotta asiantuntijapalveluita saadaan tarjottua yrityksille mahdollisimman laajasti ja entistä enemmän tulevaisuudessa.

Korkeakoulut saavat avustusta palveluiden toteutukseen ja tarjoamiseen, jolloin palveluita voidaan kehittää mahdollisimman laadukkaiksi. Palveluiden kehittämisessä ja tarjoamisessa kannattaakin hyödyntää mahdollisimman paljon niitä resursseja ja osaamista, mitä muilla ei ole tarjota yhtä laadukkaasti ja samassa mittakaavassa kuin korkeakouluilla. Panostamalla nimenomaan niihin palveluihin, joita muilla ei ole tarjota, voi Karelia-ammattikorkeakoulu tarjota yliverstaista osaamista, josta yrityksetkään eivät voi kieltäytyä. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole kiihdyttää muiden saman alan palveluntarjoajien toimintaa, vaan nimenomaan auttaa ja elvyttää Pohjois-Karjalan alueen yritysten toimintaa.

## **1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne**

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia tarkempi asiakassegmentointi Karelia-ammattikorkeakoulun asiantuntijapalveluille palveluiden markkinoinnin helpottamiseksi oikeille kohderyhmille. Työn tavoitteena on myös helpottaa yrityksiä löytämään nimenomaan heidän liiketoimintaansa varten sopivat palvelut, jotka Karelia-ammattikorkeakoulun asiantuntijapalvelut voivat tarjota kehittääkseen yrityksen toimintaa.

Työn tarkoituksena on helpottaa oikeiden asiakaskohderyhmien selvittämistä. Laatimalla palveluille aiempaa tarkemmat asiakassegmentoinnit, on markkinointi helpompaa kohdentaa oikeille kohderyhmille. Kohdentamalla markkinointi suoraan oikeille kohderyhmille, on potentiaalisten asiakkaiden saavuttaminen helpompaa. Tavoitteena olisi, että jatkossa muihinkin Karelia-ammattikorkeakoulun asiantuntijapalveluihin katsottaisiin tarkemmat asiakassegmentoinnit. Tarkemmillä asiakassegmentointi kuvauksilla, myös yritysten on helpompaa valita heille

ja heidän tarpeisiinsa sopivat palvelut. Työtä tehdessäni huomasin myös muita havaintoja, joita kehittämällä voidaan myös osaltaan helpottaa Karelia-ammattikorkeakoulun asiantuntijapalveluiden tarjoamista yrityksille. Näitä asioita pohdin tarkemmin opinnäytetyön lopussa kappaleessa viisi johtopäätökset ja yhteenveto.

Ensimmäisenä opinnäytetyössä käydään johdannossa läpi työn taustaa ja sen tavoitteita sekä työssä käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Seuraavaksi työssä käsitellään luvussa kaksi asiakassegmentoinnin käsitettä yleisesti sekä asiakassegmentoinnin tavoitteita. Asiakassegmentointiosiossa käsitellään myös asiakassegmentoinnin kriteerejä ja sen hyötyjä ja vaikutuksia yritykselle. Asiakassegmentoinnin teoriassa käydään läpi sitä, miksi asiakassegmentointia tulee tehdä ja miksi on ehdottoman tärkeää, että jokainen yritys selvittää tarkemmat asiakassegmentoinnit omille tuotteilleen ja palveluilleen.

Teorian seuraavassa osiossa, luvussa kolme, käsitellään palvelua, palvelun laatua ja palvelun laadun kehittämistä. Palveluosiossa käsitellään myös asiantuntijaorganisaatiota sekä palveluiden ja asiantuntijapalveluiden markkinointia ja niiden erityispiirteitä. Neljännessä, opinnäytetyön toteutusosiossa kerrotaan tarkemmin, kuinka työ toteutettiin, minkälaisista palveluista on kyse sekä laadittu asiantuntijapalveluille aiempaa tarkempi asiakassegmentointi. Lisäksi opinnäytetyön toteutus osiossa vertaillaan myös muita ammattikorkeakouluja sekä konsultointitoimistoja, vertailukohteen saamiseksi Karelia-ammattikorkeakoululle, kuinka vertailussa mukana olleet ovat laatineet palvelukuvauksensa sekä asiakassegmentointinsa. Viimeisenä työssä käydään läpi kappaleessa viisi opinnäytetyön johtopäätöksiä ja yhteenvetoa.

### **1.3 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat**

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä antaa yleisen kuvan muuttujien välisistä suhteista ja eroista. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin, kuinka paljon ja miten usein. Määrällisen tutkimuksen tavoitteita ovat ennakoivan tutkimusmenetelmän muotoilu eli hypoteesi, teorian hyödyntäminen mittaamisessa sekä eri asioiden välisten erojen havaitseminen ja eron

selittäminen kausaalisuhteina. Kausaalisuhde on syy-seuraussuhde, joka havaitaan tutkittavien ilmiöiden välillä, kun jokin ennakkoon oletettu syy selittää seurauksen. (Vilkkä 2007, 13–18.)

Määrällinen tutkimus pyrkii tulosten kuvailuun numeraalisesti sekä löytämään aineistosta yleisiä lainalaisuuksia. Tutkimusongelma esitetään useimmiten selitystä ennakoivan hypoteesin muodossa. Tutkimuksissa aloitetaan yleensä teoriasta ja mitattavat asiat muodostetaan tästä teoriasta. Itse tutkimusaineiston keräämiseen on useita eri tapoja, kuten postikysely, internetkysely, lomakehaastattelu sekä systemaattinen haastattelu. (Vilkkä 2007, 26–29.) Määrällisen tutkimuksen kokonaisluotettavuuden kertoo tutkimukselle asetettu vaatimustaso. Vaatimustaso antaa vastauksen kysymykseen, miten tutkimus tehdään. Määrällinen tutkimus täytyy aina tehdä tieteelliselle tutkimukselle annettujen vaatimusten mukaisesti. (Vilkkä 2007, 154.)

Kvalitatiiviset eli laadulliset tutkimusmenetelmät yleistyivät suomalaisessa kasvatustieteessä 1970-luvun lopulla, mutta lopullinen läpimurto tapahtui vasta 1980-luvun lopulla. Laadullisten menetelmien yleistymisen nähtiin jonkin aikaa vastaliikkeenä kvantitatiivisten menetelmien melkein yksinomaiselle käytölle. Nykyään vastakkainasettelusta ollaan pääsemässä ja tutkimustehtävä itsessään määrittelee sen, millaisten menetelmien avulla saadaan parhaiten vastaukset tutkimuskysymyksiin. Useimmiten samassa tutkimuksessa yhdistetään erilaisia metodeja, ja kvalitatiivinen sekä kvantitatiivinen tutkimusote voivat yhdistyä samassa tutkimuksessa. (Syrjäläinen, Eronen & Värri 2007, 7.)

Laadullinen tutkimus on metodologinen lähestymistapa, johon kuuluu teoreettisia oletuksia sekä käytännön menetelmiä. Laadullisen tutkimuksen yhtenä perustana on empiirinen metodiikka, jossa tuotetaan argumentaatioaineistoja tietynlaisten haastattelujen avulla. (Vesala & Rantanen 2007, 11.) Oleellinen osa tutkimustyötä on menetelmällisten kysymysten pohtiminen. Menetelmälliset ja metodologiset pohdinnat saattavat itse olla tutkimuksen kohteena. Tutkijan täytyy perustella taustasitoumuksensa, jos tutkija hakeutuu pohdintojensa äärelle kvalitatiivisia, kvantitatiivisia tai molempia menetelmiä hyödyntäen, sillä ei ole väliä millaiseen todellisuuskäsitykseen ja tietokäsitykseen tutkija sanottavansa



perustaa. Tutkijan ontologiset ja epistemologiset taustasitoumukset sanelevat sen, miten tutkija käsittää tutkittavansa sekä sen ilmiöt ja miten hän raportoi ja tulkitsee tutkittavansa. Nämä taustasitoumukset auttavat myös lukijaa ja antavat viitteitä tulosten yleistettävyydestä ja luotettavuudesta. (Syrjäläinen ym. 2007, 8.)

Benchmarking tarkoittaa oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan, jolloin pyritään kehittämään omaa toimintaa ja valitsemaan paras vastaava käytäntö (e-conomic 2014). Benchmarking-menetelmän avulla pyritään oppimaan parhaista olemassa olevista käytännöistä. Tämän menetelmän avulla organisaatio voi kehittää omaa toimintaansa selvittämällä parhaat olemassa olevat toimintatavat ja menetelmät, vertailla niitä keskenään omiin toimintoihin sekä hyödyntämään löydettyjä asioita yrityksen omaan toimintaan. (Kookas 2012.) Benchmarkingia käytetään hyvin paljon yritysmaailmassa prosessien- sekä laatu järjestelmien kehittämisessä. Benchmarkingin avulla pystytään selvittämään yrityksen heikkouksia ja auttamaan kehittämään tavoitteiden sekä kehitysideoiden laatimisessa. (e-conomic 2014.)

Vertailun kohteena voi olla joko saman alan tai eri toimialan yritykset. Saman alan yrityksiä verratessa olisi hyvä selvittää alan kriittiset menestystekijät rakentamalla yrityksille profiilit näiden asioiden vertailujen perusteella. Yleisimpiä vertailukohteita ovat mm. taloudellinen menestys, asiakastyytyväisyys ja tuotteiden laatu. Useat toimintaprosessit, kuten taloushallinto, johtaminen ja tuotannonohjaus pätevät yleisesti kaikilla aloilla, joten saman toimialan organisaatioiden kanssa ei tarvitse tehdä vertailua keskenään. Käytäntöjen hakeminen laajemmin muilta toimialoilta on todennäköisemmin hyödyllisempää, kuin vertailujen tekeminen ainoastaan omasta toimialasta. (e-conomic 2014.)

Benchmarking on hyvä menetelmä, kun halutaan säilyttää ja parantaa oman yrityksen kilpailuasemaa. Vertailemalla omia käytäntöjä ja toimintoja muiden yritysten vastaaviin pystytään selvittämään oman yrityksen tasoa. Kilpailijoiden ideoita voidaan hyödyntää oman toiminnan kehittämisessä. Benchmarkingia voidaan käyttää oman markkinaedun tai etulyöntiaseman rakentamiseen. (Kookas 2012.) Yleinen toimintatapa on tehdä vierailu siihen yritykseen, jonka toi-

mintaa halutaan vertailla omaan. Yrityksestä tulisi ottaa selvää etukäteen ja valmistella kysymyksiä tai haastattelu parhaimman mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi. Vertailua voidaan myös tehdä etsimällä tietoa eri lähteistä, kuten artikkeleista, kirjoista tai Internetistä. Vertailukohteet voidaan myös löytää vertailemalla eri yritysten tunnuslukuja ja mittareita ja näin löytää kohteet, joiden toimintaan halutaan perehtyä paremmin. (e-conomic 2014.) Se voidaan myös toteuttaa yhteistyön periaattein niin, että kaikki osallistujat hyötyvät toisistaan ja kehittäminen on yhteistoiminnallista. Toimittaessa täysin riippumattomasti ja ilman kumppanuutta, vertailussa tarvittava tieto hankitaan julkisista lähteistä. (Kookas 2012.) Toiminnan laillisuus tulee aina muistaa benchmarking-toiminnassa ja muistaa sopia tietojen salassapidosta esim. salassapitosopimuksella (e-conomic 2014).

Opinnäytetyö toteutettiin haastatteleamalla opinnäytetyöhön mukaan valittujen asiantuntijapalveluiden vastuuhenkilöitä sekä hyödyntämällä benchmarkingia. Sovin tapaamiset asiantuntijapalveluiden vastuuhenkilöiden kanssa ja haastattelut suoritettiin haastattelurunkoa hyödyntäen sekä keskustelemalla yleisesti palveluista ja siitä, kuinka niitä voitaisiin kehittää. Kaikki haastattelut suoritettiin henkilökohtaisina tapaamisina koulun tiloissa. Nauhoitin jokaisen haastattelun ja niiden litteroinnin jälkeen, lähdin työstämään työssä mukana olleisiin palveluihin asiakassegmentointeja, haastatteluissa ilmi käyneiden asioiden pohjalta.

Toinen tutkimusmenetelmä, jota työssä käytettiin, oli benchmarking. Benchmarkingia hyödynsin vertailemalla konsultointitoimistoja sekä muita ammattikorkeakouluja, miten he ovat laatineet palvelukuvauksensa sekä asiakassegmentoinnit palveluilleen. Vertailemalla muita konsultointitoimistoja sekä korkeakouluja, sain vertailukohdetta Karelia-ammattikorkeakoululle, kuinka vertailussa mukana olleilta voitaisiin ottaa mallia siitä, kuinka asiakassegmentoinnit sekä palvelukuvaukset voitaisiin laatia tarkemmin.

Konsultointitoimistot keskittyvät nimenomaan palveluidensa tarjoamiseen, joten konsultointitoimistoilta voidaan saada hyvää esimerkkiä siitä, kuinka tarkasti palveluiden kuvaukset ja asiakassegmentoinnit tulisi laatia, jotta niistä saataisiin mahdollisimman suuri hyöty. Ammattikorkeakoulut puolestaan olivat hyvä ver-

tailukohde työhön, jotta saadaan hieman vertailukohdetta siitä, kuinka muut korkeakoulut ovat palvelunsa kuvanneet sekä kuinka näkyvästi he tuovat nämä palvelut esille omien koulujensa sivuilla. Benchmarkingin avulla sain myös tarkasteltua, mitkä asiat Karelia-ammattikorkeakoulun asiantuntijapalveluiden osalta, on laadittu ennestään hyvin. Haastatteluiden sekä benchmarkingin avulla sain pohdittua myös muita oleellisia asioita, joita tulisi huomioida asiantuntijapalveluiden markkinoimisessa ja tarjoamisessa yrityksille. Opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen ja työ toteutettiin hyödyntämällä laadullista tutkimusotetta.

#### **1.4 Reliabiliteetti, validiteetti ja eettisyys**

Empiirisillä tutkijoilla on oma tapansa varmistaa, että tutkimuksen tulokset ovat luotettavia ja niihin voidaan uskoa. Tällöin puhutaan esimerkiksi reliabiliteetista ja validiteetista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pohditaan näitä termejä, kun halutaan arvioida voidaanko tutkimukseen tai siinä esitettyyn väitteeseen uskoa. Käsitteet on hyvä tuntea, sillä ne ovat keskeisiä tutkimuksen laadun parantamiseen tähtääviä asioita. Näiden termien idea piilee siinä, että niihin tiivistyvä ajattelu ohjaa tutkimuksen arviointia. Kun näihin asioihin panostetaan jo tutkimuksen alkuvaiheessa, paranee tutkimuksen laatu huomattavasti. Tutkimus ei kuitenkaan tähtää ainoastaan virheettömyyteen, vaan tutkimuksen tarkoituksena on viime kädessä uusi tieto. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 253).

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta eli mittauksen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia sekä mittaustulosten toistettavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että kun mittaus toistetaan saman henkilön kohdalla, saadaan tutkijasta riippumatta sama mittaustulos. (Vilkkä 2005, 161.) Mittauksen lisäksi myös tiedonkeruu on merkittävä epävarmuuden aikaansaaja tutkimuksessa. Tutkimuksen kokonaisluotettavuuden takaamiseksi sekä mittauksen että tiedonkeruun tulee olla luotettavia. Nykyään tiedonkeruusta johtuvia epävarmuuksia pystytään hallitsemaan entistä paremmin, muun muassa kehittyneiden otantamenetelmien avulla. (Vehkalahti 2008, 42.)

Tutkimuksen pätevyys eli validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa mitataan. Jotta tutkimus olisi pätevä, ei siinä saisi olla systemaattista virhettä. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka tutkittavat ymmärtävät tutkimuksen kysymykset. Jos vastaaja ymmärtää kysymykset väärin, voivat tulokset vääristyä. Validiutta tarkastellaan siis jo siinä vaiheessa, kun tutkimusta suunnitellaan. (Vilkkä 2005, 161.) Validiteetti on mittauksen luotettavuuden kannalta ehdottoman tärkeä, sillä jos ei mitata oikeaa asiaa, ei reliabiliteetilla ole mitään merkitystä tutkimuksen kannalta (Vehkalahti 2008, 41).

Eettiset kysymykset ovat merkittävä osa jokaista tutkimustyötä, vaikka niitä ei aina mielletäisikään eettisiksi. Osa tutkijan ammattitaitoa on pohtia arkisia kysymyksiä eettiseltä kannalta. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 52.) Kaikki eettiset lähestymistavat tuovat omalta osaltaan arvokkaan näkökulman pohdittaessa perusteita, jotka johtavat päätöksentekoon. Päätöksentekoprosessi on monivaiheinen, ja eri lähestymistapoja ja vaihteita otetaan mukaan päätöksentekoon prosessin edetessä. On luonnollista, että eettinen kysymys ja näkemykset muuttuvat päätöksentekoprosessin eri vaiheissa. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 45 – 46.) Eettisen keskustelun kannalta on tärkeää nähdä tutkimukseen liittyvät erilliskysymykset. Kun tutkimustoimintaa on tarkasteltu metodien tai asianosaisten näkökulmasta, voi sen jälkeen aiheen valintaan liittyviä kysymyksiä pohtia uudelleen. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 53.)

## **2 Asiakassegmentointi**

### **2.1 Asiakassegmentoinnin käsite ja tavoitteet**

Segmentointi on markkinointistrategia, jossa kohdemarkkinat jaetaan eri asiakkaiden kesken, jolloin tuotteet ja palvelut voidaan suunnitella erilaisten asiakkaiden tarpeiden mukaan (e-conomic. 2002–2014). Asiakassegmentoinnin tarkoituksena on, että eri markkinoille ja eri asiakkaille on erilaiset markkinointikeinot ostopäätösten tekemiseksi (Moilanen, 2012). Jokaiselle segmentille markkinoidaan eri tuotetta tai palvelua, käyttäen erilaisia markkinointikeinoja. Asiak-

kailla on erilaiset tarpeet, tottumukset ja odotukset, joten yrityksen ei kannata markkinoida tuotteita ja palveluita asiakkaille samalla tavalla. (Lahtinen & Isoviita 2004, 32.)

Asiakassegmentointi eli asiakkaiden ryhmittely kohderyhmiin, on tärkeä perusta markkinointistrategialle. Yritysmarkkinoilla asiakkaiden ja heidän liiketoimintansa tunteminen on erityisen tärkeää. Tämä johtuu siitä, että yritysmarkkinoilla kysyntä on johdettua kysyntää ja epäonnistumiset asiakassuhteissa tarkoittavat sitä, että b-to-b yritys ei pysty palvelemaan asiakkaitaan onnistuneesti. Kaupankäynnissä on aina kaksi osapuolta, joten sekä ostajan että myyjän henkilökohtaiset tiedot, taidot ja resurssit vaikuttavat osaltaan asiakkuuden syntymiseen ja kehittymiseen. (Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen & Selinheimo 2002, 183.)

Edellytyksenä asiakassuhdemarkkinoinnille, on markkinoiden tuntemus ja suunnitelmallisesti toteutettu segmentointi. On myös tärkeää luoda sellainen tietojärjestelmä, jolla pystytään seuraamaan asiakkaiden ostokäyttäytymistä, sitoutumista ja asiakassuhteen kannattavuutta. Yrityksen tulee segmentoida tavoittelemansa asiakkaat sellaisten kriteerien avulla, jotka selittävät eri asiakasryhmien välisiä ostokäyttäytymisen eroja. Asiakkaat segmentoidaan niin, että samaan ryhmään kuuluvilla on samanlaiset tarpeet ja, että he reagoivat yrityksen markkinointiin samalla tavalla. Jokaiselle segmentille suunnitellaan ja toteutetaan omat markkinointitoimenpiteet ja tuotteet sekä palvelut mukautetaan heidän tarpeisiinsa sopiviksi. (Korkeamäki ym. 2002, 129.)

Organisaation tavoitteet, voimavarat ja osaaminen vaikuttavat siihen, kuinka monen asiakassegmentin tarpeita yritys pystyy tyydyttämään. Segmentoinnin avulla määritellään myös asiakasryhmien tärkeysjärjestys ja valitaan tärkeimmät kohderyhmät, joihin panostetaan. Segmentoinnin tavoitteena on myös vahvistaa yrityksen kilpailuasemaa, joten myös kilpailijoiden analysointi on tärkeä osa markkinoinnin suunnitteluprosessia. (Hollanti & Koski 2007, 41.) Kohdistamalla markkinointi oikein, saadaan siitä tehokkaampaa, taloudellisempaa ja paremmin asiakkaiden tarpeita tyydyttävää (Moilanen, 2012).

## 2.2 Asiakassegmentit

Asiakkaat ovat erilaisia ja suhtautuvat yritykseen ja sen tuotteisiin ja palveluihin eri tavoin. Asiakkaat voidaan jakaa segmentteihin monin eri tavoin. (e-conomic, 2002–2014.) Yritysten demografiaan ja toimintaan kuuluvia segmentointiperusteita ovat mm. toimiala jossa asiakas toimii, yrityksen koko mm. liikevaihto ja henkilöstön määrä, sijainti, markkinoiden ja asiakkaan kasvunopeus, asiakkaan teknologian soveltuvuus myyjän perusteknologiaan eli tekninen järjestelmä sekä yrityksen hyödykkeen sovellusalue. Näillä muuttujilla voidaan toimintaa kohdistaa kohderyhmälle esim. jos tavoitellaan ainoastaan sellaisia yrityksiä, joiden palveluksessa on vähintään yli 10 työntekijää. Tietojen saanti on helppoa ja objektiivisesti mitattavissa, mutta ostamista saadaan selvitettyä vain osittain. (Anttila & Iltanen 2001, 111.)

Yritysegmentointi on helppo toteuttaa, mutta se on yhtä haastavaa kuin kuluttajamarkkinoilla silloin, kun segmentointi pyritään saamaan ulottumaan yrityksen sisäisiin henkilötasoisiiin segmentointitekijöihin saakka, kuten ikä, asema ja tehtävä yrityksessä (Rope 1998, 59). Toimialan, yrityksen koon ja maantieteellisen sijainnin pohjalta yrityssegmentit ovat kuitenkin melko helppo määrittellä ja luokitella (Rope 2005, 160). Markkinoijan tulee päättää, minkälainen jako tuottaa tulosta. Segmentointi on hyvä nähdä prosessina, jossa selvitetään asiakkaiden ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät. Prosessissa jaetaan kokonaismarkkinat segmentteihin selville saatujen tekijöiden perusteella. Sen jälkeen selvitetään näiden tietojen perusteella, kuinka segmentit voidaan saavuttaa. Lopuksi jokaista segmenttiä varten suunnitellaan omat markkinointitoimenpiteet. (Anttila & Iltanen 2001, 99.) Asiakassegmenttejä ei kannata olla liian useita ja pieniä, sillä liian laaja segmentointi voi olla lopulta myös melko hintavaa. Niiden tulee kuitenkin erota selvästi toisistaan, jolloin tuloksia on helpompi vertailla ja asiakassegmenttejä kehittää. (e-conomic, 2002–2014.)

Segmentoinnissa on kaksi tasoa, joita ovat tyyppisegmentointi ja asiakassuhdesegmentointi. Tyyppisegmentointi käsittelee liikeideaan sisältyvien segmenttien valintaa. Tyyppisegmentoinnissa pyritään kuvaamaan valittujen asiakkaiden ominaispiirteitä mahdollisimman tarkasti. Tyyppisegmentointi on kaksitasoi-

nen prosessi, esim. organisaatiomarkkinoilla määritellään ensin organisaatiotyyppi. Sen jälkeen määritellään vielä ne henkilöt, jotka osallistuvat yrityksessä ostoprosessiin. Henkilösegmentointi voi rajata muutamia organisaatiosegmentoinnin sisältämiä potentiaalisia asiakkaita kohderyhmän ulkopuolelle, jos henkilötason segmentoinnissa käy ilmi, että kyseiset organisaatiot eivät sovellukaan henkilökriteereiden perusteella segmentoijalle. Asiakassuhdesegmentointi taas puolestaan ryhmittelee asiakkaat liikeideaan sisältyvien segmenttien sisällä asiakassuhteen mukaan, sillä markkinoinnin tavoitteet ja toimintamallit eroavat asiakassuhteen laadun mukaan toisistaan. Asiakassuhdemarkkinoinnissa käytetään usein asiakaskunnan ryhmittelyä. Asiakasryhmittelyssä on mukana neljä eri asiakasryhmää, joita ovat volyymiasiakkaat, satunnaisasiakkaat, ei vielä-asiakkaat sekä entiset asiakkaat. (Rope 2005, 165–167.)

Kohderyhmistä yritys valitsee ne, jotka soveltuvat sille parhaiten, sillä yrityksen resurssit eivät riitä palvelemaan useiden erilaisten segmenttien tarpeita riittävän kilpailukykyisesti. Segmentoinnin puuttuminen ja liian erilaisten segmenttien kokeilu aiheuttavat markkinointiresurssien riittämättömyyttä ja markkinointitoimenpiteiden tehottomuutta, ja vaikeuttavat vahvan brändin syntymistä. Segmenttien tulee olla aina yrityksen tietoisien valinnan tuloksia. Segmentit eivät kuitenkaan saa olla liian pieniä ja yrityksen markkinointiviestinnän tulee tavoittaa ne riittävän hyvin ja kustannustehokkaasti. (Hollanti & Koski 2007, 37.)

Yritysmarkkinoilla asiakassuhteet ovat usein henkilökohtaisempia ja tiiviimpiä kuin kuluttajamarkkinoilla. Asiakkaan saaminen reviiristä, jossa ostoperusteen taustalla vaikuttavat asiakkaan henkilökohtaiset ihmissuhteet kilpailijayrityksen henkilöihin, tulee asiakaskunnasta pitää erityisen hyvää huolta, koska uuden asiakkaan saaminen ei ole puhtaasti tuote- ja toiminnallisuusperusteisia, kuten henkilösuhteista vapaassa kaupankäynnissä. Yritysmarkkinoinnissa korostuu nimenomaan henkilöperusteisen asiakassuhteen rakentaminen. (Rope 2005, 167.)

### 2.3 Segmentoinnin kriteerit

Segmentointi on tärkeä apuväline asiakasprofiileja kehitettäessä. Uutta liiketoimintaa aloittaessa segmentoinnin merkitys korostuu entisestään. Voidakseen vastata asiakaskohderyhmien tarpeisiin, yritykset tarkentavat segmentointiaan asiakkaiden mukaan. Palveluita ja tuotteita ei voida markkinoida tietyille asiakkaille, vaan palvelu ja tuote tulee suunnitella asiakasryhmien mukaan. Markkinoilla on vaikea menestyä ilman hyvää asiakassegmentointia. Yrityksen tulee löytää sellaiset kohderyhmät, jotka eroavat toisistaan sen suhteen, mitä ostetaan ja millä perusteella. Segmentointi on turhaa, jos se ei vaikuta yrityksen kannattavuuteen. Segmentointi tulee voida tehdä helposti, taloudellisesti ja tehokkaasti markkinoinnin avulla. (Korkeamäki ym. 2002, 129.)

Useimmiten segmentointi toteutetaan kaksiosaisesti. Ensimmäiseksi toteutetaan perussegmentointi ja sen jälkeen tulee asiakassuhdesegmentointi. Mitä paremmin segmentointi tehdään, sitä paremmat lähtökohdat se antaa markkinointitoimenpiteille. Suurin hyöty asiakassuhdesegmentoinnista saadaan, kun asiakkaan ostokäyttäytymiseen liittyviä tekijöitä tunnetaan. Segmentoinnin kannalta tärkeitä ja hyödyllisiä tietoja asiakkaan ostokäyttäytymiseen liittyen ovat mm. asiakkaan tuotteiden ja palveluiden käyttömäärä, ostamistiheys, maksukyky jne. Yksilöllisten markkinointitoimenpiteiden toteuttamisen mahdollistaa, kun tunnetaan asiakkaan erityiset arvostustekijät. (Hollanti & Koski 2007, 39–41.)

Yritysmarkkinoilla tarvitaan tietoa yrityksistä, joten tehdään yritysprofiileja. Segmentointia voidaan tehdä eri näkökulmista. On olemassa eri segmentointitapoja, joita ovat mm. makro- ja mikrosegmentointi, asiakassuhdesegmentointi sekä pesälähestymistapa. Makrotason segmentointi keskittyy tarkastelemaan yrityksen ominaisuuksia, joita ovat mm. yrityksen koko, sijainti, ostopäätöksen teko, ja rakenne. Mikrotasolla mennään yrityksen sisään ja pyritään havaitsemaan päätöksentekoon vaikuttavia henkilöitä, asenteita, toiveita ja tarpeita. Makrotason tekijöistä voi saada hyvinkin tietoa, mutta mikrotason tekijöiden selvittäminen on huomattavasti työläämpää. Mikrotason tekijöiden selvittämiseksi tarvitaan usein mahdollisesti tutkimuksia tai haastatteluja, mutta makrotason tekijöiden tietäminen, ei useinkaan anna tarpeeksi tietoa segmentoinnin perustaksi.



Makro- ja mikrotason segmentointikriteerit usein täydentävät toisiaan. (Korkeamäki ym. 2002, 186.)

Segmentointien arvioinnissa keskeistä on segmentin tarpeiden sekä yrityksen tavoitteiden ja resurssien yhteensovittaminen, jotta kaikkien segmenttien tarpeet voidaan tyydyttää. Samaan aikaan tulee arvioida segmenttien kasvu-, kannattavuus- ja kilpailunäkymiä, joiden perusteella valitaan muutamia kohdesegmenttejä, joille markkinointitoimenpiteet suunnitellaan. Vaikka segmentti olisi kasvava, täytyy arvioida, onko se niin suuri, että sen huomioiminen on kannattavaa. Arvioidessa segmentin kannattavuutta, täytyy arvioida myös sitä, onko segmentin tavoittaminen kustannustehokkaasti mahdollista niin, että sen tavoittelu on järkevää. Yrityksen tavoitteet, voimavarat ja osaaminen vaikuttavat suuresti siihen, kuinka monen segmentin tarpeet yritys voi tyydyttää. Asiakasryhmien tärkeysjärjestys ja ensisijaiset asiakaskohderyhmät, joihin yritys panostaa eniten, voidaan selvittää asiakassegmentoinnin avulla. Segmentoinnin avulla vahvistetaan yrityksen kilpailuasemaa, joten kilpailijoiden analysointi on tärkeä osa markkinoinnin suunnitteluprosessia. (Hollanti & Koski 2007, 41.)

#### **2.4 Segmentoinnin hyöty ja vaikutukset yritykselle**

Segmentoinnin tavoitteena on löytää yrityksen resursseihin ja osaamiseen parhaat asiakassegmentit, joille tarjonta ja markkinointi kohdistetaan parhaan mahdollisen liiketaloudellisen tuloksen saavuttamiseksi. Segmentointi perustuu ajatukseen, että markkinoita ei kannata käsitellä kokonaisuutena, vaan pyritään löytämään pienempiä ja sisäisesti suhteellisen homogeenisiä ryhmiä, jotka ovat yrityksen markkinointitoimenpiteille tuottoisampia, kuin toiset potentiaaliseen asiakassegmenttiin kuuluvat ryhmät. Yritys saavuttaa paremman tuloksen kohdistamalla tarjontansa suotuisampiin kohderyhmiin, kuin pyrkimällä palvelemaan koko potentiaalisen asiakaskunnan. Segmentoimalla voidaan päästä positiiviseen lopputulokseen, jolloin segmentoinnin avulla tulos on suurempi kuin, mitä se olisi ollut ilman segmentoitua markkinointia. (Rope 2005, 153–154.)

Segmentointipäätöksillä on myös erittäin kauaskantoiset vaikutukset yrityksen toimintaan ja se toimii koko yritystoiminnan perustana organisoinnille. Toimiak-

seen asiakaslähtöisesti, tulee yrityksen tuntea sen asiakkaat. Mitä paremmin asiakasryhmät tunnetaan, sitä helpompi niitä on hallita ja tarjota oikeat palvelut. Asiakassegmentoinnin avulla yritykset ymmärtävät paremmin eri asiakasryhmi- en tarpeita, jolloin tuotteiden ja palveluiden markkinointi osataan kohdistaa oi- keille asiakkaille. Asiakaslähtöinen yritys laati tarkan asiakassegmentoinnin, joka on yrityksen keskeisimpiä keinoja asiakkuuden hallinnassa. (Anttila & Ilta- nen 2001, 95.)

Ensimmäiseksi yrityksen tulee löytää oma roolinsa markkinoilla, ennen asiak- kaidensa segmentointia. Kaikkea ei kannata tehdä, vaan miettiä oma asemansa markkinoilla. Markkinatarkastelun kautta yritys pystyy määrittelemään tarkat kohdemarkkinat toiminnalleen. Omaa asemaa tarkastelemalla pystytään luo- maan yritykselle myös selkeä asiakassegmentointi. Asiakassegmentoinnissa huomioidaan asiakkaan tarpeet, arvostus ja tapa toimia. Näiden pohjalta määri- tellään oikeat palvelut ja tuotteet asiakassegmenteittain. Asiakassegmentoinnil- la luodaan yritykselle perustaa, jonka varassa yrityksen tulee pystyä toimimaan. Markkinoiden muuttuessa, tulee yrityksen kuitenkin joustaa ja muuttua niiden mukana. (Pallasaho 2014.)

### **3 Palvelutarjooma**

#### **3.1 Palvelutarjooman käsite**

Palveluita on määritelty monin eri tavoin, mutta yleisesti katsottuna palvelut ovat tekoja, toimintoja ja prosesseja, joiden lopputulos ei ole tavara, mutta edustavat taloudellista arvoa. Palveluita alettiin pitää jossain vaiheessa tavaroiden erikois- tapauksina tai niiden avustavina osina. Palvelututkimuksen alkuaikoina pidettiin tärkeänä, että palvelut voitiin määritellä erilleen tavaroista ja luoda tällä tavoin perusta omalle oppialalle. Palveluille muodostui neljä erityispiirrettä sekä jatku- mo, joilla kuvattiin palveluiden ja tavaroiden eron häilyvyyttä. Palveluiden erityis- piirteitä ovat aineettomuus, heterogeenisyys eli vaihtelevaisuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus sekä katoavaisuus eli palveluita ei voida varastoida.

Näiden perusominaisuuksien lisäksi on muitakin erilaisia tekijöitä, kuten asiakasvuorovaikutus ja asiakassuhde. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 15.)

Palvelu käsitteenä on monimutkainen asia ja palveluja on monia hyvin erilaisia. Siksi palveluita on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Palvelun aneettomuus on merkittävin ero tavarahan ja palvelun välillä. Palvelu on toiminto eikä esine, minkä vuoksi sitä on mahdotonta nähdä, koskettaa tai kokeilla ennen ostoa. (Lämsä & Uusitalo 2003, 17–18.)

Markkinoinnin tärkeimpiä kilpailukeinoja on asiakaspalvelu. Kaikki työ, mikä tehdään asiakkaiden hyväksi, on asiakaspalvelua. Erityisen tärkeää palvelu on pienyrityksille, jotka eivät pysty useinkaan kilpailemaan hinnoilla. Tavaraita on helppo kopioida, mutta palvelu sen sijaan on tehokas tapa erottautua kilpailijoista. Yrityksellä, jolla on muita yrityksiä palveluhaluisempi, innostuneempi ja koulutuetumpi henkilökunta, saa kurottua etumatkan, joka muiden kilpailijoiden on vaikea saada kiinni. (Lahtinen & Isoviita 2004, 39.) Nykyään yhä suurempi osa kaupatuista hyödykkeistä on palvelutuotteita. Palvelutuotteella tarkoitetaan tuotetta, jossa ostetaan tekemistä, kuten kampaamo tai autohuoltopalvelu tai joka katsotaan muutoin aineettomaksi. Palvelutuote ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tavaratuotteissa ei voisi olla palvelua tai että palvelutuotteessa ei voisi olla fyysisiä elementtejä. (Rope 2005, 211–212.)

Palvelut voidaan eriyttää kuluttajille ja yrityksille myytäviin palveluihin. Kuluttajille palveluita tuottavat julkiset organisaatiot, yksityiset organisaatiot, jotka eivät tavoittele voittoa sekä yksityiset voittoa tavoittelevat organisaatiot. Yritykset, jotka tuottavat palveluita liike-elämälle, ovat useimmiten asiantuntijaorganisaatioita, joilla on yleensä korkeasti koulutettu henkilökunta sekä palveluun sisältyvä erikoisosaaminen. Palveluiden kohteena voi olla joko ihmiset tai yritykset tai niiden omaisuus. Jos palvelun kohteena on ihminen, voi asiakas itse osallistua palvelun tuotantoon. Asiakas voi olla palvelun luonteesta riippuen joko fyysisesti paikalla tai viestintäyhteyksien tavoitettavissa. Palvelun tuloksena on yleensä nähtävissä tai tunnettavissa oleva muutos. (Hollanti & Koski 2007, 69–70.)

### 3.2 Palvelun laatu

Hyvä palvelun laatu on päämäärä, mitä yritys tavoittelee. Hyvään laatuun pyrkiminen on keskeinen toimintatapa ja jatkuvan kehittämisen ja oppimisen kohde. Näin ajateltuna palvelun laatu ei ole koskaan valmis, vaan se on jatkuvan muutoksen edessä. Palvelun laadun määrittelyä voi tehdä usealla eri tavalla, mutta yksi hyvä tapa on lähestyä laatua eri näkökulmista. Ylimmän johdon tehtävänä on määrittellä se, mitä näkökulmaa yrityksessä käytetään. Henkilöstön tulee hyväksyä näkökulma ja heidät tulee sitouttaa siihen. Laadun määrittelyn lähtökohdina ovat aina organisaation perustehtävät ja arvot. (Lämsä & Uusitalo 2002, 22–23.) Hyvään palveluun ajatellaan kuuluvan neljä osaa, joita ovat palveluilmapiiri, palvelupaketti, palvelujen tuotanto ja palvelun laatu (Lahtinen & Isoviita 2004, 40).

Palvelun laatua voidaan tarkastella sekä tarjoavan yrityksen, että asiakkaan näkökulmasta. Palvelun tarjoaja pyrkii objektiiviseen laatuun hyödyntäen tuotekehitystä ja -tutkimusta sekä laatustandardeja ja -testejä. Asiakkaan kannalta laatu puolestaan on aina subjektiivinen käsite ja asiakkaalle laatu tarkoittaa kaikkia niitä ominaisuuksia, joita hän arvostaa tarjoomassa. (Hollanti & Koski 2007, 89.) Asiakaskeskeisen ajattelun mukaan, palvelun laatua tulee tarkastella asiakkaan kokeman laadun näkökulmasta. Palvelu on laadukasta, kun asiakkaan kokemus palvelusta vastaa hänen odotuksiaan tai jopa ylittää sen. Odotukset toimivat vertailukohtana asiakkaan arvioidessa saamaansa palvelua sekä palvelutapahtuman aikana, että sen jälkeen. (Lämsä & Uusitalo 2002, 49.)

Laatu ei ole tuotteen konkreettinen ominaispiirre, joka heijastaisi suoraan tuotteen fyysisiä ominaisuuksia, mikä vaikeuttaa koetun palvelun laadun määrittämistä. Luonteeltaan laatu on abstrakti ominaisuus ja se heijastaa tuotteen ominaisuuksia subjektiivisesti. (Grönroos & Järvinen 2001, 83.) Palvelujen tuottaminen laadukkaasti edellyttää sitä, että yrityksen eri osa-alueiden yhteistyö on mutkatonta ja toisten työpanosta arvostetaan. Palvelujen tuottaminen ja markkinointi on monen tekijän yhteistulos. Palvelujen tuotanto ja markkinointi on monimuotoinen prosessi ja se vaatii jokaisen prosessiin osallistujan täyden panoksen. (Lämsä & Uusitalo 2002, 27.)

Kuluttajien tietoisuus ja huomio on kääntynyt yhteiskunnallisiin ja ekologisiin seikkoihin, minkä myötä laadun käsite on laajentunut huomattavasti. Laadusta puhuttiin pitkään ainoastaan tavaroiden yhteydessä ja sillä tarkoitettiin lähinnä tuotantoresurssien laadukkuutta sekä tuotteen käyttövarmuutta ja käyttöikä. Asiakkaan kannalta katsottuna laatu tarkoittaa kuitenkin kaikkia ominaisuuksia, joita hän arvostaa tarjoomassa. Laatu-käsite sisältää myös yhteiskunta- ja sosiaalisen vastuun kantamisen sekä ympäristöystävällisyyteen kuuluvat asiat. Asiakkaat ovat entistä tietoisempia tarjooman tuotantomenetelmästä ja alkuperästä, ja sen vuoksi ne vaikuttavat konkreettisesti tarjooman laatuun. (Hollanti & Koski 2007, 89.)

Palvelun laatu on asiakkaan arvioinnin kohteena jokaisessa palvelujen tuotantoprosessin vaiheessa. Fyysisen tuotteen laadusta asiakkaan on helpompi muodostaa nopeasti luotettavalta vaikuttava kuva. Palvelun laatua sen sijaan ei ole yhtä helppo arvioida, joten asiakas muodostaa palvelusta itselleen laatumielikuvan. Tämä ei perustu niinkään todellisiin tietoihin tai omiin kokemuksiin, vaan enemmänkin tunneseikkoihin. Palveluilmapiiri, palvelupaketit ja palveluntuotantoprosessi ovat seurausta palvelun laatutasosta. Sen vuoksi palvelun laatu on hyvän palvelun osatekijöiden joukossa viimeisenä kohtana. Tämän vuoksi palvelujärjestelmän kolmea muuta osaa joudutaan kehittämään palvelun laadun parantamiseksi. Palvelun laadun parantamiseksi ei riitä, että on yksi koulutettu henkilö, vaan koko henkilöstö täytyy kouluttaa toimimaan halutulla tavalla. (Lahtinen & Isoviita 2004, 45.)

Asiakas vertailee kokemuksiaan aina odotuksiinsa ja kun asiakkaalle luodaan suuria odotuksia, jos niitä ei pystytä palvelutilanteessa lunastamaan, on pettymys suuri. Jos asiakkaan odotukset täyttyvät ainoastaan esimerkiksi noin 70-prosenttisesti, asiakkaan mielikuva yrityksestä huononee ja seuraavalla kerralla asiakas voi valita kilpailevan yrityksen. Kun asiakkaan luottamus menetetään kerran, voi sitä olla erittäin vaikea ansaita enää takaisin. (Lahtinen & Isoviita 2004, 45.)

Palvelutuotteen laatu muodostuu kahdesta asiasta: ominaisuuksista, joita asiakas odottaa palvelulta sekä toimenpiteistä, jotka asiakas kokee palvelun toteutuksen aikana. Asiakkaiden odotuksiin vaikuttavat tarpeet, joita heillä palvelunkulutus hetkellä on sekä tiedot, mitä he ovat saaneet palvelusta etukäteen suositteijoilta sekä yrityksen markkinoinnista. Koettuun laatuun palvelun toteutuksen aikana vaikuttaa kolme eri tekijää, joita ovat tuotettavan lopputuloksen laatu, toimenpiteiden laatu, joka tapahtuu palvelun toteutuksen aikana sekä yrityksen brändi. (Hollanti & Koski 2007, 90.)

### **3.3 Palvelun laadun kehittäminen**

Asiakastyytyväisyys on keskeinen tavoite palveluiden markkinoinnissa. Se luo asiakasuskollisuutta sekä kannattavia asiakassuhteita. Asiakastyytyväisyys koostuu kokemuksista, joita asiakas kokee vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. (Vahvaselkä 2004, 91.) Laatua, asiakaspalvelua ja markkinointia käsitellään usein yrityksissä erillisinä toimintoina, jotka eivät liity toisiinsa. Asiakassuhde-markkinointi kytkee kyseiset toiminnot toisiinsa, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja sitoutuneita asiakassuhteeseen. (Lahtinen & Isoviita 2004, 11.)

Asiakkaan tyytyväisyys palveluun, muodostuu odotusten ja kokemusten vertailusta. Palveluyrityksissä asiakas on mukana palvelun tuotantoprosessissa, jolloin asiakas kokee lopputuloksen lisäksi myös palveluprosessin laadun. Asiakkaan tyytyväisyyden takaamiseksi, palveluyrityksen tulee panostaa palveluprosessiin sekä huolehtia lopputuloksen laadusta. Asiakkaat ovat keskenään erilaisia, joten jokaista tulee palvella yksilöllisesti. Hyvällä kokonaislaadulla palveluyritys voi saavuttaa omaperäisyyden, jolla se erottautuu kilpailijoista omilla markkinoillaan. Tärkeintä on, että asiakkaat kokevat palvelun erilaiseksi kuin kilpailijoilla ja omaperäisyystekijällä tulee olla merkitys asiakkaalle. Yrityksen on mahdollista saada lisää kanta-asiakkaita, kun asiakkaiden odotukset palvelun laadusta ylittyvät. (Leppänen 2009, 68.)

Palvelun laatua voidaan kehittää erilaisten markkinointitutkimusten avulla. Asiakkaan reklamoidessa huonosta palvelusta, tulee yrityksen kehittää erilaisia kompensointikeinoja, sillä palvelua ei voida palauttaa (Hollanti & Koski 2007,

73.) Asiakkaan ollessa tyytymätön, on kontaktihenkilön tehtävä asialle jotain. Vaikka ongelmaa ei pystyisi ratkaisemaan, on asiakasta kuunneltava, osoitettava empatiaa sekä ryhdyttävä toimenpiteisiin. Jos asiakas on tyytymätön, pelkkä pahoittelu ei riitä. Asiakas haluaa ensisijaisesti hyvän palvelukokemuksen, eikä selitystä huonolle palvelulle. Palveluvirheet voivat toimia asiakastyytyväisyyttä parantavina tekijöinä, kun virheisiin suhtaudutaan ammattitaidolla. Asiakkaiden huonojen laatukokemusten syyn selvittäminen voi olla joskus vaikeaa. Niiden selvittämisen apuna voidaan käyttää ns. laatuviiluja, jotka ovat laadun tuottamisessa syntyviä ongelmakohtia. Asiakkaan odottaman ja koetun palvelun laadun välisen kuilun lisäksi on neljä muutakin kuilua, joita ovat johdon odotukset palvelusta, palvelun laadun määrittäminen, palvelun tuottaminen sekä asiakkaalle luvatut asiat. Myös nämä ongelmat tulisi paikantaa asiakkaan kokeman palvelun laadun parantamiseksi. (Leppänen 2009, 72–75.)

Asiakastyytyväisyys perusteisen laatujohtamisen tavoitteena on taata sellainen toiminnan laatu, joka takaa asiakastyytyväisyyden avulla asiakassuhteiden syventämisen ja markkinoinnillisen, tuottavan sekä laadullisen kilpailukykyisyyden. Odotus / tyytyväisyys-ristiriita vaikeuttaa asiakastyytyväisyyden saavuttamista. Yrityksen tulee pyrkiä luomaan mahdollisimman hyvä mielikuva eli korkeat ennako-odotukset, odotuksen ja tyytyväisyyden välisen ristiriidan minimoimiseksi. Toisaalta, jos asiakkaiden mielikuva on liian korkealla, sitä vaikeampi asiakastyytyväisyyttä on taata, odotusten ylittämisestä puhumattakaan. Sitä helpompi odotukset on ylittää, mitä vaatimattomampi asiakkaiden mielikuva on. Jos asiakkaiden mielikuva on liian vaatimaton, ei se saa aikaan markkinoinnillista vetovoimaa, eikä markkinointi toimi silloin parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakastyytyväisyysjohtamisen perusidean mukaisesti yrityksen täytyy pyrkiä aikaansaamaan laatua, jolla varmistetaan asiakkaiden tyytyväisyys jokaisessa asiakaskontaktissa. Laatu on kokonaislaatua yrityksen kontaktipinnassa ja oleellista onkin, että laatujohtamisella vaikutetaan kaikkiin niihin osa-alueisiin, jotka vaikuttavat asiakkaan muodostamaan kokonaisuuteen palvelun laadusta. (Rope 2005, 560–562.)

Avainasiakkaiden kuuleminen on hyvä tapa saada asiakkaat sitoutumaan palveluyritykseen. Asiakas tuntee olonsa tärkeäksi ja arvostaa sitä, kun yritys kysyy

kehitysehdotuksia muulloinkin kuin ainoastaan asiakaspalvelutilanteessa. Palvelun laadulla on vaikutusta yrityksen toiminnan kustannuksiin, voittoihin, asiakkaiden tyytyväisyyteen ja asiakkaiden suositteluaktiivisuuteen. Mitä laadukkaammin palveluyritys toimii, sen kannattavampaa yrityksen toiminta on. Laadukas palveluyritys käyttää ajan tehokkaasti, välttää turhaa työtä, oppii tekemistään virheistä sekä tehostaa jatkuvasti toimintaansa asiakaspalautteen avulla. (Kuusela 1998, 135–138.)

### **3.4 Markkinoinnin tehtävä ja tavoitteet**

Markkinoinnin käsite on sisällöltään laaja ja siihen kuuluvat esimerkiksi mainonta, myynti ja jakelu. Markkinoinnin tarkoituksena on vastata markkinoilla olevaan kysyntään selvittämällä millaisia tuotteita tai palveluita asiakkaat haluavat, vaikuttamalla kysyntään erilaisilla markkinointitoimenpiteillä, kuten hinnalla ja satavuudella sekä tyydyttämällä kysyntää tuotekehitystoiminnalla, toimivalla jakelulla ja hyvällä palvelulla. Markkinoinnin lähtökohtana on itse markkinat ja siellä vallitsevat asiakkaiden tarpeet. Yrityksen tuoteratkaisu toimii perustana muille kilpailukeinoille, kuten hinnoittelulle, myynnille, jakelulle ja markkinoinnille. (Anttila & Iltanen 2001, 12–13.)

Ennen ajateltiin, että tuote on annettu tekijä ja markkinoinnin tehtävänä oli myydä se. Nykyään keskitytään enemmän ostokäyttäytymisen ymmärtämiseen ja sen vaikutuksen kytkemiseen muihin yrityksen toimintamalleihin. Tärkeää onkin päästä siitä näkökulmasta, että tuote on tekijä ja keskitytään vain toimenpiteisiin, jotka tähtäävät sen myymiseen. Oleellisempaa onkin ymmärtää markkinoinnissa ihmisten käyttäytymistä ja sitä millä perusteella ihminen käyttäytyy ostotilanteessa ja ostaessaan. Kilpailuedun saamisella pyritään yrityksen oma tuote saamaan näyttämään paremmalta, kauniimmalta ja haluttavammalta kuin kilpailijan. Näin tuotteen markkinoinnillinen houkuttelevuus varmistaa sen, että tuote saadaan kaupattua helposti. (Rope 2005, 30.)

Markkinointi on yksi johtamistapa ja sen perustana toimivat asiakkaiden tai asiakasryhmien tarpeet. Asiakkaiden tarpeet pyritään tyydyttämään mahdollisimman hyvin, ja sen tavoitteena on kannattavuuden saavuttaminen yrityksen



asettamien tavoitteiden ja resurssien puitteissa. Markkinoinnin tehtävänä on valita yrityksen tavoitteiden kannalta mahdollisimman tehokas markkinointikeinojen yhdistelmä eli markkinointimix. Markkinointitutkimuksen ja ympäristöanalyysin avulla selvitetään asiakkaiden tarpeet, kilpailutilanne ja yrityksen ulkopuoliset tekijät, joiden avulla yritys pystyy tekemään päätöksensä. Markkinointitoimenpiteitä analysoimalla saadaan myös tietoa niiden vaikutuksista ja toimivuudesta. (Anttila & Iltanen 2001, 13–14.)

Tarjooma, joka aikaisemmin ymmärrettiin ainoastaan tuotteena, on tärkein markkinointimixin kilpailutekijä. Yrityksen joka markkinoi tarjoomiaan, tulee tarkastella niitä niin, että niiden ominaisuuksista ja lisäeduista sekä niihin liitettävistä mielikuvista saadaan rakennettua houkuttelevia kokonaisuuksia. Markkinointimixin ohella tarjooma ohjaa myös markkinoinnin suunnittelua. Markkinointimixin sisältö markkinoinnin suunnittelussa muodostuu tarjooman mukaan riippuen siitä, onko tarjooma aineeton eli palvelu vai aineellinen eli tuote. Viime vuosikymmeninä palveluiden merkitys yrityksen myymän tarjooman osana on korostunut voimakkaasti. Palveluiden avulla yritykset pystyvät differoimaan tarjoomaansa. Myös palveluita kehittämällä, liiketoiminnassa on pystytty saamaan parempi kate kuin pelkästään tuotteilla. (Hollanti & Koski 2007, 65–69.)

Tarjooma ja hinta eli mitä myydään ja mihin hintaan ovat yhdet markkinointimixin osatekijät. Yrityksen suunnitellessa hinta- ja tuoteratkaisuja, valitaan tarjoomille potentiaalisia kohderyhmiä. Seuraavaksi yrityksen tulee huolehtia, että tarjooma on asiakkaiden ulottuvilla eli huolehtia tarjooman saatavuudesta. Asiakkaiden tulee tietää, mistä ja milloin tarjooma on ostettavissa ja miten myyntipaikkaan pääsee tai miten ostettu tavara toimitetaan. Seuraava merkittävä markkinoinnin kilpailukeino on, millä tavalla tarjooma viedään markkinoille. Markkinointikanava tulee valita tarkkaan, jotta tarjooma saadaan kohderyhmien ulottuville myynnin aikaansaamiseksi. (Hollanti & Koski 2007, 114.)

Markkinoinnin tavoitteena on tunnistaa potentiaalisten ja jo olemassa olevien asiakkaiden tarpeet ja odotukset, jotka yritys pystyy tyydyttämään liikeidean mukaisesti ja taloudellisesti kannattavalla toiminnalla. Yrityksen tulee muovata palvelu- ja tuotetarjontansa asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaisesti, sekä

erilaistaa oma tarjoomansa kilpailijoiden tarjoomasta. Markkinoinnin tehtävänä on myös viestiä asiakkaille tarjoomasta ja tehdä sen hankinta asiakkaille mahdollisimman vaivattomaksi. (Hollanti & Koski 2007, 16.) Markkinointia on alettu pitämään yhä enemmän keskeisenä osana yrityksen johtamista. Markkinointia pidetään strategisesti merkittävänä pitkälle tähtäävään liikkeenjohtamisen näkökulmana. Yrityksen tavoitteena on täyttää asiakkaiden tai asiakasryhmien tarpeet kilpailijoita paremmin tai niiden toiminnasta edukseen erottuen. Markkinointia pidetään asiakkaille arvoa ja hyötyä tuottavana sekä yrityksille kilpailuetua tuottavana johtamistapana. (Anttila & Iltanen 2001, 15.)

### **3.5 Palveluiden markkinointi**

Suomi on palveluyhteiskunta ja yli 60 % suomalaisista työskentelee palvelualoilla. Yhä useampi haluaa palvelutehtäviin, sillä se on mielenkiintoista ja haastavaa. Palvelutehtävissä työskentely vaatii runsaasti tietoa ja taitoa sekä oikean palveluasenteen ja sen vuoksi palvelutehtäviin valitaan useimmiten kaupallisen koulutuksen suorittaneita henkilöitä. Palveluyhteiskunta lisää palvelukeskeisen yritystoiminnan tarvetta. Tavaroiden kopioiminen on helppoa, mutta palveluiden kopiointi on paljon haastavampaa. Palvelu on erinomainen tapa erottautua muista kilpailijoista ja sen vuoksi palvelu on markkinoinnin tärkeimpiä kilpailukeinoja. Kun yrityksellä on palveluhaluisempi, innostuneempi ja koulutetumpi henkilökunta kuin muilla saman alan yrityksillä, on kilpailijoiden vaikeampi saada kurottua etumatkaa kiinni. Useat Suomessa tehdyt tutkimukset ovat osoittaneet, että yritykset joiden palvelu koetaan hyväksi, menestyvät kilpailussa erinomaisen hyvin. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1991, 75–76.) Palveluyhteisöissä erillistä markkinointitoimintaa ei ole, vaan kaikki toiminta itsessään on markkinointia. Kaikki palveluyhteisön henkilökuntaan kuuluvat markkinoivat yrityksen tuottamia palveluita, vain markkinointitavat vaihtelevat. (Lahtinen & Isoviita 2004, 40.)

Palveluita voidaan tarjota sekä ihmisille että organisaatioille tai niiden omaisuudelle. Ihmisen ollessa palvelun kohteena, voi asiakas osallistua itse palvelun tuotantoon. Palvelun tulos on yleensä nähtävissä tai sen vaikutus tai muutos on tunnettavissa. Palvelua ei voida kokea etukäteen, joten asiakkaalla tulee olla

muita arviointia auttavia välineitä, joita ovat mm. aikaisemmat kokemukset, suositteletut kriitikoilta tai ystäviltä sekä henkilökunnan asenne. Erityisesti palveluiden markkinoinnissa korostuu yrityksen aikaisempien asiakkaiden merkitys eli heidän antamat suositukset uudelle asiakkaalle. Useimmiten tunnetun tai tutun henkilön antamalla arviolla palvelusta on paljon suurempi merkitys kuin yrityksen omalla markkinointiviestinnällä. Pääasiallisesti asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttavat hänen odotuksensa sekä henkilökunnan vuorovaikutus ja ammattitaito. Lisäksi muut samanaikaisesti palveluun osallistuvat asiakkaat, markkinointiviestintä ja yrityksestä riippumattomat tekijät voivat vaikuttaa asiakkaan kokemaan palveluun. Palvelu on prosessiluonteinen tapahtuma, eikä ostaja ainoastaan kuluta palvelutuotannon tulosta, vaan osallistuu myös itse tuotantoprosessiin. Onnistunut lopputulos edellyttää hyvää palvelukokemusta sekä myös tuotantoprosessi itsessään on merkittävä tekijä palvelukokemuksessa. (Hollanti & Koski 2007, 71–72.)

Palveluyrityksessä tarvitaan tavanomaista markkinointia, jota tehdään erillään palvelun tuotannon ja kulutuksen yhteydessä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta asiakkaan kanssa. Palveluyrityksissä tulee olla myös vuorovaikutteista markkinointia, joka tapahtuu silloin kun asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa palvelun tuotantovaiheessa. Työntekijöiden kyky palvella asiakasta sekä vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä kuuluvat vuorovaikutteiseen markkinointiin. Palveluprosessia ja siihen kuuluvia operaatioita ei tule erottaa markkinoinnista, vaan niiden tulee olla kiinteä osa markkinoinnin suunnittelua. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 28–29.)

Perinteisiä markkinoinnin kilpailukeinoja niin sanottua 4P:tä on laajennettu palvelujen markkinointiin sopivaksi. Kyse on palveluiden laajennetuista markkinoinnin kilpailukeinoista 3P:stä, johon kuuluvat ihmiset, prosessi ja fyysiset tekijät. Palveluiden markkinoinnissa tarvitaan tavanomaista markkinointia sekä tuotantoprosessin aikaista vuorovaikutteista markkinointia. Palveluiden markkinointiin kuuluu myös sekä sisäinen että ulkoinen markkinointi. Sisäinen markkinointi tapahtuu työntekijöiden ja yrityksen välillä. Sisäiseen markkinointiin kuuluu yrityksen omien työntekijöiden kouluttamista sekä motivointia tuottamaan asiakkaille hyvää ja laadukasta palvelua. Siihen kuuluu johtamistoimista, jolla luo-

daan yritykseen asiakasorientaatiota, hyvien työntekijöiden palkkaamista ja heidän pitämistään yrityksessä, työntekijöiden motivoimista, heidän osaamisen kehittämistä sekä työntekijöiden työtyytyväisyyden ylläpitämistä ja kehittämistä. Ulkoista markkinointia edustaa kuka tai mikä hyvänsä, joka luo asiakkaalle odotuksia ja lupaa laadukasta palvelua ennen palvelun tuottamista. Asiakkaan näkökulmasta merkittävin asia, on vuorovaikutteinen markkinointi. Se tarkoittaa asiakkaalle annettujen lupauksen lunastamista, ja se tapahtuu asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa. Kyse on vuorovaikutuksesta, jossa palvelua tuotetaan ja kulutetaan asiakkaalle samanaikaisesti. (Ojala & Ojala 2010, 31–32.)

2000-luvun kilpailutilanteessa palveluyrityksen status on haluttu. Myös yritykset, jotka valmistavat massatavaroita, pyrkivät luomaan kuvaa palveluyrityksestä. Osalla yrityksistä tavoite on vielä korkeammalla ja he haluavat luoda kuvaa asiantuntijayrityksenä. Asiantuntijuus on arvostettua ja asiakkaat haluavat palvelua nimenomaan asiantuntijoilta. Tuotannon haasteita palveluyrityksille tuo varastoinnin mahdottomuus, asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoon, sen mukanaan tuoma palvelun tilannekohtaisuus sekä palvelun onnistumisen subjektiivisuus. Asiakkaan näkökulmasta palveluissa on aina riski, koska lopputulosta ei voi koskaan varmasti tietää, ennen kuin palvelu on saatu loppuun. Toisaalta mukana on asiakaskohtaisuus sekä mahdollisuus saada palautetta toiminnan onnistumisesta. (Korkeamäki ym. 2002, 103.)

Palveluyritykset perinteisesti helpottavat asiakkaidensa elämää sekä ratkaisevat heidän ongelmiaan. Fyysiset resurssit ovat osana palvelutuotantoa ja mahdollistavat palvelujen toteuttamisen. Palveluyrityksiä on paljon, kilpailu on kovaa ja asiakkaiden on vaikea erilaistaa niitä toisistaan. (Korkeamäki ym. 2002, 103.) Asiantuntijaorganisaatiot taas myyvät nimenomaan omaa osaamistaan (Vahvaselkä 2004, 68). Asiakkaat tarvitsevat asiantuntijayrityksiä tiedon puutteen vuoksi tai tarvitessaan esim. pätevyyteen tai luvanvaraisuuteen kuuluvia palveluita, kuten lakiin perustuvia palveluita. Asiantuntijayrityksissä tuotantokapasiteetti perustuu useimmiten työntekijöiden osaamiseen, eikä siihen yhdisty välttämättä ollenkaan fyysisiä tuotantovälineitä. (Korkeamäki ym. 2002, 104.)

Ostajan kysyntä ja tarjoajien määrä vaikuttavat suuresti asiantuntijapalveluiden markkinoiden kasvuun. Markkinoita kasvattavat useat seikat, kuten ulkoistaminen, jolloin yritykset ulkoistavat toimintojaan muille, jolloin palveluita ostetaan erityisosaaajilta. Erityisesti myös kansainvälistyneet yritykset nostavat jalostusasettaan, siirtymällä kehityksessä tuotteiden tarjoajista palveluiden tarjoajiksi, eli keskittyvät johonkin kapeampaan segmenttiin toimimalla erikoisosaaajana tietyllä osa-alueella. Kuluttajien kannalta asiaa voidaan katsoa siten, että elämän monimutkaistuessa ihmiset ostavat enemmän palveluita ja erikoispalveluja, jotka vaativat asiantuntemusta. Markkinoinnin haasteena on kysynnän luominen sekä odotusten ja lupauksen antaminen ja lunastaminen. (Vahvaselkä 2004, 68.) Asiantuntijayrityksessä jokainen työntekijä on vastuussa asiakaspalvelusta sekä asiakassuhteiden luomisesta, kehittämisestä ja ylläpidosta. Asiakassuhteet ovat monesti työntekijäkohtaisia ja kokonaisvaltainen markkinointi on jokaisen vastuulla. (Korkeamäki ym. 2002, 104.)

Asiantuntijapalveluiden markkinointi voi olla sekä kuluttaja-, että b-to-b markkinointia. Kuluttajamarkkinoinnissa keskitytään asiantuntijapalveluiden markkinointiin palveluiden loppukäyttäjille. B-to-b markkinointi taas keskittyy tuotteiden tai palveluiden hankkimiseen organisaatiolle eli yrityksen tarvetta varten. (Vahvaselkä 2004, 42.) B-to-b markkinoilla ostotoiminta on yleensä ammattimaista ja monimutkaista ja henkilökohtainen myyntityö on suuressa roolissa. Asiakkaalle toimitetaan räätälöityjä ratkaisuja ja asiakassuhteiden merkitys on todella suuri. B-to-b markkinoinnissa kysyntä on myös usein vaihtelevaa ja epäjatkovaa, minkä vuoksi kapasiteetin ja kysynnän yhteensovittaminen aiheuttaa usein paineita. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 26–27.)

B-to-c markkinoinnissa käytettävät keinot voivat toimia tietyissä b-to-b tilanteissa. Perinteisesti johtamista pidetään yleensä markkinoinnissa selviönä ja se mikä on b-to-c markkinoinnissa eduksi, on eduksi kaikessa markkinoinnissa. B-to-b asiakkaat ovat yleensä tuotekehittelyssä yhtä aktiivisia kuin toimittajat ja joillain aloilla asiakkaat ovat jopa hallitsevimpia aloitteentekijöitä. Markkinoijat alkavat ymmärtämään yhä enemmän sen, että kuluttajilla on tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä tärkeä rooli muulloinkin, kuin silloin kun heiltä kysytään jotain. Markkinointi, jossa yritykset tuottavat tavaroita ja palveluita toisille yrityk-

sille, ei näy erityisemmin kansalaisten jokapäiväisessä elämässä. Yritysten välistä markkinointia on kuitenkin todennäköisesti enemmän kuin kuluttajamarkkinointia, sillä tavaroilla ja palveluilla on useita myyntivaiheita, ennen kuin ne päätyvät kulutukseen. (Gummesson 2005, 60–61.)

### 3.6 Asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntijayritysten keskeisin voimavara on yksilöihin sitoutunut tietopääoma, jota johdetaan niin, että yritys voi liikeideansa pohjalta tarjota asiakkaalleen lisäarvoa. Asiantuntijapalveluiden aineettomuuden vuoksi, niitä on vaikea esitellä ja myydä, minkä vuoksi niiden osto on aina riski asiakkaalle. Palvelut ovat useimmiten henkilösidonnoisia ja niiden lopputulos voi olla riippuvainen ainoastaan yhden henkilön asiantuntijuudesta ja taidosta hoitaa tehtävää sekä ostajan ja asiantuntijan henkilökemioiden yhteensopivuudesta. (Kirjonen 1997, 31, Vahvaselkä 2004, 41.)

Niin yksityiset yritykset kuin julkiset organisaatiot tuottavat ja markkinoivat asiantuntijapalveluita. Tyypillisimpiä yksityisiä asiantuntijaorganisaatioita ovat mm. konsulttitoimistot, asianajotoimistot, yksityiset lääkäriasemat insinööri- ja arkkitehtitoimistot sekä koulutus- ja tutkimusyrietykset. Myös yksityissektorilla on paljon työtehtäviä, jotka vaativat korkeaa asiantuntijuutta ja joita tekevät asiantuntijat. Julkisia asiantuntijaorganisaatioita puolestaan ovat mm. korkeakoulut ja tutkimuslaitokset, oikeuslaitoksen eri organisaatiot, sairaalat sekä valtion ja kuntien asiantuntijaorganisaatiot. Asiantuntijaorganisaatiot voivat olla pieniä, yhden työntekijän yrityksiä tai erittäin suuria organisaatioita kuten Valtion teknillinen tutkimuslaitos. (Vahvaselkä 2004, 41.)

Suuret usein valtakunnalliset ja kansainväliset palveluyritysketjut muodostavat valtaryhmän palveluyrityksistä. Esimerkkejä näistä ovat vähittäiskaupat, pankit, vakuutusyhtiöt ja siivousliikkeet. Avainasemassa tulosten saavuttamisessa ja yrityskuvan luomisessa on henkilöstö. Työskentely näissä yrityksissä vaatii kuitenkin lyhyemmän koulutuksen ja kokemuksen kuin asiantuntijayrityksissä. Myös näissä organisaatioissa on kasvava määrä asiantuntijoita. Pienet asiantuntijoiden ja ammattilaisten muodostamat organisaatiot vaativat yleensä vähän

pääomaa. Ne perustuvat yleensä ammattilaistensa ympärille ja myös usein kaa-  
tuvat heidän mukanaan. (Sipilä 1996, 13–14.)

Jotkut palvelut ovat vaikeammin määriteltävissä ja arvioitavissa kuin toiset. Vai-  
keimmin määriteltävissä ovat asiantuntijapalvelut, joissa työsuoritukset ovat  
useimmiten suunnitelmia, ohjeita ja ideoita. Ne ovat suorituksia, joista jää konk-  
reettinen lopputulos vaihtelevissa määrin. Asiantuntijoita käytetään tämän päi-  
vän tai tulevaisuuden ongelmien ratkaisemiseksi. Toimeksiannot voivat ratketa  
lyhyessä ajassa tai venyä vuosikausiksi. Käyttäessään asiantuntijapalveluita,  
asiakas ei tiedä lopputulosta, vaan hänen tulee luottaa siihen, että ongelmaan  
keksitään hyvä ja oikea ratkaisu. (Sipilä 1996, 17–18.)

Asiantuntijana työskentely vaatii luovaa työtä, kypsymistä, paneutumista, inspi-  
raatiota, ja vireyttä, jolloin perus työaikamalli ”kahdeksasta neljään” ei useimmi-  
ten toimi. Asiantuntijapalvelut ovat sellaisen työn tekemistä, mitä asiakas ei voi  
tai osaa tehdä itse. Ne ovat vaativia palveluita, jotka vaativat asiantuntijalta pit-  
kää ammatillista koulutusta, kokemusta ja laajaa paneutumista asiakkaan on-  
gelmaan. (Sipilä 1996, 20.) Palvelut täytyy sovittaa asiakkaiden tarpeiden mu-  
kaan ja niiden tulee myötävaikuttaa asiakkaan liiketoiminnallisten tavoitteiden  
saavuttamiseksi. Tärkeä osa asiantuntijayrityksen markkinointia on ymmärtää,  
miten sen tarjonta on muotoiltava ja esitettävä, jotta se olisi houkutteleva asiak-  
kaiden kannalta. (Ahrnell & Nicou 1991, 137.)

### **3.7 Asiantuntijapalveluiden markkinointi ja sen erityispiirteet**

Asiantuntijayritykset menestyvät, kun työntekijät luottavat omaan kykyynsä rat-  
kaista asiakkaiden ongelmia. Sen vuoksi tietointensiivisiä palveluita ei voida  
myydä, kuten tavaroita tai palveluita perinteisen markkinointiosaston tai myynti-  
joukon avulla. Asiantuntijoiden puolestaan pitää todistaa ammattitaitonsa, vas-  
tuunsa ja osaamisensa sekä herättää luottamus kykyihinsä. Yrityksen tulee ot-  
taa vastuu asiakassuhteiden jatkuvasta luomisesta, kehittämisestä ja ylläpidos-  
ta. Sen vuoksi jokainen työntekijä pitää saada mukaan markkinointiin. Ensisijai-  
sesti vastuu on yrityksen johdolla sekä asiantuntijoiden ja ammattilaisten harteil-  
la, mutta myös muu henkilökunta voi sitoutua ja ottaa vastuuta markkinoinnista.

(Ahrnell & Nicou 1991, 17–18.) Yrityksen eri osa-alueiden tulee toimia kitkattomassa yhteistyössä sekä kaikkien tulee arvostaa toistensa työpanosta, jotta onnistutaan laadukkaassa palvelujen tuottamisessa ja markkinoinnissa (Lämsä & Uusitalo 2002, 27).

Asiantuntijapalveluiden valintaan vaikuttaa suuresti sen tunnettavuus ja imago sekä palvelun hinta ja laatu. Useimmiten ostoprosessi alkaa tarpeen tai ongelman määrittelystä. Tarpeen kaupan käynnistämiseksi saa aikaan nykytilanteessa oleva osaamisen puute tai lähitulevaisuudessa olevaan hankkeeseen osallistuminen ja sen tuomat vaatimukset ja haasteet. Tämän jälkeen etsitään asiantuntijapalveluista sellainen vaihtoehto, joka voi ratkaista yrityksen tarpeet. Yrityksen maine, aikaisemmat kokemukset yrityksestä, yrityksen aikaisemmat työt sekä hinta vaikuttavat lopullisen asiantuntijayrityksen valintaan. Asiantuntijapalveluiden valintaan vaikuttavat päätöksentekoon osallistuvien henkilöiden mielipyykset ja aikaisemmat suhteet, joten tarjoajayrityksen palvelun laadulla, asiakassuhteen syvyydellä, sekä muilla henkilösuhteilla on merkittävä vaikutus valintaan. Kun hanke on käynnistetty ja toteutettu, arvioi asiakas palvelun suhteessa siihen tarpeeseen, jonka pohjalta osto tehtiin. (Vahvaselkä 2004, 42.)

Asiantuntijapalvelut ovat useimmiten aineettomia palveluja, joiden esitleminen on useimmiten asiakkaille haastavaa. Ensimmäinen ostos on aina asiakkaalle riskipäätös, jota voi vähentää hankkimalla tietoa palveluntarjoajan aikaisemmista töistä. Asiakas- ja työpohjaa pyritään kasvattamaan jo olemassa olevien asiakaskontaktien kautta, sillä uusien asiakkaiden hankkiminen voi olla hyvin vaikeaa. Suurin osa markkinoinnista tapahtuu vireillä olevan työn yhteydessä. (Sipilä 1996, 36–37.) Asiantuntijayritykset myyvät tietointensiivisiä tuotteita ja palveluita. Ominaista asiantuntijayrityksille on, että niiden tarjonnan myyminen, ostaminen sekä hyödyntäminen vaativat paljon tietoa. Yrityksellä tulee myös olla mahdollisimman pitkäaikainen suhde asiakkaisiinsa. (Ahrnell & Nicou 1991, 16.)

Markkinoinnin tarkoituksena on tukea yrityksen toiminnan saavuttamista, riippumatta siitä, onko kyse liikeyrityksestä vai hyväntekeväisyysjärjestöstä. Markkinoinnin strateginen tehtävä on pitää huolta siitä, että yrityksessä keskitytään



oikeisiin asioihin ja tuotetaan palveluita, joille on kysyntää ja mahdollisuus saada rahoitusta. Markkinoinnilla pyritään myös luomaan ja säilyttämään haluttuja asiakassuhteita. Markkinoimalla palveluja kannattavasti varmistetaan riittävät resurssit yrityksen tuotekehitystoiminnalle. (Sipilä 1996, 39.) Auttaakseen asiakasta ostamaan, yrityksen tulee antaa asiakkaalle tietoa niin yrityksen toiminta-alueesta kuin sen työntekijöistäkin. Tämän vuoksi tiedon levittäminen on erittäin tärkeää asiantuntijayrityksen markkinoinnissa ja yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Se tieto mitä asiakkaalla on yrityksestä, on hyvin tärkeää, sillä sen perusteella asiakas arvioi yrityksen kykyä toimittaa palvelu, jota hän on ostamassa. Tämän vuoksi yrityksen on ehdottoman tärkeää levittää tietoa yrityksestä ja sen toiminta-alueesta, jotta asiakkaalla on jonkinlainen käsitys tarjolla olevista mahdollisuuksista ja palveluista, jo kauan ennen kuin se alkaa etsimään mahdollisia toimittajia. (Ahrnell & Nicou 1991, 26–27.)

### **3.8 Business to business marketing**

B-to-b markkinoilla sekä myyjä että ostaja molemmat ovat yrityksiä tai jonkin näköisiä organisaatioita. Yritykset ostavat tavaroita ja palveluita usein omien tavaroiden ja palveluiden tuottamiseen, jotka sitten puolestaan myydään tai tuotetaan muille yrityksille tai kuluttajille. (Ojala & Ojala 2010, 24.) Henkilökohtainen myyntityö on erittäin tärkeä osa b-to-b markkinointia, oli myynnin kohteena sitten tavara, palvelu tai niiden yhdistelmä. Tyypilliset vaiheet myyntiprosessissa ovat potentiaalisten asiakkaiden etsintä ja arviointi, myyntiesittelyä edeltävä valmistelu, lähestyminen, myyntiesittely, vastaväitteiden ja vastustuksen käsittely, kaupan päättäminen ja seuranta sekä asiakkaasta huolehtiminen ja lopuksi jälkimarkkinointi. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 53)

Yritysten välinen markkinointi tapahtuu hyvin suuressa osin myös verkostoissa. Verkostoinnin suhdetyyppejä ovat mm. toimintojen yhteydet, jossa verkostojen välille syntyy lenkkejä ja suhteita. Toimintoja voivat olla esimerkiksi markkinointi, tekniikka tai rahoitus. Resurssikytkökset taas puolestaan yhdistävät osapuolten välisiä resursseja, joita voivat olla mm. fyysisten resurssien, kuten koneiden ja henkisen pääoman, kuten osaamisen välillä. Verkostoon kuuluvat voivat hyödyntää ja saada käyttöönsä resursseja, joita ne eivät muuten yksinään saisi.

Toimijoiden välisissä sidoksissa verkoston toimijat ovat henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa keskenään vaikuttaen toisiinsa, saaden vaikutteita muilta ja muodostaen käsityksiä toisistaan. (Gummesson 2005, 66.)

Suomalaisissa b-to-b yrityksissä asiakaslähtöisyyttä on harjoiteltu jo kauan. B-to-b yrityksen tulee eläytyä asiakkaansa maailmaan ja ratkaista asiakkaan ongelma muuttamalla tarvittaessa omia toimintatapojaan. Yrityksen tulee kohdistaa tuotteet ja palvelut niille, joille yritys voi tarjota jotain hyödyllistä, mitä muut yritykset eivät voi. Tarjoamalla tuotteita ja palveluita kaikille hukataan markkinointi- ja myyntiresursseja, jolloin oikeat asiakkaat eivät löydä yritystä. Jos tuotteet ja palvelut ovat samanlaisia kuin muilla, tulee yrityksen miettiä, kuinka se voi erottua edukseen muista. Lopputuloksena voi parhaimmillaan olla muita helpommin ymmärrettävä tuote tai palvelu. Asiakkaalle täytyy osoittaa, että ymmärretään hänen ongelmansa ja, että yrityksen tuote tai palvelu on tehty ratkaisemaan ne. Yrityksen täytyy myös muistaa jatkuvasti testata ja tehostaa palveluprosessiaan, jotta asiakkaan on helpompi löytää yritys ja hyödyntää sen tuotteita tai palveluita ongelmansa ratkaisemiseksi. Aktiivisella ja asiakkaan huomioon ottavalla myyntityöllä, yritys voittaa asiakkaan puolelleen kerta toisensa jälkeen, mutta se vaatii taitoa ja työtä. (Bergius 2013.)

B-to-b myynnissä ei tarvita kuluttajamyynnissä tarvittavaa tunnettavuutta, vaan riittää kun yrityksen pienikin asiakasryhmä tuntee ja luottaa yritykseen. Sen vuoksi monet kuluttajamarkkinoinnissa käytetyt keinot ovat hyödyttömiä b-to-b markkinoinnissa. Lehtimainonta ja erinäköinen imagomainonta ovat käytännössä turhaa. Ainoastaan ammattilehdet ovat ainoita, joita voi harkita. B-to-b markkinoinnissa ainoa tavoite myynnissä on tuottaa laadukkaita myyntivihjeitä, joita myynti voi alkaa työstämään saman tien. Tavoite on helpoin saavuttaa käyttämällä keinoja, joiden tehoa voidaan mitata välittömästi. Tällaisia keinoja ovat mm. telemarkkinointi joko erikseen tai suorapostitukseen yhdistettynä sekä hakukonemarkkinointi yrityksen nettisivuun yhdistettynä. Näiden markkinointi keinojen lopputuloksena on aina asiakaskontakti, joka on osoittanut kiinnostustaan yrityksen tuotteita tai palveluita kohtaan. Tehokkaassa ja tuloksellisessa b-to-b markkinoinnissa tarvitaan samoja asioita kuin myynnissäkin eli suunnitelmallisuutta, pitkäjänteisyyttä ja tavoitteellisuutta. (Sahlsten 2014.)

## 4 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyön tavoitteena oli helpottaa palveluiden markkinointia oikeille kohderyhmille löytämällä palveluille oikeat kohdennetut asiakassegmentit. Täydensin jokaisen työhön valitun asiantuntijapalvelun kuvausta, siitä kenelle palvelu on tarkoitettu sekä pohdin, kuinka asiakassegmentointia voitaisiin hyödyntää palveluiden markkinoinnissa. Opinnäytetyöhön valitut palvelut olivat tekniikan laboratorio- ja kehittämispalveluiden puolelta betonin testaus, kiinteistöjen kunnottotutkimukset, rakennuksen tiiviysmittaukset ja äänimittaukset. Liiketoiminnan kehittämispalveluiden puolelta työhön valittiin työnjohtokoulutus sekä myyntitaitojen kehittäminen.

Opinnäytetyön teon aloitin työstämällä ensimmäiseksi teoriaa. Teoria osuuden laadin suurimmaksi osin hyödyntäen kirjallisuutta sekä jonkun verran myös Internetistä löytyviä nettiartikkeleita. Teorian laatimisen ohessa sovin myös tapaamiset asiantuntijapalveluiden vastuuhenkilöiden kanssa, joiden palvelut työhön valittiin. Asiantuntijapalvelut valittiin työhön sen perusteella, jotta tekniikan laboratorio- ja kehittämispalveluiden puolelta sekä liiketoiminnan kehittämispalveluiden puolelta olisi ainakin muutama asiantuntijapalvelu mukana, jotka voisivat toimia esimerkkinä muille asiantuntijapalveluille asiakassegmentoinnin laa-  
timisessa. Haastattelut suoritin henkilökohtaisina tapaamisina koulun tiloissa. Tapaamisia varten laadin kysymyksiä, jotka käsittelivät mm. asiakassegmentointia, palveluita sekä niiden toteutusta ja suunnittelua. Haastattelukysymysrunko toimi haastattelun pohjana, mutta palveluista keskusteltiin tapaamisissa myös yleisesti, mitä muita havaintoja tai mahdollisia kehitysehdotuksia palveluihin löytyisi. Haastattelukysymysrunko löytyy liitteenä työn lopusta. Jokaisesta asiantuntijapalvelusta on laadittu oma taulukko, jossa on kerrottu tarkemmin kyseisestä palvelusta sekä siitä kenelle palvelu on tarkoitettu. Täydensin jokaisen työssä mukana olleen asiantuntijapalvelun taulukkoa, laatimalla tarkemman asiakassegmentoinnin kohtaan ”kenelle”. Nämä asiat selvitin haastatteluiden pohjalta sekä hyödyntämällä benchmarkingia.

Useiden eri keskusteluiden sekä haastatteluiden pohjalta, sain myös pohdittua muita oleellisia asioita, joita kehittämällä palveluiden tarjoamista voitaisiin helpottaa. Palveluiden markkinoimiseksi oikeille kohderyhmille, voidaan hyödyntää esimerkiksi Josekin yritysrekisteriä, minne voidaan syöttää esim. kotikunta- ja seutu, yhtiömuoto ja henkilöstömäärä. Edellä mainitut asiat kuvaavat niitä ominaisuuksia, minkälaiselle yritykselle palvelut ovat tarkoitettu. Täyttämällä kyseisiä tietoja Josekin yritysrekisteriin saadaan liuta yrityksiä, joille palveluita voidaan markkinoida, esimerkiksi sähköpostin välityksellä tai henkilökohtaisella kontaktilla, esimerkiksi puhelimitse. Näin palveluiden markkinointi saadaan kohdistettua tarkemmin oikeille kohderyhmille. Tämä on vain yksi tapa, kuinka työssä laadittuja tarkempia asiakassegmentointeja voidaan hyödyntää asiantuntujapalveluiden markkinoimiseksi. Pohdin myös muita asioita, joita kehittämällä palveluita voitaisiin tarjota yhä useammille ja jotta yhä useammat yritykset olisivat tietoisia tarjolla olevista palveluista. Käyn pohdinnoissani läpi asiakassegmentoinnin lisäksi mm. palveluiden markkinointia sekä resursseja palveluiden tarjoamiseksi. Pohdinnat löytyvät työn lopuksi kappaleesta viisi johtopäätökset ja yhteenveto.

#### **4.1 Rakennuslaboratorion palvelut**

Rakennuslaboratorion palveluihin kuuluvat betonin testaus ja kiinteistöjen kuntotutkimukset. Palveluiden vastuuhenkilönä toimii Riku Tiira, jota kävin tapaa-massa koululla. Aikaisemmin kyseisiä palveluita tarjottiin rakennuslaboratorioiden palveluiden alla, mutta nykyään palvelut on eriytetty omiin palveluihinsa. Tapaamisessa Riku Tiiran kanssa kävimme tarkemmin läpi betonin testaus ja kiinteistöjen kuntotutkimus palveluita sekä kyseisten palveluiden asiakassegmentointia.

Yleisin betonintestaus toiminta on puristuslujuus, jota tehdään kaikista eniten. Myös betonin vedenpitävyyttä ja vetolujuutta tutkitaan. Vuosien varrella maailma sekä standardit muuttuvat ja ne ohjaavat kaikkea testaustoimintaa. Muun muassa 2000-luvulla tuli suuri muutos betoni normistoon ja sen myötä betoni-valmistajat ovat siirtyneet enemmän itse testaukseen eli kehittämään itse testaus laboratorioita, jonka myötä testausta on voitu tehdä enemmän jo itse valmis-

tus päässä. Aikaisemmin työmaalla tehtiin betonista koekappale, joka tuotiin testausta varten paikan päälle laboratorioon.

Myös puolueeton testauslaitos kuuluu edelleen palveluihin, missä tehdään monille asiakkaille puristuslujuustestauksia, mutta vain hieman pienemmässä mitakaavassa. 1980- ja 1990-luvulla puristuslujuustestauksia oli noin 1500 kpl vuodessa, mutta nykyään niitä tehdään noin 500 kpl vuodessa, mikä on melko suuri pudotus. Muun muassa tämän vuoksi, on kehitetty myös muita toimintoja.

1990-luvun lopusta on kehitetty rakennusten kuntotutkimukset sekä rakennetutkimukset. Niitäkin on tullut vuosien aikana lisää ja olemassa olevia palveluita on puolestaan pitänyt kehittää, sillä maailma muuttuu ja kehittämällä saadaan lisätutkimustietoja. Standardit puolestaan palvelevat sitä, mitä tehdään ja että tutkimusmenetelmät ovat yhteysmitallisia ja, että niitä voidaan verrata. Lopputuloksenkin kannalta on parempi, että kaikki tekevät samalla tavalla. Betonintestaus on melko merkittävä tulonlähde. Välillä on heikompia ja välillä vähän parempia vuosia, riippuen siitä miten rakennetaan.

Betonintestaus palvelut ovat tarkoitettu lähinnä betonivalmistajille ja rakennusliikkeille. Yksityiset ihmiset harvemmin tilaavat betonintestausta, mutta jos tehdään kuntotutkimusta, niin siinä katsotaan esimerkiksi onko betonilattia kunnossa ja vastaako se sitä, mitä sen pitäisi olla. Silloin voidaan porata irti näytteitä, joita tutkitaan laboratoriossa. Tilaajakanta on kuitenkin enemmän yritys voittoista. Rakennusliikkeille toteutetaan uuden betonin ja betonirakenteiden tutkimista. Palveluita voidaan tarjota Pohjois-Karjalan alueella toimiville yrityksille. Suurin osa toiminnasta tapahtuu kuitenkin Joensuun alueella.

Palveluita tarjotessa tulee aina miettiä, missä kohde sijaitsee, sillä kuluja syntyy mm. matkustamisesta. Asiakkaalle tulee kertoa, minkälaisia kuluja syntyy ja kuinka sitten toimitaan. Suurin osa asiakkaista sijaitsee kymmenen, kahdenkymmenen kilometrin säteellä. Betonintestauksen tilauksia tulee yleensä melko jatkuvana virtana. Osa asiakkuuksista perustuu monivuotisiin asiakassuhteisiin. Säännöllistä yhteydenottoa asiakkaisiin ei pidetä, paitsi erilaisissa muutostilan-

teissa esimerkiksi, jos hinnastoon (taulukko 1) tulee jotain muutoksia, informoidaan niistä asiakasta.

Taulukko 1. Betonin testaus. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2015.)

<b>Tuotteen nimi</b>	Betonin testaus
<b>Kenelle</b>	<p>Betonin testauspalvelut sisältävät betonin ja betonituotteiden testauksia eri standardien mukaisilla menetelmillä. Karelia-amk on ympäristöministeriön hyväksymä virallinen betoninkoetuslaitos.</p> <p>Tutkimme betonimateriaalin lujuutta, betonituotteiden ja harkkojen standardinmukaista laatua tai betonituotteessa ilmenneitä ongelmia.</p> <p>Palveluita voidaan tarjota mm. betonivalmistajille ja rakennusliikkeille. Palvelut sopivat kaikille Pohjois-Karjalan alueella toimiville yrityksille sekä myös yksityisille henkilöille.</p>
<b>Palvelun sisältö</b>	<p>Betonirakenteiden kelpoisuus- ja hyväksyntäkoeket koekappaleilla.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- puristuslujuuden määrittäminen SFS-EN 12390-3</li> <li>- vetolujuuden määrittäminen SFS5445</li> <li>- taivutusvetolujuuden määrittäminen SFS-EN 12390-5</li> <li>- vedenpitävyys SFS-EN 12390-8</li> <li>- sulatus - jäädytyskoeket CE/TS 12390-9</li> </ul>
<b>Toteutustapa/-tavat</b>	<p>Testaukset ja mittaukset suoritetaan laboratoriossa.</p> <p>Asiakas saa raportin rakenteen, lujuuden ja ominaisuuksien kannalta oleellisista tiedoista sekä suosituksia mahdollisesta muusta lisätutkimustarpeesta.</p>
<b>Palvelun hinta</b>	<p>Puristuslujuus (SFS-EN 12390-3): Normikuutiot kalibroudulla muotilla Normilieriöt ja porakoekappaleet Standardin liitteen b mukaan 63 €</p> <p>Vedenpitävyys (SFS-EN 12390-8) 155 € Taivutusvetolujuus (SFS-EN 12390-5) 75 € Vetolujuus (SFS5445) 68 € Sulatus - jäädytyskoeket (CE/TS 12390-9) Koestuksen hinta määritellään testauskustannuksen mukaan. Konekustannus 60€/vrk ALV 0%</p> <p>Hintoihin lisätään voimassa oleva ALV.</p>
<b>Yhteys-/vastuuhenkilö</b>	<p>Riku Tiira laboratoriainsinööri, rakennustekniikan laboratorio Puh. 050 409 2174 riku.tiira@karelia.fi</p> <p>Karelia-ammattikorkeakoulu Liiketalouden ja tekniikan keskus</p>

	Karjalankatu 3, 80200 Joensuu
<b>Linkki</b>	

**Taulukko 2. Kiinteistöjen kuntotutkimukset. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2015.)**

<b>Tuotteen nimi</b>	Kiinteistöjen kuntotutkimukset
<b>Kenelle</b>	Kartoitamme kiinteistön lämpö- ja kosteusteknistä toimintaa sekä rakennuksen ilmatiiviyttä, betonialapohjan kuivumista rakennusvaiheessa tai rakennuksessa huoneistojen välistä ilmäänen- tai askelääneneristävyttä. Palvelu on tarkoitettu yrityksille, rakennusliikkeille, asunto-osaakeyhtiöille ja yksityisille rakentajille.  Palvelu voidaan tarjota Pohjois-Karjalan alueella toimiville yrityksille.
<b>Palvelun sisältö</b>	Tutkimuksissa testataan ja mitataan eri rakenteiden toimivuutta tai lujuutta, mukaan lukien seuraavat alueet:  - Betonimateriaalin lujuus ja kelpoisuus - Betonialapohjan kuivuminen rakennusvaiheessa - Kiinteistön lämpötekninen toiminta ja rakennuksen ilmatiiviyys - Kiinteistön rakenneosan lämpö- ja kosteustekninen kunto - Huoneistojen välinen ilmäänen- tai askelääneneristävyys
<b>Toteutustapa/-tavat</b>	Palvelu sisältää rakenteen tai tilan ominaisuuksien testauksen tai/ja mittauksen. Lopputulemana asiakas saa raportin, josta selviää rakenteen tai tilan toiminnan sekä rakenteen lujuuden ja ominaisuuksien kannalta oleellisia tietoja sekä suosituksia mahdollisesta muusta lisätutkimustarpeesta.
<b>Palvelun hinta</b>	Tarjouksen mukaan tai vakioiduissa palveluissa vahvistetun hinnaston mukaan.  Tarkempia tietoja palvelukuvauksissa: -rakenteiden kosteusmittaukset -lämpökuvaukset -kiinteistöjen ilmatiiveysmittaukset -äänimittaukset
<b>Yhteys-/vastuhenkilö</b>	Riku Tiira Laboratorioinsinööri, rakennustekniikan laboratorio Puh. 050 409 2174 riku.tiira@karelia.fi  Karelia-amk, Liiketalouden ja tekniikan keskus Karjalankatu 3, 80200 Joensuu
<b>Linkki</b>	

## 4.2 Rakennuksen tiiviysmittaukset

Rakennuksen tiiviysmittauksessa tutkitaan sekä vanhoja että uusia rakennuksia. Rakennuksen tiiviysmittaukset liittyvät energiankulutukseen. Rakennuksen tiiviysmittauksessa tutkitaan, sitä mitä enemmän ulkoilmaa virtaa rakenteiden

läpi sisälle. Mitä enemmän ulkoilmaa virtaa rakenteiden läpi sisälle, sitä enemmän joudutaan lämmittämään. Ilmatiiviyksmittauksilla aiheutetaan normaalia suurempi paine ero sisä- ja ulkotilan välille ja siinä mitataan, miten paljon ilmavirtaa tapahtuu rakenteiden läpi. Siitä saadaan rakennusta koskeva tiiviyysluku, joka on yksi osa arviota rakennuksen energiankulutuksesta.

Rakennuksen tiiviyksmittaukset voivat olla sekä uuden että vanhan rakennuksen tarkistamista. Rakennuksiin voidaan tehdä korjausta varten mittauksia, jotta nähdään, missä vika on. Tilaajana voi olla sekä yksityinen ihminen että rakennusliike. Palvelua voidaan tarjota Pohjois-Karjalan alueella toimiville yrityksille, mutta suurin osa toiminnasta tapahtuu Joensuun alueella.

Taulukko 3. Rakennuksen tiiviyksmittaukset. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2015.)

Tuotteen nimi	Rakennuksen tiiviyksmittaukset
<b>Kenelle</b>	<p>Rakenteiden läpi virtaava hallitsematon vuotoilma vaikuttaa sisäilman laadun huonontumisen kautta asumisen viihtyvyyteen ja terveellisyteen, rakenteiden vaurioitumisen riskiin sekä rakennuksen energiankulutukseen. Asumisviihtyvyyttä ja olosuhteita koskevat direktiivit ja standardoidut vaatimukset.</p> <p>Kartoitamme rakennuksen tiiviyden ja tuotamme mittausten avulla tietoa asuinrakennuksen energiankulutuksen pienentämiseen, asumisviihtyvyyden parantamiseen ja rakenteiden vaurioitumisen estämiseen. Rakennusliikkeiden kanssa yhteistyötä voidaan tehdä rakentamisen loppuvaiheissa, jolloin taataan parhaat edellytykset täyttää rakentamismääräysten vaatimukset.</p> <p>Palvelu on tarkoitettu sekä yksityisille ihmisille että rakennusliikkeille. Palvelua voidaan tarjota kaikille Pohjois-Karjalan alueella toimiville yrityksille.</p>
<b>Palvelun sisältö</b>	<p>Tiiviyksmittauspalvelu koostuu tilannekartoituksesta, rakenteiden läpivientien tulppaamisesta, pinta-alojen mittauksista sekä painetestauksen suorittamisesta ja mittaustulosten raportoinnista.</p> <p>Mittaaminen suoritetaan standardin mukaisella menetelmällä ja laitteilla.</p>
<b>Toteutustapa/-tavat</b>	<p>Rakennusten tiiviyksmittauksissa tuotetaan sisä- ja ulkoilman välillä paine-eroja hallitusti ja mitataan vuotoilman kulkemista rakenteiden läpi. Ilmatiiviyttä mitataan seuraavien määräysten ja suositusten mukaisesti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rakenteiden tiiviyksmittaus, Standardi: SFS-EN 13829</li> <li>• Suomen Rakennusmääräyskokoelma, D3 Rakennusten energiatehokkuus, määräykset ja ohjeet 2012.</li> </ul> <p>Tiiviyksmittauksilla selvitetään rakenteiden välisten liitosten kautta kulkevan vuotoilman määrä ja määritetään q50 – arvo, jota tarvitaan rakennuslupavaiheessa, rakennuksen energiakatselmuksessa tai energiatiivistyksen laatimisen yhtey-</p>



	dessä.
<b>Palvelun hinta</b>	Tiiviysomittaukset ovat palveluhinnastossa 440 € alle 120 m <sup>3</sup> pientaloille ja 520 € 121 – 250 m <sup>3</sup> pientaloille tai kiinteistöille. Hintoihin lisätään voimassa oleva ALV  Lisäpalvelut hinnoitellaan lämpökuvaustuntien yksikköhinnalla, joka on 110 € / kuvaustunti.
<b>Yhteys-/vastuuhenkilö</b>	Riku Tiira laboratorioinsinööri, rakennustekniikan laboratorio Puh. 050 409 2174 riku.tiira@karelia.fi  Karelia-amk, Liiketalouden ja tekniikan keskus Karjalankatu 3, 80200 Joensuu
<b>Linkki</b>	

### 4.3 Äänimittaukset

Äänimittauksiin kuuluvat ilmaäänimittaukset sekä askeläänimittaukset. Ilmaääninä ovat kaikki äänet, mitkä ihminen aistii korvillaan. Myös askelien kolinat, jotka tulevat rakenteita pitkin muuttuvat ilmaääniksi, jotka aistitaan korvilla. Myös jotkut matalat äänet voidaan aistia tärinänä. Ääni liikkuu rakenteita pitkin, jolloin se värisee jonkin verran. Siihen voidaan käyttää menetelmiä, missä tutkitaan, miten ääni kulkee rakenteiden kautta eli voidaan toteuttaa tärinämittauksia. Sitä on kokeiltu laitteiden kanssa, mutta se on vielä kehitteillä.

Äänimittauksia tehdään, jotta voidaan tutkia meneekö ääntä liikaa rakenteiden läpi, esimerkiksi kerrostaloissa voi yhden huoneiston ympärillä olla useampia huoneistoja, jolloin voidaan tutkia, kuinka äänieristys toimii rakenteissa sivullepäin. Melua aiheuttavat myös erilaiset laitteet kuten ilmanvaihtolaitteisto, maalämpöpumppujen kompressorit sekä kaikki laitteet, mitkä vain liittyvät ilmanvaihtoon tai lämmitykseen. Mittauksilla voidaan osoittaa, että taustalla on jotain, jolloin havaintoja voidaan todentaa mittalaitteilla, mitkä ovat tukemassa todellista tapahtumaa.

Äänimittauksissa tilaaja voi olla esimerkiksi kiinteistönomistaja tai asunto-osakeyhtiö. Joskus tilaaja on jopa rakentaja, tilanteesta riippuen. Asiakkaina ovat yksityiset ihmiset, asunto-osakeyhtiöt sekä rakennusliikkeet. Isoimmilla

yrityksillä on enemmän resursseja toimittaa tilauksia. Aloittelevilla yrityksillä voi kuitenkin olla uudempi ajattelutapa ajatella asioita, jolloin asiat halutaan pitää alusta lähtien kunnossa toimintaa aloittaessa. Asiakas kanta on laajaa ja asiakaina voivat toimia uudet aloittelevat yritykset sekä kauemmin alalla toimineet yritykset ja yksityiset henkilöt. Palvelu on tarkoitettu lähinnä Pohjois-Karjalan alueella toimiville yrityksille.

Taulukko 4. Äänimittaukset. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2015.)

Tuotteen nimi	Äänimittaukset
<p><b>Kenelle</b></p>	<p>Ympäristöstä kantautuva häiritsevä melu vaikuttaa ihmisen viihtyvyyteen, terveyteen ja turvallisuuteen. Asumisviihtyvyyttä ja työolosuhteita koskevat direktiivit ja standardoidut vaatimukset.</p> <p>Kartoitamme asiakkaamme ääniympäristön tilanteen ja tuotamme äänimittauksen avulla tietoa rakennuksen tai työympäristön laadun parantamiseen. Taloyhtiöt ja yksityiset uudistalon rakentajat tai remontoijat hyötyvät mittaustuloksesta eristysratkaisujen määrittämisessä. Asumisviihtyvyyttä voidaan parantaa hyvällä akustiikalla ja parantamalla rakenteiden ääneneristävyyttä.</p> <p>Yritysten tuotantoympäristössä melua aiheuttavat erilaiset koneet ja laitteet. Äänimittaus tuottaa lähtökohdan melun torjunnan toimenpiteille.</p> <p>Palvelua voidaan tarjota mm. asunto-osakeyhtiöille, rakennusliikkeille sekä yksityisille henkilöille. Palvelu on tarkoitettu Pohjois-Karjalan alueella toimiville yrityksille.</p>
<p><b>Palvelun sisältö</b></p>	<p>Äänimittauspalvelu koostuu tilannekartoituksesta, mittauksen suorittamisesta ja mittaustulosten raportoinnista.</p> <p>Mittausasiantuntija antaa ohjausta ja tukea ääniympäristön tilanteen kartoittamisessa. Äänen mittaamisen lähtökohta on mittaustulosten käyttötarkoitus. Mittaaminen suoritetaan standardin mukaisella menetelmällä ja laitteilla.</p> <p>Yhteistyötä rakennuskohteen laadun parantamisessa voidaan tehdä jo rakentamisen eri vaiheissa, joka takaa parhaat edellytykset täyttää rakentamismääräysten vaatimukset.</p>
<p><b>Toteutustapa/-tavat</b></p>	<p>Äänimittaukset suoritetaan asiakkaan tiloissa ja ympäristössä.</p> <p>Äänen eristävyyksimittauksissa tuotetaan melua hallitusti ja mitataan äänen kulkemista mm. rakenteiden läpi. Ääneneristävyyttä mitataan seuraavien standardien mukaisesti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Huoneistojen välinen ilmaäänemittaus Standardi: SFS-EN ISO 140-4, SFS-EN ISO 717-1</li> <li>• Huoneistojen välinen askelääneneristävyyttä Standardit: SFS-EN ISO 140-7, SFS-EN ISO 717-2</li> </ul>

	<p>Äänimittauksilla selvitetään häiritsevän laitemelun määrä ja laatu. Meluallistuksen mittaustulosta verrataan menetelmästandardin määräyksiin. Laitemelua mitataan seuraavien standardien mukaisesti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardi: SFS-EN ISO 140-4, SFS-EN ISO 3744</li> </ul>
<b>Palvelun hinta</b>	<p>Äänimittaukset koostuvat perusmaksusta, joka on 70€ kappale, mittaustunneista, 110€/h ja raportointitunneista 60€/h.</p> <p>Hintoihin lisätään voimassaoleva ALV</p>
<b>Yhteys-/vastuuhenkilö</b>	<p>Riku Tiira laboratorioinsinööri, rakennustekniikan laboratorio Puh. 050 409 2174 riku.tiira@karelia.fi</p> <p>Karelia ammattikorkeakoulu, liiketalouden ja tekniikan keskus Karjalankatu 3, 80200 Joensuu</p>
<b>Linkki</b>	

Resurssit betonin testauksen, kiinteistöjen kuntotutkimuksien, rakennuksen tiiviysmittauksen sekä äänimittausten toteutusta ja suunnittelua varten ovat hyvät. Pääasiallisesti palveluiden tarjoajana toimii Riku Tiira, mutta jos resursseja palveluiden toteutusta varten tarvitaan lisää, kuten laitteita, mittareita tai muita menetelmiä, tarkastellaan sitä sitten porukalla ja selvitetään, mistä löydetään tarvittaessa lisää osaajia. Oma osaamista hyödynnetään mahdollisimman pitkälle. Joissain tapauksissa voidaan myös hyödyntää kollegojen osaamista.

Yleisin keino, miten yritykset kuulevat palveluista, on puskaradion kautta. Jonkin verran on ollut myös jonkinäköistä ilmoitus toimintaa, mutta Internet on työkalu, mistä suurin osa asiakkaista etsii, mitä tahansa palveluita ja siellä näkyvyyttä tulisikin parantaa. Laboratorio palveluihin liittyen tehtiin muutama vuosi taaksepäin tutkimus, miten ne tunnetaan. Tutkimuksessa todettiin, että palveluita ei tiedetä niin hyvin. Karelia-ammattikorkeakoulu alkaa olemaan hieman tunnetumpi kuin Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu, mutta sekin mielletään edelleen kuitenkin koulutuslaitoksena.

Tärkeää olisi saada terävöitettyä muuta osaamis näkyvyyttä yrityksille, jotta tiedostettaisiin, että Karelia-ammattikorkeakoulu ei tarjoa ainoastaan koulutusta,

vaan myös muitakin tutkimuksia sekä erinäköisiä kehityspalveluita. Markkinoinnista tulisi lähteä sitä kautta, että Karelia-ammattikorkeakoulun logo on näkyvisä aina kaikessa toiminnassa. Muita palveluiden markkinointikeinoja, joita on käytetty, ovat artikkelit, joita on ollut joskus yritysmaailma lehdessä. Puskaradio eli suusta suuhun kautta kulkeva tieto on myös aina toiminut. Jatkuvasti esillä oleminen on tärkeää näkyvyyden saamiseksi, sillä se tavoittaa ihmisiä.

Tällä hetkellä on kehitteillä, että eri laboratorio palveluiden osaaminen saataisiin samoihin tiloihin. Samoissa tiloissa voidaan kehittää uusia palveluita, jolloin saadaan jo olemassa olevia palveluita pienempään ympäristöön, jolloin niitä voidaan toteuttaa uudella tavalla. Tällöin osaamista olisi monelta kantilta saman tilan sisällä. Tällä hetkellä palveluiden ollessa vielä eri siivessä kukaan ei oikein tiedä, mitä toinen tekee. Osaamista kuitenkin löytyy niin tutkimus kuin testaus palveluissakin ja niitä voidaan tarvittaessa vielä kehittää. Resursseja kannattaa saada enemmän yhteen, koska silloin niitä saadaan hyödynnettyä enemmän ja sitä kautta löytyy myös varmasti laajempi asiakaskunta. Kaikkien ei tarvitse osata kaikkien juttuja, mutta saamalla palvelut samaan tilaan, tiedetään kuitenkin vähän enemmän, mitä muut tekevät. Tällöin myös henkilö, joka tietää asiasta jotain, voi ohjata tai auttaa asiassa eteenpäin.

Maailma muuttuu koko ajan ja sen vuoksi toimintaa pitää seurata ja kehittää jatkuvasti. Muun muassa rakennusten energiakulutus, mikä liittyy asumisviihtyvyyteen, on edennyt nykyään entistä enemmän. Aasukkaat ovat entistä enemmän kiinnostuneita, sillä lämmitetty kuutiometri maksaa euroja ja siihen liittyy mm. kaikki rakennustutkimukset ja ilmativiysmittaukset. Asumisviihtyvyyteen liittyy myös melu asiat eli äänimaailma, jonka tekijöitä ei löydy tästä läheltä ennen kuin Kuopiosta ja Tampereelta. Ilmativiysmittaus yrittäjiä ja insinöörejä puolestaan on tässä lähettyvillä Pohjois-Karjalan alueella noin puolenkymmentä. Lämpökuvaajia on vielä enemmän ja eniten löytyy rakenteiden kosteusmittaajia. Kaikkea ei kannata tehdä, mitä muut tekevät, koska tällaisena laitoksena voidaan kehittää vielä terävämpiä juttuja ja hyödyntää sellaista, mitä muilla ei ole. Ääni ja melu jutut ovat nimenomaan niitä, mihin kannattaa panostaa tällä hetkellä.

Riku Tiiralla ei ole sivutoimisena toimenaan opetustyötä, joten hän pystyy panostamaan täysin palveluiden tarjoamiseen yrityksille. Asiakassegmentointi ja palvelukuvaukset, kenelle palvelut ovat tarkoitettu, oli tehty palvelukuvauksiin jo ennestään hyvin, joten niitä ei tarvinnut täydentää kovin paljoa. Tällä hetkellä tekniikan laboratorio- ja kehittämisspalveluiden osalta on suunnitteilla, että palvelut saataisiin samoihin tiloihin, jotta palveluiden toteutusta ja suunnittelua voidaan helpottaa. Se on tällä hetkellä tärkein asia, jota tekniikan laboratorio- ja kehittämisspalveluiden osalta tulisi kehittää, jotta palveluiden tarjoaminen olisi entistä laadukkaampaa ja helpompaa yrityksille. Se edistää osaltaan myös sitä, että palvelut, joita yrityksille tarjotaan, ovat entistä ylivertaisempia ja houkuttelevampia.

Rakennuslaboratorio palveluiden resursseja pyritään kehittämään koko ajan, jotta palvelut olisivat entistä kilpailukykyisempiä. Palveluissa kannattaakin panostaa tällä hetkellä sellaisiin palveluihin, joita ei tällä hetkellä ole tarjolla muilla vastaavilla palveluntarjoajilla Pohjois-Karjalan alueella, jolloin Karelia-ammattikorkeakoulu on se paikka, josta yritykset tulevat kyseisiä palveluita hakemaan. Korkeakoulujen etuna on se, että resursseja palveluiden kehittämistä varten saadaan, jolloin palveluita voidaan kehittää jatkuvasti.

Ongelmana tällä hetkellä onkin se, että monet yritykset eivät ole tietoisia siitä, että Karelia-ammattikorkeakoulu, kuten korkeakoulut yleensä, tarjoavat ammatin johtavien koulutusten lisäksi asiantuntijapalveluita myös yrityksille. Tätä tietoisuutta tulisi jotenkin lisätä yritysten suuntaa, mutta jos se olisi niin helppoa, olisi ongelmaan varmasti keksitty jo joku ratkaisu, kuinka se onnistuu. Positiivista kuitenkin on se, että yhä useammat yritykset ovat alkaneet lisätä tietoisuutta siitä, että korkeakoulut tarjoavat tällaisia asiantuntijapalveluita myös yrityksille. Mitä enemmän asiakkaita tulee, sitä enemmän tietoa tarjolla olevista asiantuntijapalveluista leviää myös heidän kauttaan muille yrityksille eli potentiaalisille asiakkaille. Palveluiden näkyvyyttä tulisi myös saada lisättyä jollain tavalla Internetissä, sillä se on kuitenkin kanava, mitä kautta suurin osa etsii tänä päivänä tietoa asioista. Aikaisemmin mainittu ongelma siitä, että yritykset eivät ole tietoisia siitä, että Karelia-ammattikorkeakoulukin tarjoaa asiantuntijapalveluita

yrittäjille vaikeuttaa sitä, että yritykset osaisivat tulla etsimään palveluita Karelia-ammattikorkeakoulun sivuilta.

#### **4.4 Työnjohtokoulutus**

Työnjohtokoulutuksen vastuuhenkilönä toimii Jyri Roihuvuo, jonka kanssa kävin koululla keskustelemassa työnjohtokoulutuksesta. Työnjohtokoulutus sai alkunsa maakuntakorkeakoulun aikaan ja sitä on toteutettu ainakin viisi kertaa mm. Outokummussa, Lieksassa ja Ilimantsissa. Osassa työnjohtokoulutuksissa on ollut kunnallinen ajatus, jolloin koulutuksessa on ollut mukana kuntien esimiehiä, mutta myös eri yksityisiä toimijoita. Työnjohtokoulutus on puolesta vuodesta aina lukuvuoteen saakka kestävä koulutus. Koulutus toteutetaan viikoittain tai ainakin lähes viikoittain pidettävillä lähiopetus tunneilla sekä annettavilla tehtävillä.

Työnjohtokoulutus on tarkoitettu Pohjois-Karjalan alueella toimiville niin yksityisille yrityksille kuin kunnallisella alalla toimiville esimiehille sekä mahdollisille tuleville esimiehille. Kunnallisella alalla ovat olleet tiedostavampia koulutuksen olemassaolosta kuin yksityiset yritykset, jotka ovat olleet heikommin mukana. Tällä hetkellä on tiukat ajat ja mahdollisesti liikkumavara yrityksissä on myös heikentänyt yksityisten yritysten osallistumista. Vaikka koulutus onkin edullinen niin työaika, minkä osallistujat joutuvat koulutukseen käyttämään, voi olla monille liikaa. Koulutusten tilat järjestetään, niin kustannussyistä kuin koulutukseen osallistuvien ajankäytön lisäämiseksi suuremmissa ryhmissä niissä maakunnissa, joissa koulutus toteutetaan ja jossa koulutukseen osallistuvat ovat. Tilat löytyvät yleensä jonkun oppilaitoksen tai kunnan koulutustiloista. Koulutukseen osallistuvat lähinnä jo toimivat esimiehet, mutta koulutukseen voivat osallistua myös tulevat esimiehet tai muuten avainhenkilön asemassa toimivat henkilöt. Osallistujat ovat kuitenkin pääasiassa olleet aina jo toimivia esimiehiä.

Tehokkain markkinointikeino työnjohtokoulutuksen markkinoimiseksi on ollut henkilökohtainen tiedottaminen. Tapaamalla yritysten ja organisaatioiden henkilökuntaa, saadaan markkinointi suoritettua jo valmiiksi etukäteen. Lieksassa mm. paikallisen PKKY:n toimipisteen rehtorinimikkeellä toimiva henkilö, tiedotti koulutuksesta henkilökohtaisilla kontakteillaan ja keräsi, sillä tavalla melkoisen

osallistujamäärän koulutukseen. Ilomantsissa puolestaan oli kunnan kautta neuvoteltu ikään kuin eräänlainen puitesopimus työnjohtokoulutuksesta, jossa esimiehillä oli ikään kuin virkamääräys osallistua koulutukseen. Toteutuneiden palveluiden osalta ainakin näyttäisi siltä, että kaikista parhain tulos ja osallistujamäärä koulutuksiin saadaan henkilökohtaisella myyntityöllä niin, että joku menee paikan päälle yritykseen sopimaan asioista sekä ottamaan myös hieman viestiä yrityksen edustajien suunnalta, mikä tilaus on ja auttaa viilaamaan koulutus sellaiseksi, mitä tilaaja eli yritysenedustaja toivoo. Tällä tavalla kysyntä ja tarjonta saadaan kohtaamaan toisensa. Myös Karelia-ammattikorkeakoulun nettisivuilta löytyy monenlaisia palvelutuotteita, mutta ne eivät tuota kyselyitä. Palveluilla tulee olla myös jonkinlainen julkisivu, mutta palveluiden aktiivisempi markkinointi vaatii jonkinlaisen jalkautumisen ja asiakkaan kuulemisen.

Taulukko 5. Työnjohtokoulutus. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2015.)

<b>Tuotteen nimi</b>	Työnjohtokoulutus
<b>Kenelle</b>	Lähiesimieheksi päätyvä usein hyvä asiantuntija tai ammattilainen. Työprosessit ovat hyvin hänen hallussaan, mutta johtamisessa tarvittaisiin uudenlaisia taitoja. Työnjohtokoulutus tukee esimiehiä heidän uudessa roolissaan.  Palvelu on tarkoitettu Pohjois-Karjalan alueella toimiville niin yksityisille yrityksille kuin kunnallisella alalla toimiville esimiehille sekä mahdollisille tuleville esimiehille. Koulutukseen voivat ottaa osaa myös muut yrityksen avainhenkilöt.
<b>Palvelun sisältö</b>	Palvelu koostuu koulutuspäivistä ja henkilökohtaisesta esimiesvalmennuksesta. Koulutuksen laajuus on valittavissa 3 ja 10 opintopisteen väliltä. Kaikki osallistujat saavat henkilökohtaisen kirjallisen palautteen. Koulutuksen lopputulemana siihen osallistuvien johtamistaidot paranevat ja he rohkenevat uudistaa johtamiskäytänteitään. Lisäksi alaiset ja työyhteisöt hyötyvät tästä: työhyvinvointi lisääntyy ja työn organisointi paranee.
<b>Toteutustapa/-tavat</b>	Koulutuspäivät järjestetään sovittuina ajankohtina ja sovituissa laajuudessa joko asiakkaan tai PKAMK:n tiloissa.  Koulutuspäivien välillä itsenäistä ja vertaistyöskentelyä oppimistehtävien parissa. Osallistujat laativat itselleen suunnitelman johtamistaitojensa kehittämiseksi.  Kouluttajat antavat myös ohjausta esimiestyöskentelyyn ja henkilökohtaisen palautteen kaikista oppimistehtävistä.
<b>Palvelun hinta</b>	Tarjouksen mukaan.
<b>Yhteys-/vastuuhenkilö</b>	Jyri Roihuvuo jyri.roihuvuo@karelia.fi 050 465 0611  Kim Wrange kim.wrange@karelia.fi

	050 536 3995  Karelia-ammattikorkeakoulu, Liiketalouden ja tekniikan keskus Karjalankatu 3, 80200 Joensuu  palvelut@karelia.fi
Linkki	

#### 4.5 Myyntitaitojen kehittäminen

Myyntitaitojen kehittämisen koulutuksen vastuuhenkilönä toimii Jukka Mälkiä, jota kävin haastattelemassa koululla. Myös Jukka Mälkiän kanssa keskustelimme myyntitaitojen kehittämisen koulutuksesta ja asiakassegmentistä sekä mahdollisista kehitysideoista palveluiden tarjoamiseksi.

Myyntitaitojen kehittämisen koulutus on yhden päivän kurssi, jonka tavoitteena on kehittää osallistujien myyntitaitoja. Kurssi kattaa ja käsittelee myyntityön ja henkilökohtaisen myyntityön eri vaiheet, jossa käsitellään myyntitaitoja. Kurssilla käsitellään myös vuorovaikutustaitoja, myyntitekniikkaa, käydään läpi myyntikeskustelua eli erilaisia tilanteita, mihin myyjä saattaa joutua ja kuinka näissä tilanteissa sitten argumentoidaan ja kuinka käsitellään vastaväitteitä ja saadaan kauppa päätökseen eli perinteistä myyntikeskustelun rungon läpikäyntiä. Kurssi on lähiopetusta, missä käsitellään asioita ensin teorian puolelta, jonka jälkeen käydään läpi erilaisia esimerkitapauksia ja sitten keskustellaan, minkälaisia ratkaisuja niihin on ja miksi ja mitä sen jälkeen tehdään.

Myyntitaitojen kehittämisen koulutus on tarkoitettu pk-yrityksille, henkilökunnalle, yrittäjille ja myös isomman yrityksen osastolle tai osaston myyntitehtävissä toimiville. Koulutus sopii myös aloittelevalle yritykselle, sillä aloittelevalle yritykselle myyntityö ja asiakaspalvelu ovat erittäin tärkeitä. Tavoite toimialue koulutukselle on Pohjois-Karjalan alue, jotta pystytään edistämään Pohjois-Karjalan alueen yritysten menestystä. Kurssi sopii kaikille asiakasrajapinnassa toimiville. Ei tarvitse olla pelkästään myyntinimikkeellä toimiva, yhtä lailla kurssi sopii myös asiakaspalvelijoille. Kurssi sopii hyvin myös esimiehille, jotka tietävät myynnin merkityksen ja tuntevat myös myyntitoimintaa, koska yrityksessähän



kaikki ovat markkinoijia. Koulutuksesta on hyötyä myös henkilökohtaisessa elämässä, jotta tietää, miksi myyjät toimivat sillä tavalla kuin toimivat.

Koulutuksesta ihmiset ovat kuulleet useimmiten yrittäjäjärjestöjen ja Karelia-ammattikorkeakoulu organisaation kautta. Annettu viestintä ja mainonta on tavoittanut yrityksessä jonkun henkilön, joka on suositellut kyseisille henkilöille eli osallistujille koulutusta. Myös Jukka Mälkiä mainitsi siitä, että mielellään otettaisiin vastaan palautetta yrityksistä ja yrittäjäjärjestöistä, minkälaista koulutusta tarvitaan. Se on tärkeää, että pystytään tarjoamaan akutteja ja tärkeitä koulutuksia ja tietysti myös, että niihin olisi osallistujia, että koulutuksia voitaisiin toteuttaa. Jonkun verran on käynyt niin, että koulutuksia tarjotaan, mutta ne eivät sitten koskaan ole toteutuneet, koska niihin ei ole ollut riittävää määrää osallistujia. Tällä tavalla saataisiin oikeat henkilöt, jotka voisivat kyseistä koulutusta suunnitella, tarjota ja sitten toteuttaa. Koulutusten tarjoaminen on mielenkiintoista opettajillekin, kun päästään välillä tarjoamaan koulutuksia myös työssäkäyville ihmisille. Koulutuksilla saadaan tuntuma tämän päivän työelämään ja saadaan oikeita yritys esimerkkejä, joissa nousee esille erilaisia tilanteita ja keskustelun aiheita. Kun koulutus saadaan toteutettua, ovat osallistajat aktiivisia ja haluavat mielellään oppia.

Taulukko 6. Myyntitaitojen kehittäminen. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2015.)

Tuotteen nimi	Myyntitaitojen kehittäminen
<b>Kenelle</b>	Lähiesimieheksi päätyy usein hyvä asiantuntija tai ammattilainen. Työprosessit ovat hyvin hänen hallussaan, mutta johtamisessa tarvittaisiin uudenlaisia taitoja. Työnjohtokoulutus tukee esimiehiä heidän uudessa roolissaan.  Esimiesten lisäksi palvelu sopii erinomaisesti pk-yrityksille, henkilökunnalle, yrittäjille ja myös isomman yrityksen osastolle tai osaston myyntitehtävissä toimiville. Koulutus sopii myös aloitteleville yrityksille sekä kaikille asiakasrajapinnassa toimiville, sillä yrityksessä kaikki toimivat markkinoijina.
<b>Palvelun sisältö</b>	Palvelu koostuu koulutuspäivistä ja henkilökohtaisesta esimiesvalmennuksesta. Koulutuksen laajuus on valittavissa 3 ja 10 opintopisteen väliltä. Kaikki osallistujat saavat henkilökohtaisen kirjallisen palautteen. Koulutuksen lopputulemana siihen osallistuvien johtamistaidot paranevat ja he rohkenevat uudistaa johtamiskäytänteitään. Lisäksi alaiset ja työyhteisöt hyötyvät tästä: työhyvinvointi lisääntyy ja työn organisointi paranee.
<b>Toteutustapa/-tavat</b>	Koulutuspäivät järjestetään sovittuina ajankohtina ja sovituissa laajuudessa joko asiakkaan tai PKAMK:n tiloissa.  Koulutuspäivien välillä itsenäistä ja vertaistyöskentelyä oppimistehtävien parissa. Osallistujat laativat itselleen suunnitelman johtamistaitojensa kehittämiseksi.

	Kouluttajat antavat myös ohjausta esimiestyöskentelyyn ja henkilökohtaisen palautteen kaikista oppimistehtävistä.
<b>Palvelun hinta</b>	Tarjouksen mukaan.
<b>Yhteys-/vastuuhenkilö</b>	Jukka Mälkiä jukka.malkia@karelia.fi 050?  Karelia-ammattikorkeakoulu, Liiketalouden ja tekniikan keskus Karjalankatu 3, 80200 Joensuu  palvelut@karelia.fi
<b>Linkki</b>	

#### 4.6 Benchmarking

Yhtenä osa-alueena työhön kuului myös benchmarking. Benchmarking osiossa vertailin konsultointiyrityksiä sekä muita ammattikorkeakouluja, kuinka hyvin ja selkeästi he ovat laatineet tarjolla olevien palveluidensa kuvaukset sekä asiakassegmentoinnit. Yhtenä vertailun kohteena oli Konsultointitoimisto Seppo Hoffrén Oy Consultancy, joka tarjoaa palveluita yhdeksässä eri maassa, mukaan lukien Suomessa. Seppo Hoffrén tarjoaa palveluita lähinnä pienille ja keskisuurille yrityksille. Seppo Hoffrénin tarkoituksena on suunnitella ja tuottaa ammattimaisia, käytännönläheisiä ja asiakaskeskeisiä koulutus- ja konsultointipalveluita, jotka kohdistuvat liiketoimintaan yleensä ja joihinkin liiketoiminnan erityisalueisiin. Palvelut ovat suunnattu ensisijaisesti asiakasyrityksen ylimmälle johdolle ja avainhenkilöille. (Konsulttitoimisto Seppo Hoffrén Oy Consultancy, 2014.)

Seppo Hoffrénin konsulttitoimiston sivut ovat selkeät ja sivulta on helppo löytää tarvittavat tiedot. Sivustolla kerrotaan tarkemmin, minkälaisesta konsultointitoimistosta on kyse, minkälaisia palveluita tarjotaan sekä minkälaisia ohjelmia eli koulutuksia ja konsultointipalveluita on tarjolla. Kun sivuille menee hyppää ruutuun ”Voimmeko olla avuksi” ponnahdusikkuna, mihin voi jättää omat yhteystietonsa, jolloin asiakkaaseen ollaan yhteydessä. Palvelua sivustolla on tarjolla suomen lisäksi, myös ruotsin ja englannin kielellä. Nettisivusta saa heti ammattimaisen kuvan sekä käsityksen siitä, että Seppo Hoffrén on oikea asiantuntija,

joka tietää varmasti, kuinka auttaa yrityksiä menestymään ja tarjoamaan ammattimaista konsultointipalvelua. (Konsulttitoimisto Seppo Hoffrén Oy Consultancy, 2014.)

Sivuilla on ”Alkavat ohjelmat” osio, mistä löytyy tällä hetkellä tarjolla olevat palvelut. Jokaisesta palvelusta on omat linkkinsä, missä kerrotaan tarkemmin kyseisestä palvelusta. Linkin takaa löytyy tarkempi kuvaus, missä kerrotaan ensimmäisenä, minkälaisesta palvelusta on kyse ja kenelle palvelu on tarkoitettu. Seuraavaksi kerrotaan selkeästi, mikä valmennuksen tai kyseisen koulutuksen tavoite on sekä koulutukseen osallistumisen hinta. Palvelusta tai valmennuksesta riippuen, löytyy palveluille myös tarkempi ohjelma, missä kerrotaan yksityiskohtaisesti päivä päivältä, milloin koulutus on ja minkälainen sisältö milläkin päivällä on. Osassa valmennuksista taas on laadittu toteutusosio, mihin on koottu tarkemmin, mitä toimenpiteitä kyseinen palvelu pitää sisällään. Yhteisen koulutuksen lisäksi, useissa koulutuksissa tarjotaan myös henkilökohtaista konsultointipäivää. Koulutuksen kohdalla on myös suoraan ilmoittautumislomake, mistä yrityksen edustaja pääsee suoraan ilmoittautumaan koulutukseen. Palveluiden kohdalta löytyy myös tieto, kuinka monta henkilöä koulutukseen mahtuu. (Konsulttitoimisto Seppo Hoffrén Oy Consultancy, 2014.)

Seppo Hoffrénin konsultointitoimiston sivut ovat erittäin selkeät ja koulutusten kuvaukset, tavoitteet, hinnat ja ilmoittautuminen löytyvät sivuilta hyvin. Lukijalta ei vaadita turhaa ponnistelua tiedon löytämiseksi vaan kaikki on suoraan, lyhyesti ja ytimekkääsi sekä selkeästi saatavilla suoraan sivustolta. Koulutuksista kerrotaan myös laajasti, jolloin lukijalle eli palvelusta mahdollisesti kiinnostuneelle ei jää epäselvyyksiä tai kysymyksiä, vaan kaikki tarvittava tieto on saatavilla suoraan sivustolla. Ainoana miinuksena sivustolla on oikeastaan aikaisemmin mainitsemani sivulle hyppäävä ”Kuinka voin auttaa” ponnahdusikkuna, joka hyppää sivulle liian usein, jolloin se voi haitata hieman lukemista. Muuten sivut ovat erittäin selkeät ja hyvät ja kaikki tarvittava tieto on helposti löydettävissä. (Konsulttitoimisto Seppo Hoffrén Oy Consultancy, 2014.)

Seppo Hoffrénin konsultointisivustolta yrityksille tarjolla olevat palvelut ovat huomattavasti helpommin löydettävissä kuin Karelia-ammattikorkeakoulun si-

vuilta. Sivustot eivät kuitenkaan ole täysin vertailukelpoiset keskenään, sillä Seppo Hoffrénin konsultointisivusto keskittyy täysin konsultointipalveluihin, kun Karelia-ammattikorkeakoulun sivustoilla on enimmäkseen opiskelijapalveluihin liittyvää asiaa.

Karelia-ammattikorkeakoulu voisi kuitenkin ottaa mallia Seppo Hoffrénin konsultointisivuston palvelukuvauksista, kuinka palvelut voisi laatia selkeämmin ja niin, että niistä käy ilmi kaikki ne tiedot, mitä asiakas tarvitsee tehdäkseen päätöksen haluaako hän ottaa osaa kyseiseen tarjolla olevaan palveluun. Esimerkiksi Seppo Hoffrénin konsultointisivustolla palveluiden kohdalla löytyy heti alkuun koulutuksen tai valmennuksen tavoite, missä kerrotaan, mihin kyseisellä koulutuksella tai valmennuksella pyritään. Se oli myös erittäin hyvä, että jokaisen palvelun kohdalla oli kerrottu koulutuksien ja valmennuksien toteutus tai aikataulu, jolloin yrityksen edustaja näkee heti, sopiiko hänen aikataulunsa ja voiko hän ottaa osaa kyseiseen palveluun. Jos Karelia-ammattikorkeakoulu laatisi jatkossa omiin asiantuntijapalveluihinsa yhtä tarkkaan jokaisen palvelun kohdalle tarkemmat aikataulut ja palvelun toteutuksen, vaatisi se toki hyvin aktiivista tietojen päivitystä, sillä palveluiden aikataulu ja toteutus vaihtelevat varmasti palvelun mukaan ja sen mukaan milloin, kenelle ja minkälaisille asiakkaille palvelua tarjotaan. Tämän vuoksi palveluiden tietojen päivitys vaatisikin erittäin aktiivista päivitystä. (Konsulttitoimisto Seppo Hoffrén Oy Consultancy, 2014.)

Yhtenä vertailukohteena oli myös toiset ammattikorkeakoulut. Yhdeksi vertailukohteeksi otin Saimaa-ammattikorkeakoulun, joka sopii hyvin vertailukohteeksi sen ollessa myös koulutuslaitos. Vertailemalla muita ammattikorkeakouluja, saadaan hyvää vertailukohdetta Karelia-ammattikorkeakoululle siitä, kuinka muut korkeakoulut ovat laatineet asiakassegmenttinsä sekä palveluidensa kuvaukset.

Saimaa-ammattikorkeakoulun etusivulta löytyy otsikko ”Tutkimus, kehitys- ja palvelut”. Otsikon jälkeen löytyy otsikko ”Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta”. Saimaan-ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan tarkoituksena on luoda uusia ja taloudellisesti kannattavia ratkaisuja arkielämään ja liiketoimintaan. TKI-painoaloja ovat tehokkuutta ja asiakaslähtöisyyttä

terveyspalveluihin, palveluliiketoiminnan käyttäjälähtöisyys ja kansainvälistyminen sekä teknologiainnovaatioista uuden sukupolven liiketoiminta. Saimaa-ammattikorkeakoulu tarjoaa yrityksille tutkimus ja kehityshankkeita yrityksen tarpeen mukaan sekä myös auttaa selvittämään hankkeelle rahoitus mahdollisuutta. Sivun alalaidasta löytyy tällä hetkellä käynnissä olevia erinäköisiä projekteja sekä jo päättyneet projektit. Projekteista on laadittu tiivistelmä, missä on kerrottu, minkälaisesta projektista on kyse, sekä kuka toimii projektin rahoittajana. Projekteja rahoittaa pääasiallisesti Tekes sekä Opetus- ja kulttuuriministeriö. Osalla hankkeista on myös oma kotisivu, missä on kerrottu tarkemmin kyseisestä projektista. (Saimaa-ammattikorkeakoulu 2014.)

”Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta” otsikon jälkeen löytyy seuraavaksi otsikko ”Palvelut”, missä kerrotaan Saimaa-ammattikorkeakoulun monipuolisista palveluista, joita se tarjoaa yrityksille, julkisyhteisöille sekä yksityisille henkilöille. Tarjolla on koulutusta sekä liike-elämään ja tuotekehitykseen liittyviä palveluita. Palveluita tarjoavat osaavat asiantuntijat, opiskelijat sekä käytössä oleva nykyaikainen teknologia. Tarjolla on protopaja, joka tarjoaa monipuolisia suunnittelu, valmistus-, mittaus- ja analysointipalveluita. Yhtenä palveluna on ”Kulinaari”, joka järjestää erilaisia tapahtumia ja kehittää ja testaa tuotteita sekä ”Motiivi”, joka tarjoaa erilaisia hyvinvointia parantavia palveluita, kuten terveys- ja liikuntaneuvontaa. Saimaa-ammattikorkeakoulussa on myös markkinoinnin, tekniikan ja tietotekniikan osuuskuntia, jotka ovat opiskelijoiden perustamia yrityksiä, jotka tarjoavat oman alansa palveluita. (Saimaa-ammattikorkeakoulu 2014.)

Saimaa-ammattikorkeakoulun sivuilla yrityksille tarjolla olevat palvelut löytyvät hieman helpommin, kuin Karelia-ammattikorkeakoulun sivuilta, muutaman klikkauksen takaa. Otsikoinneissa on kuitenkin sama kuin Karelia-amk:n sivuilla, että ”Tutkimus, kehitys- ja palvelut” otsikko ei välttämättä kerro yrityksen edustajalle mitään, jos he tulevat koulun sivuille etsimään palveluita, joita olisi tarjolla yrityksille. Saimaa-amk:n sivuilta palvelut eivät myöskään löydy yhtä selkeästi ja laajasti, kuten Karelia-amk:lta. TKI-toiminta projektien osalta on hyvä, että sivulta löytyy esimerkkejä siitä, minkälaisia projekteja Saimaa-amk:lla on käynnissä tällä hetkellä. Esimerkkien avulla mahdollisesta kumppanuudesta kiinnostuneet yritykset, saavat hieman osviittaa siitä, minkälaisia projekteja Saimaa-amk:n

kanssa olisi mahdollista järjestää. Kursseja ja koulutuksia ei kuitenkaan löydy samalla tavalla kuin Karelia amk:lta. Parhaiten tietoa löytyy motiivi- hyvinvointipalvelusta, mistä on tehty täysin oma osio. Motiivi palvelun omasta osiosta löytyy tarkat kuvaukset palveluista, mistä on kyse sekä hinnasto palveluille. (Saimaammattikorkeakoulu 2014.)

Otin benchmarkingiin mukaan myös toisen ammattikorkeakoulun, jotta vertailuun saadaan laajempi näkökulma siitä, kuinka muut korkeakoulut laativat asiantuntijapalveluidensa kuvaukset ja asiakassegmentoinnit sekä kuinka he tuovat asiantuntijapalvelunsa esille koulujensa sivuilla. Toinen korkeakoulu, jonka valitsin työhön mukaan on Savonia-ammattikorkeakoulu.

Savonia-amk:n sivuilta löytyy heti ylälaidasta otsikko ”Palvelut yrityksille”. Otsikon jälkeen löytyy Savonia amk:n asiantuntijapalvelut, projekti- ja hanketoiminta sekä valitut painoalat otsikot, joiden takaa löytyy tarkemmin tietoa kyseisistä palveluista ja hankkeista. Savonia amk toteuttaa ja kehittää innovatiivisia koulutus-, kehittämis-, tuotekehitys- ja tutkimuspalveluita, joiden toteuttamisesta vastaa henkilökunta ja opiskelijat yhteistyössä erinäköisten verkostojen kanssa. Projekti- ja hanketoiminnasta vastaavat myös opettajat ja opiskelijat sekä TKI-asiantuntijat. TKI-toimintaan kuulu työelämälähtöisiä soveltavia tutkimus- ja kehittämistyön projekteja, joita toteutetaan alueellisissa, kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa. Asiantuntijat auttavat myös hankkeiden rahoituksessa, hallinnoinnissa ja toteuttamisessa. Savonia amk:n valittuja painoaloja ovat alku- tuotanto ja elintarvikkeet, energia, ympäristö ja turvallisuus, integroitu tuotekehitys sekä käyttäjäläheiset hyvinvointipalvelut. Painoaloilla kehitetään uutta, kansallisesti ja kansainvälisesti tärkeää osaamista. Yritysten kasvu ja innovaatio- työkalut osaaminen integroituu toimintaan, kuten myös Venäjä-osaaminen, joka on yhteinen painoala Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2014.)

Asiantuntijapalveluista, joita Savonia amk tarjoaa, löytyy oma listauksensa ”Asiantuntijapalvelut” otsikon takaa. Tarjolla on mm. energiatekniikan, hyvinvoinnin, konealan, liiketalouden, rakennusalan, sähkö- ja tietotekniikka-alan sekä ympäristötekniikan palveluita. Tarjolla on lukuisia eri palveluita ja jokaisen palvelun

kohdalta löytyy palvelutarjonta sekä tieto siitä, kenelle palvelu on tarkoitettu. Mm. energiatekniikan ja konealan palveluista löytyy laitteistoluettelo, mistä löytyy minkälaisia laitteistoja erilaisia mittaus- ja testauspalveluita varten on käytössä. Liiketalouden palvelut kohdasta löytyy, minkälaisia palvelu- ja koulutuskokonaisuuksia on aikaisemmin järjestetty. Mitään tarkempia tarjolla olevia palveluita tai koulutuksia, mitä yrityksille olisi tällä hetkellä järjestettävissä, ei kuitenkaan löytynyt valmiiksi. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2014.)

Palveluiden kohdalla on kerrottu ainoastaan, minkälaisesta palvelusta on kyse ja minkälaista palvelua on aikaisemmin kyseisen palvelun osalta yrityksille tarjottu. Palveluiden kohdalla ei löytynyt mitään koulutuksia tai palveluita, mitä yrityksille on tarjolla tällä hetkellä, kuten esimerkiksi Karelia-ammattikorkeakoulun sivuilla. Yrityksille tarjolla olevat palvelut olivat kuitenkin huomattavasti helpommin löydettävissä kuin Karelia-amk:n sivuilta. Yritysten on helpompi löytää Savonia amk:n sivuilta heille tarjolla olevat palvelut kun ne löytyvät suoraan ”Palvelut yrityksille” otsikon takaa. Sivut olivat myös selkeät ja teksteissä oli kuvattu selkeästi, minkälaisista palveluista on kyse. Voi olla, että Savonia-amk järjestää erinäköisiä kursseja ja koulutuksia yrityksille sen mukaan kun kysyntää on, mutta jos koulutuksia on jo tarjolla, olisi niistä hyvä olla myös Savonia-amk:n sivuilla listaus Karelia-amk:n tapaan, mistä yritykset löytäisivät palvelut. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2014.)

Kaikilta ammattikorkeakouluilta, joiden sivuilla olen vierailut, puuttuu tarkemmat aikataulut palveluiden toteutukselle. Esimerkiksi Seppo Hoffrénin konsulttitoimiston sivuilta löytyi palveluille selkeät aikataulut sekä tarkemmat ohjelmakuvaukset palveluista. Aikataulut palveluille oli tehty valmiiksi, milloin palvelu toteutetaan sekä aikataulu ja ohjelma eri päiville, mistä koulutuspäivät koostuvat. Nykyaikana, kun monilla on hankaluuksia järjestää jo ennestään kiireisestä aikataulustaan aikaa, on kyseisen kaltainen aikataulu vain plussaa yrityksille, jotta he ovat halukkaita ottamaan yhteyttä ja tehdäkseen päätöksen ovatko he valmiita uhraamaan muutenkin vähällä olevasta ajastaan aikaa, ottaakseen osaa palveluun tai koulutukseen. Pystymällä itse selaamaan koulutusten aikatauluja ja ohjelmia yritykset pystyvät näkemään, onko aikataulu heille sopiva sekä onko kurssin tai koulutuksen sisältö sellainen, mistä he kokevat olevan heille apua.

Ammattikorkeakoulujen niin Saimaan- kuin Karelia-amk:n ongelmana on se, että palvelut, joita yrityksille on tarjolla, eivät ole kovinkaan selkeät tai helposti löydettävissä. Karelia-ammattikorkeakoulun kohdalla tarjolla olevat palvelut olivat kuitenkin selkeämmin laadittu kuin Saimaa- ja Savonia-ammattikorkeakouluilla. Karelia-ammattikorkeakoulun sivuilta tarjolla olevat asiantuntijapalvelut ovat melko hankalasti löydettävissä, mutta ne ovat kuitenkin melko hyvin laadittu verrattuna vertailussa mukana oleviin ammattikorkeakouluihin. Seppo Hoffrénin konsulttitoimiston osalta, palvelut ovat valmiiksi laadittu ja yrityksen edustajan ei tarvitse muuta tehdä kuin päättää osallistuuko hän kyseiseen palveluun ja ilmoittautua siihen. Ammattikorkeakoulun palveluihin osallistuminen vaatii yrityksen edustajalta enemmän omaa aktiivisuutta ja yrityksen edustajan täytyy olla enemmän yhteydessä kouluun, tiedustellakseen tarkemmin, minkälaista palvelua milloinkin olisi saatavilla.

## **5 Johtopäätökset ja yhteenveto**

### **5.1 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys**

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tarkempi asiakassegmentointi Karelia-ammattikorkeakoulun tarjoamille asiantuntijapalveluille, jolloin markkinointi on helpompi kohdistaa oikeille kohderyhmille. Opinnäytetyö toteutettiin haastatteleamalla opinnäytetyöhön valittujen asiantuntijapalveluiden vastuuhenkilöitä. Asiakassegmenttien tarkastelussa hyödynnettiin myös benchmarkingia. Mukana vertailussa oli Seppo Hoffrénin konsulttitoimisto sekä Savonia- ja Saimaa-ammattikorkeakoulut. Kyseessä on laadullinen tutkimus ja työssä hyödynnettiin laadullista tutkimusotetta.

Ensimmäisenä aloitin työn, teorian laatimisella. Teoria osuus laadittiin suurimaksi osin kirjallisuutta hyödyntäen. Työssä käytettiin jonkun verran myös Internetistä löytyviä sivustoja, jotka käsittelivät opinnäytetyön teoriaosuudessa mukana olleita aiheita. Hyödyntäessäni Internetissä olevia artikkeleita, otin



huomioon kyseisten sivujen luotettavuuden ja että kyseisten sivustojen tekstejä saa lainata myös muissa julkaisuissa. Jokaiseen toisesta lähteestä lainatun tekstin perään, on merkitty lähteet asianmukaisesti. Opinnäytetyön lopusta löytyy myös lähdeluettelo, josta löytyvät kaikki opinnäytetyössä lainattujen tekstien lähteet. Teoria osuudessa pyrin käyttämään mahdollisimman paljon uudempaa kirjallisuutta, jotta tieto olisi mahdollisimman ajantasaista. Käyttäessäni vanhempaa kirjallisuutta, käytin sellaista kirjallisuutta, joiden tiedot ovat ajantasaisia yhä tänä päivänä.

Teoria osuuden laatimisen jälkeen, sovin haastattelut työhön valittujen asiantuntijapalveluiden vastuuhenkilöiden kanssa. Kaikki haastattelut suoritettiin henkilökohtaisina tapaamisina koulun tiloissa ja jokainen haastattelu nauhoitettiin. Haastatteluissa kävin läpi samat kysymykset ja haastattelurunko löytyy liitteenä työn lopusta. Teemoina haastatteluissa oli palvelu, minkälaisista palveluista on kyse ja kuinka niitä toteutetaan. Haastatteluissa käytiin myös läpi minkälaiset resurssit palveluiden toteutusta ja suunnittelua varten ovat. Haastatteluissa keskusteltiin myös palveluiden tavoitettavuudesta, mitä kautta yrityksen edustajat ovat useimmiten kuulleet palveluista eli mitä markkinointikeinoja kyseisten palveluiden markkinointiin käytetään. Tapaamisissa keskusteltiin myös yleisesti asiantuntijapalveluista sekä niiden asiakassegmentoinnista. Työn ja lopputulosten luotettavuutta lisää se, että haastattelut suoritettiin henkilökohtaisina tapaamisina, jolloin pystyin avaamaan haastatteluissa käytyjä kysymyksiä ja asioita tarkemmin läpi, jolloin ei ollut riskiä, että haastateltavat olisivat ymmärtäneet kysymykset väärin.

Ensimmäisenä litteroin jokaisen haastattelun, jonka jälkeen laadin jokaisesta palvelusta oman osionsa työhön. Lopuksi tein benchmarkingosion, missä vertailin, kuinka laajasti Seppo Hoffrénin konsulttitoimisto sekä Savonia- ja Saima-ammattikorkeakoulut kertovat tarjoamistaan asiantuntijapalveluista. Näiden haastatteluiden ja vertailujen pohjalta laadin asiantuntijapalveluista ja niiden asiakassegmentoinneista omat osionsa työhön. Haastatteluiden sekä vertailujen avulla sain myös muita näkökulmia sekä havaintoja, joita käyn myös työssä tarkemmin läpi.

## 5.2 Opinnäytetyön lopputulokset

Kuullessani opinnäytetyön aiheen kuulosti se mielenkiintoiselta, mutta haastavalta ja itselleni alkuun hieman vieraalta aiheelta. Teorian kirjoittamisessa oli alkuun hieman haasteita, eikä se sujunutkaan yhtä helposti ja sujuvasti, kuten yleensä on tapana. Tietokoneeni hajottua ja joutuessani tekemään työn alusta alkaen uudelleen tuntui, että vastoinkäymisiä riittää. Opin myös, kuinka tärkeää on tallentaa työ useampaan eri paikkaan. Alun perin työn oli tarkoitus valmistua keväällä 2014, jolloin minulla oli melko kiire, jotta kerkeäisin saamaan työn ajoissa valmiiksi. Pieni hengähdystauko työstä oli siis paikallaan kiireisen ja stressaavan kevään jälkeen. Tauon jälkeen työn teko alkoi jälleen taas etene- mään.

Opinnäytetyön tekemisessä oli hieman haasteita aiheenkin kannalta. Työn aiheena on asiakassegmentointi, mutta työtä ja haastatteluja tehdessä huomasin, että työhön valittujen palveluiden asiakassegmentointi oli tehty ennestään jo melko hyvin, joten alkuun en tiennyt, kuinka osaisin täydentää asiakassegmentointeja niin, että toisin niihin jotain lisäarvoa. Useat asiakassegmentointiin liittyvät asiat, joita kävin haastatteluissa läpi eli kenelle palvelut ovat tarkoitettu, kävivät jo ilmi palveluiden vastuuhenkilöiden laatimista palvelukuvauksista. Pohdinnoissani ja havainnoinneissani käyn läpi myös muita, kuin asiantuntijapalveluiden asiakassegmentointiin liittyviä asioita.

Yksi kehitettävä asia olisi, että yrityksille tarjolla olevien palveluiden näkyvyyttä Karelia-ammattikorkeakoulun sivuilla tulisi kehittää niin, että palvelut olisivat helpommin löydettävissä. Sivuja tulisi selkeyttää ainakin niin, että yrityksille tarjolla oleviin palveluihin pääsisi suoraan Karelia-ammattikorkeakoulun etusivulta ja niin, että ne olisivat selkeästi havaittavissa yhden klikkauksen takaa. Etusivulla voisi olla otsikko, mistä pääsee suoraan yrityksille tarjolla oleviin palveluihin. Otsikon tulisi myös olla selkeästi nimetty niin, että yritykset tajuaavat, että kyseisen otsikon takaa löytyy heille tarjolla olevia palveluita. Tällä hetkellä palvelut eivät ole kovin helposti löydettävissä koulun sivuilta. Palvelut löytyvät ”TKI ja palvelut” otsikon takaa usean klikkauksen jälkeen, mutta TKI otsikko ei välttämättä kerro kaikille yrityksille yhtään mitään, eivätkä he tajua lähteä palveluita

sieltä etsimään. Kyseisellä otsikko palkilla, missä TKI ja palvelut otsikko lukee, olisi hyvä olla selkeästi esim. ”Yrityspalvelut” otsikko, mistä asiantuntijapalvelut olisivat helposti löydettävissä. Savonia-ammattikorkeakoulun sivuilla on etusivulla suoraan otsikko ”Palvelut yrityksille”, mistä yritysten on helppo löytää heille tarjolla olevat palvelut.

Internet on oiva keino markkinoida palveluita, mutta ongelmana on kuitenkin se, että monet eivät miellä korkeakouluja sellaisiksi, mistä myös yritykset saisivat palveluita, vaan ainoastaan koulutuslaitoksina. Tänä päivänä kaikki etsivät tietoa netistä, mutta miten saada asiakkaat tulemaan esim. Karelia-ammattikorkeakoulun sivuille, kun monet eivät tiedä, että korkeakoulukin voisi tarjota heidän tarvitsemiaan palveluita. Yritysten tietoisuutta tulisi lisätä, mutta miten. Myös resurssit ovat rajalliset, joten kuinka palveluita voidaan markkinoida kaikkein tehokkaimmin resurssien puitteissa. Asiantuntijapalveluista tulisi olla myös mahdollisimman monipuolisesti tietoa, sillä palveluiden ostaminen on asiakkaalle aina riski, sillä palvelua ei voi nähdä ennakkoon. Koulutuslaitoksilla on kuitenkin yleisesti ottaen hyvä ja luotettava maine, mikä voi lisätä asiakkaiden halukkuutta ottaa palvelu ennemmin, esimerkiksi Karelia-ammattikorkeakoululta, kuin joltain ennestään tuntemattomalta yritykseltä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että aikaisemmin hyväksi havaittu keino saada osallistujia koulutuksiin sekä lisätä yritysten tietoisuutta oppilaitosten tarjoamista asiantuntijapalveluista on, että jalkaudutaan henkilökohtaisesti yrityksiin niin, että joku käy henkilökohtaisesti yrityksissä kertomassa tarjolla olevista palveluista. Tällä tavalla saadaan myös suoraan tietoa yrityksistä, minkälaisia palveluita he kaipaisivat, jolloin palveluita voitaisiin suunnitella asiakkaiden tarpeiden mukaan. Olisiko tätä samaa keinoa mahdollista hyödyntää nykyäänkin.

Opettajilla, jotka tekevät päätoimisena työnään opetusta, voi olla myös ajoittain haasteita asiantuntijapalveluiden järjestämisessä ja tarjoamisessa yrityksille. Tämän hetkiselällä systeemillä yrityksille tarjolla olevia palveluita ja kursseja voi olla turha suunnitella etukäteen, sillä jos osallistujia ei saadakaan riittävästi, ei koulutus silloin toteudu. Riittääkö palveluiden tarjoajilla välttämättä riittävästi motivaatiota palveluiden markkinoimiseksi, sillä vaikka osallistujia saisi mukaan,

ei palvelu silti välttämättä toteudu, jos osallistujia ei kuitenkaan saada riittävästi mukaan. Tällöin palveluntarjoaja on saattanut nähdä suuren vaivan palvelun toteuttamiseksi turhaan, jos palvelua ei pääsekään toteuttamaan, eikä tehdystä työstä saa mitään korvasta. Systemi tämänlaisenaan ei täysin toimi ja siihen olisi hyvä miettiä jonkunnäköistä uutta toimivampaa ratkaisua ja työaikajärjestelyä. Yrityksille tarjottavat asiantuntijapalvelut ovat kuitenkin suuri tulonlähde oppilaitoksille ja niiden merkitys kasvaa entisestään tulevaisuudessa.

Seuraava hyvä opinnäytetyön aihe olisi tehdä jatkona työlle koskien markkinointia. Nyt kun palveluille on mietitty hieman lisää asiakassegmentointeja, olisi loogista lähteä miettimään, kuinka palveluita markkinoidaan asiakassegmenteille. Niin kuin työssä onkin aikaisemmin mainittu, yhtenä hyvänä markkinointikeinona on hyödyntää Josekin yritysrekisteriä täyttämällä hakukenttiin asiakassegmenttejä täyttävät kriteerit ja laittaa esim. sähköpostilla viestiä palveluista Josekin yritysrekisterin antamille yrityksille. Se on yksi keino, mutta myös muita markkinointikeinoja olisi hyvä miettiä, sillä eri markkinointikeinot saavuttavat eri asiakkaat paremmin kuin toiset. Tapaamisessani Jyri Roihuvuon kanssa hän mainitsi, että yhtenä hyvänä keinona on aikaisemmin havaittu se, että joku käy suoraan yrityksessä tapaamassa yrityksen edustajia ja kertomassa palveluista. Samalla voidaan mahdollisesti sopia käytännönjärjestelyistä, kuinka yrityksen edustajat voivat osallistua palveluihin. Samalla saadaan tietoa yritysten suunnalta, minkälaisista palveluista he olisivat kiinnostuneita, jolloin palveluita voitaisiin lähteä kehittämään yritysten tarpeista pohjautuen.

Yhtenä suurena haasteena on, kuinka yritykset saadaan halukkaiksi käyttämään omaa työaikaansa siihen, että he osallistuvat palveluiden vaatimiin tapaamisiin / kursseihin. Se on ehkä yksi suurimmista haasteista, siinä kuinka palveluita saadaan tarjottua yrityksille. Halukkuus osallistua palveluihin tulee kuitenkin ensisijaisesti yrityksiltä itseltään ja siihen ei voida sata prosenttisesti vaikuttaa. Taloudellinen tilanne ei tällä hetkellä ole paras mahdollinen, joten monilla yrityksillä ei myöskään ole välttämättä taloudellisesti mahdollista ottaa osaa koulutuksiin tai palveluihin, vaikka kiinnostusta olisikin.

Karelia-ammattikorkeakoululla on tarjolla paljon monipuolisia palveluita sekä asiantuntijoita, joilta löytyy paljon tietoa ja osaamista, mitä yritysten kannattaa ehdottomasti hyödyntää. Laboratorio palveluiden osalta kehittämisen kohteena tällä hetkellä on saada osaaminen samoihin tiloihin. Se on erittäin tärkeä kehittämisen kohde, jolloin kyseisiä palveluita pystytään tarjoamaan yrityksille entistä laadukkaammin, kun asiantuntemus saadaan samoihin tiloihin. Karelia-ammattikorkeakoululta löytyy myös erikoistunutta osaamista, mitä monilta muilta lähialueen tarjoajilta ei löydy, jota kannatta hyödyntää ja johon kannattaa panostaa jatkossa. Mm. laboratorion palveluiden puolelta löytyy palveluita, joita Pohjois-Karjalan alueen yrityksillä ei ole saatavilla näin läheltä muualta kuin Karelia-ammattikorkeakoululta. Näitä palveluita ja osaamista kannattaa korostaa. Sanotaan, että tänä päivänä kaikki ovat asiantuntijoita jossain, mutta Karelia-ammattikorkeakoululta löytyy oikeasti ammattitaitoisia ja osaavia asiantuntijoita, joilta löytyy paljon kokemusta ja tietoa, mitä muualta ei ole saatavissa.

## Lähteet

- Ahrnell, B-M. & Nicou, M. 1991. Osaamisen markkinointi, Asiantuntijayrityksen 7 avainta menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Bergius, T. 2013. Kuusi vinkkiä, joilla B2B markkinointi kohtaa asiakkaansa paremmin. Vipunet.  
<http://www.vipunet.com/blog/bid/154847/Kuusi-vinkkiä-joilla-B2B-my6ynti-kohtaa-asiakkaansa-paremmiin>. 13.3.2013.
- Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tallinta: Osuuskunta Vastapaino.
- E-conomic. 2002–2014. Benchmarking–Mitä tarkoittaa benchmarking? e-conomic.  
<http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/benchmarking>. 10.3.2014.
- E-conomic. 2002–2014. Segmentointi–Mitä tarkoittaa segmentointi? e-conomic.  
<http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/segmentointi>. 24.2.2014.
- Gummesson, E. 2005. Many–to–Many Markkinointi. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Hoffrén, S. 2014. Seppo Hoffrén Oy Consultancy.  
<http://www.hoffrenconsultancy.fi/>. 26.8.2014.
- Hollanti, J. & Koski, J. 2007. Visio Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava
- Kookas. 2012. Benchmarking yrityksen kehittämismenetelmänä. Kookas.  
<http://www.kookas.fi/articles/read/6755>. 10.3.2014.
- Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002 Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppa tieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kuusela, H. 1998. Markkinoinnin haaste. Porvoo: WSOY.
- Lahtinen, J., Isoviita, A. & Hytönen, K. 1991. Markkinoinnin peruskilpailukeinot. Tampere: Avaintulos Oy.
- Leppänen, E. 2009. Menesty erikoistumalla–Miten hallitsen ja teen tulosta mikromarkkinoilla. Helsinki. Yrityskirjat Oy.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Moilanen, S. 2012. Asiakassegmentointi ostokäyttäytymisen perusteella. Zoined.  
<https://www.zoined.com/fi/news/asiakassegmentointi-ostok%C3%A4ytt%C3%A4ytymisen-perusteella>. 24.2.2014.
- Mälkiä, J. 2014. Lehtori. Karelia ammattikorkeakoulu. Nauhoitettu haastattelu. 5.6.2014.
- Ojala, J. & Ojala, K. 2010. B–to–B palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Pallasaho, J. 2014. Asiakkuudenhallinta edellyttää organisaatiolta asiakaskeskeistä ajattelua. Talentvectia.  
<http://www.talentvectia.com/fi/artikkeli/asiakkuudenhallinta-edellyttaa-organisaatiolta-asiakaskeskeista-ajattelua>. 25.2.2014.
- Rope, T. 1998. Business to business – markkinointi. Porvoo: WSOY.

- Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Jyväskylä : Talentum.
- Roihuvuo, J. 2014. Lehtori. Karelia ammattikorkeakoulu. Nauhoitettu haastattelu 11.6.2014.
- Sahlsten, P. 2014. Tavoitteellinen B2B markkinointi ratkaisumyynnissä—mitä se on? Myynti2.0.  
<http://www.myynti20.fi/tavoitteellinen-b2b-markkinointi-ratkaisumyynnissa-mita-se-on/>.24.2.2014
- Saimaa ammattikorkeakoulu. 2014. Tutkimus, kehitys ja palvelut.  
<http://www.saimia.fi/fi-FI/>. 27.8.2014.
- Savonia ammattikorkeakoulu. 2014. Palvelut yrityksille.  
<https://portal.savonia.fi/amk/fi/palvelut-yrityksille>. 27.8.2014.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalveluiden markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V-M. 2007 Avauksia laadullisen tutkimuksen
- Tiira, R. 2014. Laboratorioinsinööri. Karelia-ammattikorkeakoulu. Nauhoitettu haastattelu 5.6.2014.  
analyysiin. Tampere: Tampereen Yliopintopaino Oy.
- Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kimmo Vehkalahti ja Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vesala, K., M. Rantanen, T. 2007. Argumentaatio ja tulkinta, Laadullisen asennetutkimuksen lähestymistapa. Helsinki: Yliopistokustannus.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Hanna Vilka ja kustannusosakeyhtiö Tammi.

## Haastattelukysymykset

### Palvelu

1. Minkälaisista palveluista on kyse?
2. Miten palvelut toteutetaan?

### Segmentointi

1. Minkälaisille yrityksille palvelut ovat tarkoitettu? (esim. aloittaville yrityksille, yrittäjille, alle 10 työntekijän yrityksille, pk-yrityksille, osakeyhtiöille.)
2. Minkä toimialueen yrityksille palvelut ovat tarkoitettu? (esim. Joensuun alueella toimiville, Pohjois-Karjalan alueella toimiville, kansainvälisille.)
3. Kenelle yrityksessä palvelut ovat tarkoitettu? (esim. koko yritykselle, avainhenkilöille, yrityksen johdolle.)
4. Soveltuvatko palvelut myös yksityishenkilöille?

### Palveluiden toteutus ja suunnittelu

1. Minkälaiset resurssit palveluiden suunnittelua varten ovat?
3. Minkälaiset resurssit palveluiden toteutusta varten ovat?

### Palveluiden tavoitettavuus

1. Kuinka yritykset ovat useimmiten löytäneet tai kuulleet Karelia-ammattikorkeakoulussa tarjolla olevista palveluista? (Karelia-ammattikorkeakoulun internet sivujen kautta, koulussa työskentelevältä opettajalta, toiselta yrittäjältä.)