



ARVOLUPAUKSEN MUODOSTAMINEN TILAVUOKRAUSPALVELUIS- SA MARKKINALÄHTÖISEN JOHTAMISEN KEINOIN

Case Yritys X

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Juuso Hartikainen	
Työn nimi Arvolupauksen muodostaminen tilavuokrauspalveluissa markkinalähtöisen johtamisen keinoin. Case: Yritys X.	
Päiväys 30.10.2015	Sivumäärä/Liitteet 45/1
Ohjaaja(t) Risto Kiuru, Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Yritys X	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Palveluliiketoiminta on kehittymässä entistä asiakaslähtöisempään suuntaan. Asiakaslähtöisyys ja etenkin markkinalähtöinen johtaminen on muodostumassa alalla vallitsevaksi trendiksi, jota pidetään varsinkin kilpailuilla markkinoilla operoivan yrityksen menestyksen edellytyksenä.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Pohjois-Savossa toimivalle oppilaitokselle. Työn toimeksiantaja halusi pysyä kuitenkin anonyyminä, joten heitä käsitellään tässä työssä myöhemmin nimellä Yritys X tai Oppilaitos X. Työn toimeksiantaja on aloittamassa vuokraamaan tilojaan ulkopuolisille asiakkaille, johon myös tämä opinnäytetyö liittyy. Tilavuokraukseen tarvittavat tilat löytyvät toimeksiantajan omien toimitilojen yhteydestä valmiiksi, joten niiden käyttöönotto ei aiheuta suuria lisäkustannuksia. Työssä luodaan arvolupaus kohdeyritykselle, jonka on tarkoituksena olla selkärankana palveluprosessin myöhemmissä vaiheissa.</p> <p>Työn teoreettisessa viitekehysessä olen tarkastellut markkinalähtöistä johtamista, toimeksiantajan taustaa, palveluprosessin arvolupausa ja sen arvontuotantoa asiakkaalle. Työn lähdeaineistona olen käyttänyt kirjallista, sekä painamattomia lähteitä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on antaa kohdeyritykselle valmiudet kohdata omat asiakkaansa menestyksekkäästi tarjoten heille oikeanlaista palvelua. Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja tietoja kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla potentiaalisten asiakkaiden keskuudesta valitun kohdejoukon kokemusten ja mieltymysten perusteella. Tutkimuksellisen osion kysymysten taustalla vaikuttavat vahvasti työn teoreettisen viitekehysten asiat, jotka liittyvät siis asiakkaan kokemaan arvon muodostumiseen ja arvolupauksen rakentamiseen.</p>	
Avainsanat Arvolupaus, markkinalähtöinen johtaminen, asiakkaan kokema arvo	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Juuso Hartikainen			
Title of Thesis Construct of customer value proposition in the facilities hire business deploying the market-oriented management style			
Date	30.10.2015	Pages/Appendices	45/1
Supervisor(s) Risto Kiuru, Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners Company X			
<p>Abstract</p> <p>The service business is becoming more customer oriented in the future. Customer orientation and especially market-oriented management is becoming a trend in the service markets and it is considered to be the main asset for a successful business model especially in the competitive service markets.</p> <p>This thesis was commissioned by a company which operates in the Northern Savonia area. The commissioner wanted to stay anonymous so they are called the Company X later in this thesis. The commissioner is about to start renting their spare facilities for the external customers. The required facilities are located in the commissioning organisation's own building already so their viewing to customers will not incur a lot of extra costs. In this thesis I will create a customer value proposition for the Company X and its purpose is to be a framework for the service they will be offering in the future.</p> <p>In the theoretical part of this study I have examined customer value proposition, customer perceived value and customer behavior. There are also parts of market-oriented management and a small section for the commissioner's business. The sources used in this thesis were literature and internet articles.</p> <p>The aim of this research is to provide the commissioner with valuable information about serving their customers and making the commissioner capable of offering them the right service at the right time. The research was carried out through qualitative research methods and the data included experiences of potential customers by using half structured interviews. The questions about the research were from the theoretical part of the thesis. Major categories of the research concerned the customer perceived value and customer value proposition.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Customer value proposition, market-oriented management style, customer perceived value</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Lyhenteet ja määritelmät.....	5
2	TYÖN LÄHTÖKOHDAT	6
2.2	Markkinalähtöinen johtaminen ja sen vaikutus tähän työhön.....	8
2.3	Aiheen rajaus ja jatkotoimenpiteet	10
3	TOIMEKSIANTAJAN HISTORIA.....	11
3.1	Vuokrattavat tilat	11
3.2	Tilavuokraus	12
4	PALVELUPROSESSIN ARVOLUPAUS JA PALVELUN ARVONTUOTANTO ASIAKKAALLE	13
4.1	Palvelun määrittely	13
4.2	Palvelun laatu ja asiakkaan kokema arvo	14
4.3	Palvelun arvolupaus asiakaslähtöisessä prosessissa	18
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	21
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus	21
5.2	Haastattelu.....	22
5.3	Haastateltavien valinta	22
5.4	Haastatteluiden kirjaaminen	23
5.5	Valitut metodologiset menetelmät	23
6	TUTKIMUSTULOKSET	25
6.1	Tutkimuksen luotettavuus	35
7	ARVOLUPAUKSEN MUODOSTAMINEN KOHDEYRITYKSELLE.....	37
8	POHDINTA.....	42
8.1	Oman työskentelyn arviointi	42
8.2	Aiheita jatkotutkimuksiin	43
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	44
	LIITE 1: TUTKIMUSKYSYMYKSET	46

1 JOHDANTO

”Yrityksen on olennaista hankkia kaikki tarpeellinen kohdemarkkinoita koskeva informaatio, jotta se voisi tehdä oikeita päätöksiä kilpailustrategian ja markkinoillemenon suhteen”. (Puusa, Reijonen, Juuti, Laukkanen, 2012, 55.) Työn tavoitteena on luoda työn toimeksiantajayritykselle menestyksekkäs arvolupaus markkinoilla vallitsevan kysynnän perusteella. Arvolupaus luodaan uudelle palveluidealle, joka kohdeyrityksen on mahdollista järjestää tämänhetkisisissä toimitiloissaan kohtuullisin kustannuksin. Työhön on valittu esikarsinnan avulla potentiaalinen asiakassegmentti ja työssä rakennetaan heidän preferenssiensä perusteella työn toimeksiantajalle arvolupaus, jota he voivat hyödyntää tulevaisuudessa tuodessaan oman palvelunsa markkinoille. Arvolupaus muodostetaan markkinälähtöisen johtamisen oppejen mukaan, eli työn tutkimusosioilla on suuri rooli työn lopputuloksen onnistumisen kannalta. Menestyksekkään arvolupauksen luomisen lisäksi työn on tarkoitus antaa kohdeyritykselle työkalut omien asiakassuhteidensa kehittämiseen jatkossa.

Työssä käsitelty arvolupaus rakennetaan siis toimeksiantajan tilavuokrauspalvelua varten. Tilavuokrauspalvelut ovat tämän työn kohdeyrityksen kanssa samalla maantieteellisellä alueella toimivien yritysten keskuudessa erittäin suosittuja, joten oman asiakassegmentin löytäminen ja sen menestyksekkäs palveleminen vaatii toimenpiteitä, joihin tämä työ pyrkii antamaan vastauksia. Kohdeyrityksellä on tavoitteena nousta vartenotettavaksi vaihtoehdoksi tilavuokrauspalveluissa oman segmenttinsä keskuudessa. Arvolupauksen avulla toimeksiantajayritys pystyy tunnistamaan omat vahvuutensa kilpailijoihinsa nähden, sekä pystyy näin olleen kehittämään omaa toimintaansa asiakkaidensa preferenssien ja heidän ostokäyttäytymisensä mukaisesti. Arvolupauksen on tarkoitus antaa vastauksia myös tuleviin markkinointitoimenpiteisiin, pohjautuen tässä opinnäytetyössä esiteltyihin asioihin.

1.1 Lyhenteet ja määritelmät

BtoB = Business to business (Yrityisasiakkaat)

BtoC = Business to customer (Yksityisasiakkaat)

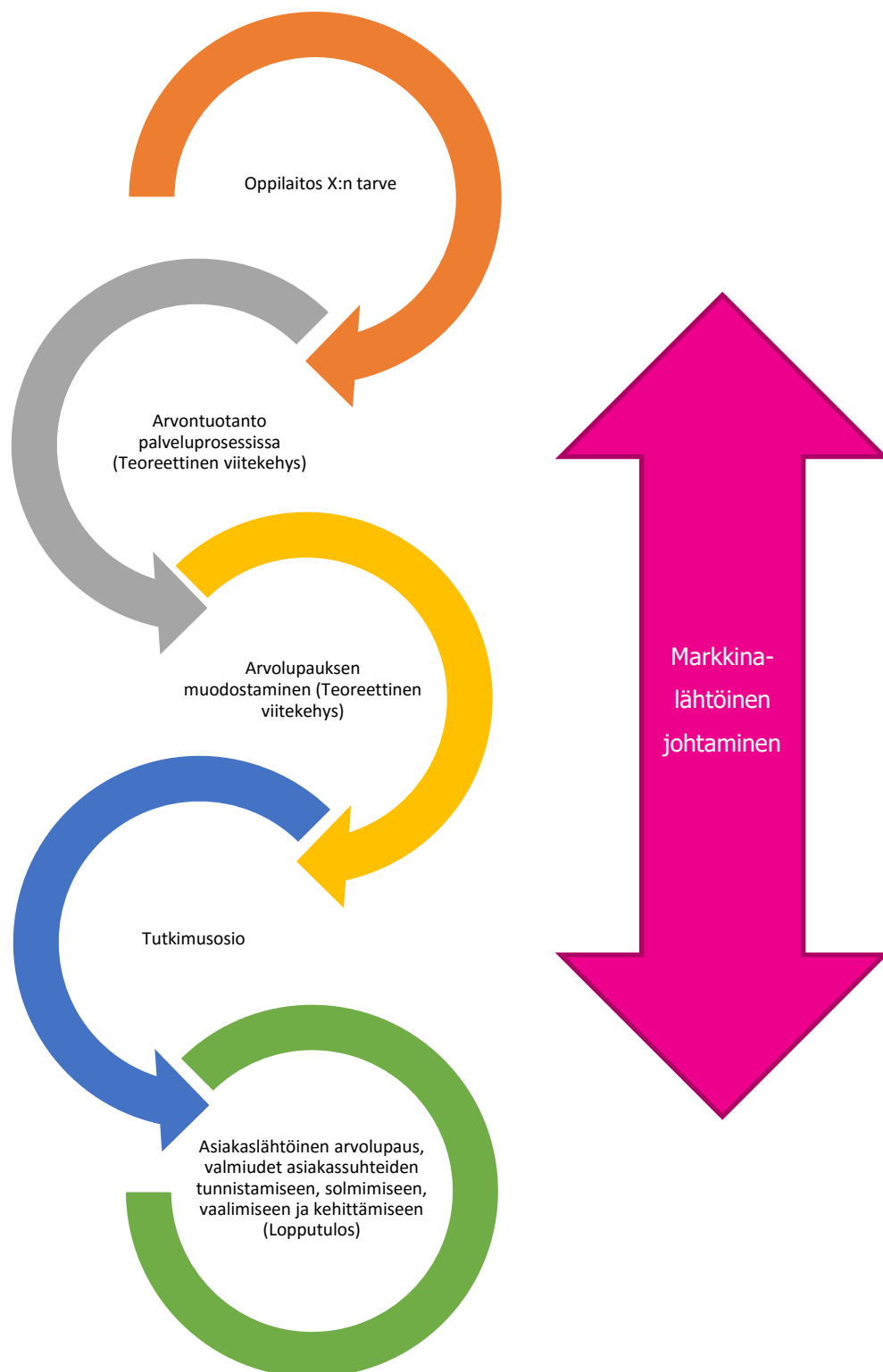
2 TYÖN LÄHTÖKOHDAT

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantajan toivomuksesta. Työn tavoitteena on antaa ajankohtaista ja luotettavaa tietoa yrityksen päätöksenteon tueksi, sekä antaa valmiudet palveluidean menestyksekkääseen kehittämiseen tulevaisuudessa pohjautuen heidän ydinasiakkaidensa preferenssejen perusteella luotuun arvolupaukseen. Arvolupauksen rakentamisen apuna käytetään tässä työssä asiakkaan kokeman arvon muodostumista. Työn tavoitteena on siis antaa yrityksen johdolle selkeä kuva heidän potentiaalisten ydinasiakkaidensa arvonmuodostumistekijöistä, sekä antaa valmiudet kokonaisprosessin taustalla vallitsevien *asiakassuhteiden tunnistamiseen, solmimiseen, vaalimiseen ja kehittämiseen*. (Grönroos, 2009, 329). Näiden tekijöiden avulla työssä rakennetaan myöhemmässä vaiheessa menestyksellä arvolupaus.

Usein palveluidean synnyn on kuvailtu tapahtuneen ikään kuin vahingossa asiakkaan tarpeiden perusteella. Palvelun jalostuminen alkuperäisesti ideasta lopulliseksi toteuttamiskelpoiseksi prosessiksi vie yleensä aikaa ja resursseja. Menestyvän palveluidean taustalla on luonnollisesti markkinoilla vallitsevat asiakkaiden tarpeet. Hyvä palveluidea pyrkii löytämään siis ratkaisuja sellaisiin asiakkaiden ongelmiin, joita he eivät itse kykene tai halua ratkaista. Palveluidean kehittämistä voidaan kuvaila uuden työvälineen kehittämiseksi, jonka avulla mahdollistetaan asiakaskunnan tunnistettujen tarpeiden tyydytys tai ratkaistaan asiakaskunnan tiedostamia ongelmia. (Kinnunen, 2004, 9-10, 39-42.)

Työn tavoitteena on siis antaa kohdeyritykselle heidän asiakkaidensa mieltymyksiin perustuvan arvolupauksen avulla valmiudet tavoittaa oikeanlaiset asiakkaat oikeassa tilanteessa tarjoten heille oikeanlaista palvelua.

Seuraava kuvio esittää työn rakenteen ja tavoitteet pelkistetyssä muodossa:



2.2 Markkinalähtöinen johtaminen ja sen vaikutus tähän työhön

Christian Grönroos käsittelee kirjassaan ”Palveluiden johtaminen ja markkinointi” (2009) markkinoinnin muuttumisessa palveluiden yhteydessä. Aiemmin markkinointitoimenpiteet palveluiden yhteydessä katsottiin koostuvan enemmänkin markkinointimixiä hyödyntävänä toimintona, mutta ajan kuluessa ajattelumaailma on siirtynyt kohti suhteita painottavaa lähestymistapaa. Suhteita painottavan lähestymistavan on katsottu olevan erityisen tehokas palveluiden kohdalla, jonka takia kyseinen ajatus on vaikuttanut vahvasti myös tämän opinnäytetyön taustalla. (Grönroos, 2009, 312.)

Markkinointi on perinteisesti nähty tieteenalana, jossa jo olemassa olevaa tuotetta on yritetty saada myytyä asiakkaille. Markkinointiajattelun kehittyessä 1900 –luvun alussa markkinoilla vallitsivat myyjän markkinat. Myyjän markkinat tarkoittavat, että tuotteista varsinkin kuluttajatuotteista oli pulaa ja valmiille tuotteelle oli kysyntää lähes rajattomasti, eikä näin ollen valmiiden tuotteiden markkinointiin nähty juuri olevan tarvetta panostaa. Yritysten tärkeimpinä kilpailuvaltteina nähtiin muun muassa valmiin tuotteen laatuominaisuudet. Vallalla oleva ajatus oli, että liikevoittoa tavoiteltaessa tärkeimpiä seikkoja olivat prosessien tehostaminen ja kustannusten vähentäminen. (Puusa ym. 2012, 27.)

1950 –luvulta alkaen alkoi kilpailu tuottajamarkkinoilla kiristyä entisestään. Yritykset tuottivat yhä enemmän teknologian kehittyessä valmiita tuotteita, mutta asiakkaiden ostovoima ei ollut kokenut yhtä nopeaa harppausta eteenpäin. Tuotantomäärien kasvaessa yritykset alkoivatkin panostaa myyntiin. Aikakautta on kuvattu myyntisuuntaisuuden aikakautena, jolloin tuottajayritykset alkoivat kehittää uusia myyntitekniikoita tuotteiden myymiseksi asiakkaille. Ajattelutapa on soveluva enemmän kertaluontoiseen myyntiin, kuin pitkään asiakassuhteeseen. Markkinointiajattelu pysyi kuitenkin edelleen hyvin tuotelähtöisenä. (Puusa ym. 2012, 27-28.)

1970 –luvulle tultaessa markkinointiajattelussa nähtiin muutos, jonka jälkeen voidaan nähdä vallinneen ostajan markkinat. Ajattelumallissa alettiin tunnistaa potentiaalisten asiakkaiden kulutustapahtumia ja niitä alettiin tuoda käytäntöön. Kuitenkin vasta 1980 –luvulle tultaessa alettiin tarkemmin tutkia ja tunnistaa erilaisten asiakassegmenttien käyttäytymistä ja niiden hyödyntämistä markkinointityössä. Markkinointi muuttui samalla enemmän massamarkkinoinnista kohdistettuun markkinointiin, josta koettiin saavan enemmän hyötyjä verrattuna aiempaan malliin. (Puusa ym. 2012, 28.)

1990 –luvun alusta alkaen markkinointiajattelussa asiakkaat ovat näyttäneet entistä enemmän yritysten kumppaneina, joiden käyttäytymistä pyritään ymmärtämään täsmällisemmin. Asiakassuhteissa pyritään vuorovaikutuksellisuuteen ja pitkäkestoisuuteen. Kumppanuuteen on vaikuttanut muun muassa tietotekniikan kehittyminen. Asiakkaan ei nähdä enää ostavan valmista tuotetta tai palvelua vaan ennemminkin ratkaisun ongelmaansa. (Puusa ym. 2012, 28-29, 31.)

Christian Grönroosin (2000) mukaan perinteisessä, vaihdantänäkökulmaan perustuvassa tavassa toteuttaa markkinointia yrityksen pääasiallinen arvontuottamismenetelmä asiakkaan suuntaan liittyy tuotteeseen. Vaihdantänäkökulmassa yrityksen pääasiallinen huomio keskittyykin tuotantoprosessin lopputulokseen, jota pyritään jakelemaan asiakkaille 4P-mallin eri osien mukaisesti. Asiakassuhteisiin perustuvan suhdenäkökulman mukaisesti puolestaan asiakkaalle loppujen lopuksi välittyvä arvo ei sisälly pelkkään tuotteeseen vaan tuotteet nähdään enemmänkin arvon mahdollistajina. Grönroos, (2000) kirjoittaa: *”Asiakas luo saamaansa arvoa itse koko suhteen ajan, ja arvo syntyy osittain asiakkaan ja yrityksen tai palveluntarjoajan välisessä vuorovaikutuksessa”*. Suhdenäkökulman mukaan markkinointitoimintojen on keskityttyvä ensisijaisesti arvon luomiseen asiakkaalle, eikä perinteisen ajattelumallin mukaisesti arvon jakamiseen asiakkaalle. (Grönroos, 2000, 52-54.)

Perinteisessä, vaihtoon perustuvassa markkinoinnissa yritykset pyrkivät saamaan asiakkaitaan massamarkkinoilta, joilla asiakkaat ovat anonyymejä. Edellisen kaltaisessa tilanteessa markkinoijan päätavoite on saada asiakas kiinnostumaan omasta brändistään kilpailijoiden brändejen sijasta, jolloin tilanteesta syntyy kilpailutilanne. Edellisen kaltaisessa tilanteessa markkinoijan tehtävä on saada asiakas taivuteltua asiakas ostamaan hänen markkinoimansa tuote, vaikkei hän välttämättä olisi halukas tekemään sitä. Suhdemarkkinointi puolestaan pyrkii tuottamaan asiakkaalle arvoa markkinoijan ja asiakkaan välisen yhteistyön avulla. Suhdenäkökulma pyrkii siis rakentamaan ostajan ja markkinoijan välille vuorovaikutussuhteen, jossa kummatkin ovat riippuvaisia toisistaan. Suhdenäkökulman perustuukin siis ajatukseen, jonka mukaan kohdeyrityksen tulee perustaa kaikki ratkaisunsa potentiaalisten asiakasryhmien tarpeisiin ja mieltymyksiin. Tämän markkinakeskeisen ajatusmallin vastakohtana voidaan nähdä tuotantokeskeinen näkökulma, jossa kohdeyrityksen ratkaisut perustuvat markkinoilla vallitsevaan tekniikkaan, tuotteisiin tai tuotantoprosesseihin. (Grönroos, 2000, 54, ks. myös Grönroos, 1998, 175.)

Markkinalähtöisen johtamisen avulla on mahdollista tavoitella myös laajaa asiakasymmärrystä, mikä on eräs markkinalähtöisen arvolupauksen rakentamisen edellytyksistä. Arantolan ja Simosen (2009) mukaan yrityksen tulisi pyrkiä ymmärtämään asiakkaan toimintaa ja siihen liittyviä päätöksiä, joka mahdollistaa asiakkuudessa syntyvän arvon ymmärtämisen myös käytännön tasolla. (Arantola & Simonen, 2009, 3.)

Myös Jari Parantainen on asiasta samoilla linjoilla: Parantaisen (2007) mukaan: Avainkeinona oikeanlaiseen, asiakkaille lisäarvoa tuottavaan, markkinoitivistintään voidaan nähdä oman yritystoiminnan prospektejen, eli potentiaalisten asiakkaiden perusteellisen tuntemisen. Liian suuripiirteisesti valittu potentiaalisten asiakkaiden joukko voi aiheuttaa markkinoijalle ja myyjälle ongelmia. Liian suuri ihmisjoukko on luonnollisesti vaikeammin hallittavissa. Edellisen kaltainen tilanne on harmillinen, koska tällöin markkinoijan resurssit eivät riitä tutkimaan kaikkia asiakaskunnasta lähteviä signaaleja ja heidän preferenssejään riittävän tarkasti. Näin ollen asiakkaille tilanne voi käännyä niin, ettei markkinoijan ole mahdollista tarjota oikeanlaisia ratkaisuja asiakkaidensa ongelmiin ja varsinaisen ongelman lähimaastosta löytyviin piileviin tarpeisiin. Yritysten tulisikin siis siirtyä pois ”kaikille kaikkea” ajattelusta ja keskittyä ennemminkin laajan

asiakastuntemuksen avulla palvelemaan omia asiakkaitaan esimerkiksi markkinointiviestinnän osalta. (Parantainen, 2007, 145-146.)

Oman asiakaskunnan tunteminen mahdollistaa myös palvelun tarjoalle keskittymisen omaan ydinosaamiseensa. Keskittyminen liian moneen asiaan yhtä aikaa johtaa väistämättä, varsinkin pienissä tai keskisuurissa yrityksissä, huonompaan lopputulokseen, sillä yritysten resurssit ovat yleensä rajalliset. (Parantainen, 2007, 146.)

2.3 Aiheen rajaus ja jatkotoimenpiteet

Työn aihe rajautui lopulliseen muotoonsa siis pitkän prosessin tuloksena. Tässä työssä ei ole tarkoituksena käsitellä varsinaisesti uuden palvelun markkinoilletuontiin liittyviä toimenpiteitä, vaan valmentaa kohdeyrityksen johtoa rakentamaan menestyksekkäs palvelutuote kilpailuille markkinoille. Itse palvelun lanseerauksen tai markkinointisuunnitelman sisällyttäminen tähän työhön ei tule kysymykseen, sillä kyseisessä tapauksessa huolellisesti toteutettu työ olisi laajentunut liian suureksi mahdutettavaksi tavanomaiseen opinnäytetyöhön.

3 TOIMEKSIANTAJAN HISTORIA

Työn toimeksiantajan juuret ulottuvat 1800 –luvun loppuolelle. Toimeksiantajan historian voidaan katsoa alkaneeksi vuonna 1892, jolloin se perustettiin Kuopion Pedagogillisen Keittokoulun nimellä. Siitä lähtien kyseinen oppilaitos on toiminut Kuopiossa, välillä nimeään vaihtaen, kuitenkin keskittyen pääasiallisesti kotitalousopetuksen antamiseen oppilailleen. (Kuusivuori, Leskinen, Mertaola-Nylund, Mykkänen, Parviainen, Varkila, 1992.)

3.1 Vuokrattavat tilat

Seuraavassa kappaleessa luon katsauksen tiloihin, joita kohdeyrityksen on mahdollista vuokrata ulkopuolisille. Mahdollinen tilavuokrauspalvelu toteutettaisiin toimeksiantajan omissa tiloissa. Työn tavoitteena on luoda käytännön malleja ja suunnitelma siitä, miten kyseisten tilojen käyttöastetta saadaan nostettua. Tiedot tiloista on saatu haastatteleamalla toimeksiantajayrityksen rehtoria, Hanni-Mari Larronmaata ja Oppilaitos X:n taustalla toimivan kannatusyhdistyksen puheenjohtajaa Lea Räsästä tammikuussa 2015. Mahdollisia vuokrattavia tiloja on neljässä eri segmentissä, jotka ovat: Kokous- ja koulutustilat, juhlatilat, ATK-tilat ja keittiötilat. Kaikkia tiloja on mahdollista käyttää niin päivisin, kuin iltaisin. Tilojen päiväkäyttöön liittyy rajoituksia, sillä ne ovat päivisin myös oppilaitoksen omien ydintoimintojen käytössä.

Kokous- ja koulutustilat

Yrityksellä on omissa toimitiloissaan mahdollista vuokrata ulkopuolisille tahoille kokous- ja koulutustiloja. Kaikista suurimpaan, ensisijaisesti vuokrattavaan, kokoustilaan mahtuu kerrallaan 40-50 henkilöä, mutta pienillä muutoksilla tilan saa muokattua jopa 70 henkilön käyttöön. Tiloissa on asianmukaiset työskentelylaitteet, kuten videotykki ja SmartBoard –taulu. Asiakkaalla on mahdollisuus käyttää niin halutessaan myös perinteisiä opetusvälineitä, kuten paperista fläppitaulua. Tilat soveltuvat parhaiten yrityskäyttöön, joten pääkohderyhmänä ovat tässä tapauksessa ovat yritysasiakkaat. (Larronmaa, 2015)

Juhlatilat

Toimeksiantajalla on käytössään oma juhlasali, joka soveltuu hyvin monenlaisien juhlien tai edustustilaisuuksien järjestämiseen. Juhlia on mahdollisuus järjestää joko tarjoilujen kanssa tai ilman. Juhlasaliin mahtuu kerrallaan noin 40-70 henkilöä. Juhlasali soveltuu niin yritysasiakkaiden edustustilaisuuksiin, kuin myös yksityisasiakkaiden käyttöön esimerkiksi perhejuhlien järjestämiseen. Juhlatilojen osalta palvelutarjoamaa pystytään laajentamaan tarvittaessa myös tarjoiluihin, joita asiakkaiden on mahdollista tilata juhlien yhteydessä. (Larronmaa, 2015)

ATK-tilat

Tiloissaan toimeksiantajalla on kaksi erillistä tietokonealuokkaa. Luokkia on tavoitteena vuokrata muun muassa yritysten käyttöön. Toiseen tietokonealuokkaan mahtuu 15+1 henkilöä ja toiseen puolestaan 20+1 henkilöä. Luokista löytyvät asianmukaiset laitteet myös vaatimaan tietotekniseen opetukseen. Asiakkaalla on käytössään modernit ja suorituskykyiset tietokoneet, jotka sisältävät muun muassa Microsoft Office –paketin. Mahdollisia kohdeasiakkaita ovat yritysasiakkaat, jolloin he voivat järjestää tiloissa esimerkiksi tietotekniikkakursseja. (Larronmaa, 2015)

Keittiötilat

Toimeksiantajalta löytyvät myös kattavat opetuskeittiötilat. Keittiötiloja on tarkoituksena vuokrata niin yritys-, kuin yksityisasiakkaillekin. Mahdollisia käyttökohteita on esimerkiksi elintarvikkeiden käsittelykoulutukset, asiakasryhmien ruoanvalmistuskurssit ja hygieniapassiin liittyvät koulutukset. (Larronmaa, 2015)

3.2 Tilavuokraus

Tässä työssä tilavuokrauspalveluista puhuttaessa tarkoitetaan ulkopuolisille vuokrattavia tiloja, joiksi lasketaan kaikki vuokrattavat tilat maksua vastaan lyhytaikaista käyttöä varten. Tässä työssä ei siis käsitellä esimerkiksi toimitilavuokraukseen liittyviä tekijöitä, vaan keskitytään ennemminkin kokous- tai koulutustilojen vuokraukseen ja muuhun vastaavaan toimintaan.

Suomessa, sekä tässä työssä tarkemmin tarkastellun Kuopion alueella vallitsee kova kilpailutilanne tilavuokrauksen suhteen. Asiaa tarkasteltaessa esimerkiksi Kuopion kaupungin yritysrekistereistä, löytyy hakusanalla ”tilojen vuokraus” yhteensä 19 yritystä tai yhteisöä, hakusana ”tilavuokraus” löytää puolestaan 11 eri vaihtoehtoa ja ”kokoustila”-lla löytyy puolestaan 21 toimijaa, jotka ovat ilmoittaneet päätoimiseksi tai sivutoimiseksi toiminnakseen tilojen vuokrauksen jossakin muodossa. (Kuopiossa toimivat yritykset, 2004).

Luvut ovat suuntaa antavia, sillä kaikki kyseisiä palveluita tarjoavat yritykset eivät löydy kyseistä listauksesta, mutta ne antavat käsityksen siitä, kuinka kilpailtu kyseinen ala on paikallisesti.

4 PALVELUPROSESSIN ARVOLUPAUS JA PALVELUN ARVONTUOTANTO ASIAKKAALLE

4.1 Palvelun määrittely

Palvelu itsessään voidaan määritellä usealla tavalla. Kinnunen (2003) kirjoittaa määritellessään palvelua yleisesti palvelun olevan immateriaalinen, asiakkaalle hyötyä tuottava toimenpiteiden sarja, jossa palvelun toteutustavasta riippuen asiakkaan rooli voi vaihdella itse palvelun käytön ja sen kehittämisenprosessiin osallistumisen kannalta. Grönroos (1998) puolestaan määrittelee palvelun seuraavalla tavalla: *"Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakas, palveluhenkilökunta ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään."* (Grönroos, 1998, 52.) (Kinnunen, 2003, 7.)

Palvelujen määrittely ei ole siis yksiselitteistä. Niistä on kuitenkin mahdollista luoda yleistyksiä, joita Grönroos (1998) käsittelee kirjassaan *"Nyt kilpaillaan palvelulla"*. Grönroosin (1998) mukaan neljä yleistettävissä olevaa peruspiirrettä palveluilla ovat:

- Palvelut ovat enemmän tai vähemmän aineettomia.
- Palvelut ovat tekoja tai tekojen sarjoja eivätkä asioita.
- Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
- Asiakas osallistuu tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin.

(Grönroos, 1998, 53.)

Palvelun määrittelyssä on havainnollistavaa verrata niitä fyysisiin tuotteisiin. Fyysistä tuotetta on mahdollista koskettaa tai haistaa, mutta palvelun immateriaalisuuden takia tämä ei ole palvelujen kohdalla mahdollista. Hyvänä esimerkkinä on käytetty palvelun ja fyysisen tuotteen eroavaisuuksista puhuttaessa esimerkkiä, jonka mukaan palvelua ei voi pudottaa varpailleen, mutta fyysisen tuotteen voi. Seuraava eroavaisuus tuotteen ja palvelun välille syntyy niiden tuotantoprosessissa. Fyysisen tuotteen kohdalla valmistus tapahtuu ennen käyttöä esimerkiksi tehtaassa, kun taas palvelussa tuotanto ja kulutus tapahtuvat yhtä aikaa, eikä niitä voi varastoida. Teollisesti tuotettu tuote on yleensä pitkälle stantardoitu, kun taas palvelutapahtuman lopputuote on heterogeeninen, eli sen lopullinen muoto määräytyy vasta palvelutapahtuman mukaan. Palvelutuotteen kohdalla transaktion tapahtuessa tuotteen omistus ei vaihdu tai sitä ei voi tarkasti määrittää, kun taas perinteisen fyysisen tuotteen kohdalla omistussuhteet ovat yleensä selvät ja esimerkiksi omistustodistuksella osoitettavissa. Transaktion tuottamaa ydinarvoa tarkasteltaessa huomionarvoista on puolestaan, että palvelutuotteen ydinarvo muodostuu vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, kun taas fyysisen tuotteen ydinarvo luodaan jo sen valmistusvaiheessa esimerkiksi tehtaassa. (Puusa ym. 2012, 130-131.)

4.2 Palvelun laatu ja asiakkaan kokema arvo

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on markkinalähtöinen johtaminen, johon taas liittyy vahvasti asiakassuhteiden painotus menestyksekkään palvelun tuottamisen taustalla, joten myös palvelun tuottamaa hyötyä on tarkoituksenmukaista tarkastella asiakkaan kokeman arvon näkökulmasta. Asiakkaan kokeman arvon näkökulma liittyy oleellisesti myös arvolutapauksen muodostamiseen.

Palvelutapahtuman laatu ei ole yksinkertaisesti määriteltävä, sillä se on lähes aina subjektiivinen kokemus. Palvelutapahtuma koostuu monista tuotantovaiheen prosesseista, joissa tuotantoa ja kulutusta ei voi täysin määritellä toisistaan erottuviksi tekijöiksi. Palvelutapahtuma erottautuu tuotteesta myös sillä, että sen totuttamiseen osallistuu usein myös yrityksen asiakkaat, kun puolestaan tuotteen kohdalla laatu on nähty perinteisesti olevan kytköksissä ennemminkin teknisiin ominaisuuksiin. (Grönroos, 2001, 98.)

Palvelun laadun määrittely ei ole siis yksinkertaista. On kuitenkin rakennettu teoreettisia malleja, joiden avulla palvelun laatua voidaan mitata myös asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaiden kokema palvelun laatu voidaan luokitella kahteen eri luokkaan: tekniseen, eli lopputulosulottuvuuteen ja toiminnalliseen, eli prosessiulottuvuuteen. (Grönroos, 2001, 100.)

Tunnetuin ja yleisesti käytetty tapa perustuu odotusten ja kokemusten vertaamiseen toisiinsa, eli toisin sanoen asiaa tarkastellaan diskonfirmaatioparadigman näkökulmasta.

Diskonfirmaatioparadigmassa asiaa tarkastellaan siis asiakkaan näkökulmasta, jossa asiakas saa kuluttamansa palvelutapahtuman lopputuotteen kautta mielikuvan kuluttamansa palvelun toteutumisesta ennako-odotuksen mukaisesti, jota kutsutaan myös tekniseksi laaduksi.

(Kinnunen, 2004, 17) Palvelutuotteen lopputuloksen teknistä laatua tarkastellaankin ajatuksella, että se kattaa palvelutapahtuman kokonaislaadun, mutta on tärkeää tarkastella sitä vain yhtenä laadun ulottuvuutena. (Grönroos, 2001, 100.)

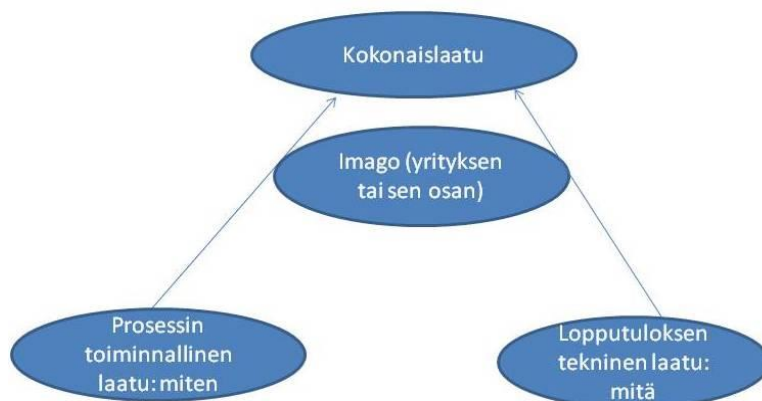
Toinen yleisesti käytetty asiakkaan kokeman laadun mittari on prosessin toiminnallinen laatu.

Toiminnallinen laatu tarkastelee tapahtumaketjuja palveluprosessin toimituksen aikana. Tärkeitä kysymyksiä ovat Grönroosin (1998) mukaan: Miten asiakas saa lopullisen palvelun ja kuinka hän kokee muut kulutus- ja tuotantoprosessit palveluntuotannon taustalla. (Grönroos, 1998, 101.)

On havaittu, että kaksi edellä mainittua palvelun laadun ulottuvuutta eivät välttämättä anna lopullisia vastauksia riittävällä tasolla etenkin yritysten välisessä kaupankäynnissä. Tämän vuoksi voidaan nähdä olevan kolmaskin laadun ulottuvuus, jota kutsutaan taloudelliseksi laaduksi.

Taloudellisen laadun käsite kuvaa palvelusta koituvia taloudellisia seurauksia. Kyseinen malli ei varsinaisesti keskity hintaan tai muihin taloudellisiin panoksiin vaan keskittyy ennemminkin asiakkaan mielikuvaan palvelun kulutuksen taloudellisista seurauksista. (Grönroos, 2001, 102.)

Edellä esitettyjen kolmen koetun palvelun laadun osatekijöiden lisäksi myöskään imagon merkitystä ei tule väheksyä kokonaislaadun kokemisen kannalta. Yrityksen imago voi vaikuttaa asiakkaan koettuun palvelun laatuun huolimatta todellisesta kokemuksesta. Myönteinen imago voi auttaa yritystä saamaan virheensä anteeksi helpommin verrattuna negatiiviseen imagoon, joka puolestaan voi aiheuttaa virhetilanteessa suhteellisesti suuremmat tappiot lopputuloksen kannalta. (Grönroos, 1998, 101.)



KUVIO 1. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta. (Grönroos, 2001, 102.)

Toinen palveluluiden laatua tarkastelevaa teoreettista mallia kutsutaan palveluiden laatukuiluiksi. Laatukuiluanalyysi keskittyy puolestaan ennemminkin palvelutapahtuman arvontilaajisiin. Palveluiden laatukuilut voidaan jakaa viiteen eri osaan:

- Johdon näkemysten kuilu
- Laatuvaatimusten kuilu
- Palvelun toimituksen kuilu
- Markkinointiviestinnän kuilu
- Koetun palvelun laadun kuilu

(Puusa ym, 2012, 136-144).

Johdon näkemysten kuilut syntyvät yrityksen johdon ja asiakaskunnan välisessä vuorovaikutuksessa. Kuilun syynä on yritysjohtoon informaation puute asiakkaiden odotuksista heidän palveluaan kohtaan. Kuilu voi syntyä esimerkiksi vääristyneistä tutkimustuloksista. Yrityksen on kuunneltava omia asiakkaitaan ja heidän mieltymyksiään säännöllisin väliajoin tarkoituksenmukaisilla tutkimuskeinoilla. (Puusa ym. 2012, 136-137).

Laatuvaatimusten kuilu syntyy puolestaan, kun palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhtenäisiä yrityksen johdon laatuodotusten kanssa. Laatuvaatimusten kuilu voi syntyä esimerkiksi tilanteessa, jossa palveluprosessin kehittämisessä keskitytään virheellisiin tekijöihin tai palveluprosessin tavoitteet eivät ole selkeät. (Puusa ym. 2012, 137) Laatuvaatimusten kuilu syntyy usein esimerkiksi ylimmän johdon sitoutumattomuudesta palvelun laatuun ja sen kehittämiseen. Grönroosin (1998) mukaan johdon tulisi kuitenkin sitoutua laatuun ja sen kehittämiseen, sillä se on yksi tärkeimpiä asioita

palvelukilpailussa menestymisessä. Näin ollen johdon sitoutumisella palvelun laadun kehittämiseen on erittäin suuri merkitys tämän kuilun välttämisen kannalta. (Grönroos, 1998, 103-104.)

Palvelun toimituksen kuilu syntyy tapauksessa, jossa palvelua ei toteuteta ennalta määritettyjen laatuvaatimusten mukaisesti. Edellisenkaltainen tilanne voi syntyä esimerkiksi silloin, kun palvelulle on määritetty liian korkeat tai monimutkaiset laatuvaatimukset ja näin ollen niitä ei pystytä toteuttamaan. Tämän kuilun välttämisessä tärkeässä osassa on sisäinen markkinointi. Työyhteisön jäsenien on uskottava tuottamaansa palveluun ja sen ominaisuuksiin, ennen kuin hän pystyy menestyksekkäästi tuomaan sitä asiakkaiden saataville. Avaintekijänä palvelun toimituksen kuilun torjuntaan voidaankin nähdä oikean osaamisprofiilin omaavien henkilöiden palkkauksen oikeisiin tehtäviin. (Puusa ym. 2012, 141.)

Neljäntenä laatukuilujen luokittelussa on markkinointiviestinnän kuilu. Tämä kuilu syntyy tapauksessa, jossa markkinointiviestinnässä annettu palvelulupaus ei vastaa todellisuutta. Kuilu voi syntyä joko markkinointiviestinnässä käytetyn liioittelun takia tai palvelun todellinen taso on määritettyjä laatuvaatimuksia alhaisempi. Kuilun välttämisessä on tärkeää viestiä eri markkinointikanavissa yhtenevästi, jotta viestin sisältö ei pääse muuttumaan matkan aikana, eikä se saa erottua suuresti muiden asiakkaiden kertomuksista. (Puusa ym., 2012, 142-143.)

Viimeinen laatukuilu on koetun palvelun laadun kuilu. Kuilu voi syntyä esimerkiksi tarjotun palvelun ja asiakkaan odotusten välisestä ristiriidasta. Puusan ym. (2012, 143) mukaan kuilun välttämisessä palveluntarjoajan on huomioitava:

1. *Ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja odotukset*
2. *Varmistaa, että palvelut on suunniteltu ja laatuvaatimukset asetettu näiden odotusten mukaisesti*
3. *Huolehtia, että työntekijöillä on tietoja, taitoja ja halua noudattaa näitä vaatimuksia*
4. *Viestiä asiakkaille sellaisen lupauksen, jonka se pystyy lunastamaan.*

(Puusa ym. 2012, 143.)

Asiakkaan kokema arvo muodostuu esimerkiksi palvelutapahtumissa jokaisella kerralla, kun asiakas käyttää palvelua. Asiakkaan kokema arvo on vahvasti subjektiivinen kokemus ja siihen vaikuttavat palvelutapahtumaan käytetyt uhraukset ja siitä saatavat hyödyt, joiden erotuksena lopullinen arvo syntyy. (Kuusela & Rintamäki, 2002). Asiakkaan kokema arvo on alettu arvostaa entistä enemmän yritysten liiketoiminnan taustalla ja onkin näytetty toteen, että ylivertaisesta asiakaskokemuksesta seuraa palveluiden kohdalla asiakasuskollisuutta, joka luonnollisesti näkyy myös palveluntarjoajan taloudellisissa tekijöissä positiivisena tekijänä. (Khalifa, 2004, 645-646.)

Grönroosin (2001) mukaan arvon ymmärtämisen lähtökohtana on havainto, että: *”asiakkaat kokevat arvon sisäisissä prosesseissaan ja toimittajan tai palveluntarjoajan kanssa käymässään vuorovaikutuksessa kuluttaessaan tai käyttäessään palveluja, tuotteita, tietoja, henkilökohtaisia*

kontakteja, normalisointia ja muita pitkäaikaisten suhteiden elementtejä.”, eikä näin ollen arvoa tuoteta esimerkiksi palveluyrityksen taustaprosesseissa. (Grönroos, 2001, 196). Palvelun arvon voidaan katsoa sisältävän palvelutapahtumasta saatavan kokonaishyödyn ja sen toteuttamiseen vaadittavien uhrausten erotuksen. (Kuusela & Rintamäki, 2002, 17). Asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna kyseiset uhraukset voivat olla esimerkiksi taloudellisia, esimerkkinä palvelusta maksettu hinta. Toiminnalliset uhraukset voivat olla esimerkiksi palvelun tuottajan ja – kuluttajan yhteisiä panostuksia palvelun toteutumisen mahdollistamiseksi. Kaikissa palvelutapahtumissa ideaalitalanne on, että palvelun tuottama arvo olisi kummankin osapuolen osalta positiivinen. Positiivinen arvon tilanne syntyy, kun kumpikin osapuoli kokee saavuttavansa tapahtumasta enemmän hyötä, mitä siihen käytetyt uhraukset vaativat. Palvelutapahtuman arvoon voivat vaikuttaa myös aiemmat asiakaskokemukset. Aiemmin koettu positiivinen tai negatiivinen arvo voi välittyä myös seuraavaan palvelutapahtumaan, vaikkei uudessa tapahtumassa saavutettaisi samaa tasoa, mitä edellisissä tapahtumissa. (Kinnunen, 2004, 21.)

Grönroos (2009) jakaa puolestaan asiakkaan kokeman arvon (AKA) viiteen eri yhtälöön:

1. $AKA1 = \text{episodin hyödyt} + \text{suhteen hyödyt} / \text{episodin uhraus} + \text{suhteen uhraus}$
2. $AKA2 = \text{transaktion arvo} + \text{tai} - \text{suhteen arvo}$
3. $AKA3 = \text{ydinratkaisut} + \text{lisäpalvelut} / \text{hintaa} + \text{suhdekustannukset}$
4. $AKA4 = \text{ydinarvo} + \text{tai} - \text{lisäarvo}$
5. $AKA5 = \text{pitkän aikavälin vaikutus tuottoihin} / \text{hintaa} + \text{suhdekustannukset}$

AKA1 –malli sisältää oletuksen, jonka mukaan asiakkaan ja palveluntarjoajan välisessä suhteessa on automaattisesti arvoa muodostavia tekijöitä. Tämänkaltaisissa siis arvoa tuottavia tekijöitä ovat yllä kuvatun taulukon mukaiset tekijät, joiden painotukset voivat vaihdella ajan mittaan ja varsinkin pitkissä suhteissa on mahdollista joutua tekemään myös uhrauksia suhteen ylläpitämiseksi. Tässä mallissa on muistettava, että kaikissa asiakassuhteissa on positiivisia ja negatiivisia tekijöitä, jotka joita asianomaiset kohtaavat keskenäisessä kanssakäynnissä. Asiakkaan kokeman kokonaishyöty tai kokonaisuhraus ei synny yksittäisissä palvelutapahtumissa, vaan se on pidemmän toimintaketjun tulos. Grönroosin(2009) mukaan: *Yhden palvelutapahtuman arvoa ei voi kuitenkaan laskea pelkästään sitä koskevan hyödyn ja uhrauksen mukaan, vaan myös koko suhteen hyödyt ja uhraukset vaikuttavat asiakkaan kokemaan kokonaisarvoon.* (Grönroos, 2009, 193-194.)

AKA2 –malli jaottelee erilleen itse palvelutapahtumassa esiintyvän asiakkaan kokeman arvon ja pidempiaikaisen asiakassuhteen tuottaman arvon, joita mallin osa-alue vertailee keskenään. Näiden keskinäisenä erotuksena syntyy koettu kokonaislaatu. (Grönroos, 2009, 194.)

AKA3 –malli määrittelee puolestaan asiakkaalle koituvat hyödyt ydinratkaisuiden ja lisäpalveluiden kautta toteutuviksi. Asiakas kokee ydinratkaisulla, tai ydinpalvelulla tässä yhteydessä, saavansa teknistä laatua ja lisäpalveluilla puolestaan toiminnallista laatua. Suurempaa asiakkaan kokemaa arvoa tavoiteltaessa palveluntarjoajan on mahdollista lisätä suhteesta saatavia hyötyjä parannetun ydinpalvelun avulla, jota on mahdollista parantaa entisestään ydinpalvelua tukevilla lisäpalveluilla.

Toisaalta myös tässä mallissa, kuten aiemmin esitetyissäkin malleissa asiakkaalle koituvia uhrauksia pienentämällä on mahdollista tavoitella asiakkaalle saavuttaman arvon kasvua. Uhrauksia ei tämän mallin mukaan tule kuitenkaan pienentää ensisijaisesti hintaa laskemalla vaan pikemminkin tekemällä suhteesta entistä taloudellisempi esimerkiksi helpottamalla asiakkaan mahdollisuuksia olla yrityksen kanssa vuorovaikutuksessa. (Grönroos, 2001, 197-198.)

AKA4 –mallin perusajatuksena on tarkastella samaa asiaa ydinarvon ja lisäarvon näkökulmasta. Ydinarvolla tarkoitetaan kulutetun ydinpalvelun hyötyjä verrattuna siihen käytettyihin taloudellisiin panostuksiin. Lisäarvoksi katsotaan puolestaan kaikki vuorovaikutuksessa syntyneet lisäpalvelut ja niiden vertaaminen tulevaisuudessa tapahtuviin suhdekustannuksiin. Esimerkkinä positiivisesta lisäarvosta voidaan mainita vaikkapa palveluprosessin sujuvuus asiakkaan näkökulmasta ja negatiivisesta lisäarvosta palveluprosessin sujumattomuus samassa tilanteessa. Tässä mallissa oleellista on eliminoida potentiaaliset arvopilaajat, jotta asiakkaan kokema kokonaisarvo on mahdollista nousta paremmalle tasolle. (Grönroos, 2001, 198.)

AKA5 –malli on hyvin samankaltainen, mitä AKA3-malli, mutta siinä asiakkaalle koituvan arvokokonaisuuden muodostuminen lasketaan toisella tavalla. AKA5 –mallissa keskitytään asiaan ennemminkin taloudellisten laskelmien perusteella esimerkiksi hinnan osalta. AKA5 –mallissa asiaa ajatellaan pidemmällä tähtäimellä ja yrityksen tulisi pystyä arvioimaan esimerkiksi transaktioista kertyviä tuottotasojä ja suhdekustannuksia jollakin tasolla. (Grönroos, 2009, 194-195.)

4.3 Palvelun arvolupaus asiakaslähtöisessä prosessissa

Käsitettä ”arvolupaus” (customer value proposition) käytetään liiketaloudellisissa keskusteluissa monissa yhteyksissä. Termi on käsitteenä monimuotoinen myös alan asiantuntijoiden keskuudessa, joten tutkimustulostenkaan nojalla sillä ei ole yhtä yleispätevää määritelmää. (Anderson, Narus, Van Rossum, 2006). Arvolupaus voidaan määritellä kuitenkin sisältävän palveluntarjoajan strategisia päätöksiä sisältävänä toimintana liittyen siihen, mitä he tekijät uskovat omien potentiaalisten asiakkaidensa eniten arvostavan, ja jonka he pystyvät myös siirtämään käytäntöön tavoitellessaan kilpailuetua markkinoilla. (Rintamäki, Kuusela, Mitronen, 2007, 624). Osterwalder ja Pigneur ottavat omassa arvolupaustaan käsittelevässä tekstissä kantaa asiaan seuraavalla tavalla: Oikeanlaisen arvolupauksen täyttäminen asiakkaan kannalta on tärkein yksittäinen seikka, jonka perusteella he valitsevat palveluntarjoajiaan. Sen tarkoituksena on auttaa täyttämään asiakkaan odotukset ja palvelutapahtuman taustalla vallitsevat tarpeet. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 22.)

Palvelun arvolupauksen rakentamisen tueksi on valmistettu erilaisia teoreettisia malleja, joita voidaan soveltaa käytäntöön. Barnes, Blake ja Pinder (2009) ovat luoneet kuusi omaa prosessiaan sisältävän mallinsa, jonka avulla arvolupaus on mahdollista muodostaa.

Mallin osa-alueet ovat:

- *Oman potentiaalisen kohderyhmän tunnistaminen*
- *Arvokokemuksen määrittely*
- *Palvelutarjooman määrittely*
- *Hyötyjen määrittely*
- *Tarjooman differentointi*
- *Todisteiden luominen*

(Barnes, Blake ja Pinder, 2009, 30.)

Malli lähtee liikkeelle oman potentiaalisen kohderyhmän tunnistamisesta. Kohderyhmää valitessa yrityksen on tarkasteltava kriittisesti omaa toimintaympäristöään ja pyrittävä luomaan perusteltuja päätöksiä oman toimintaympäristön perusteella. Barnesin ym.(2009) mukaan asiakassegmenttejä valitessaan tulisi yrityksen keskittyä ennemminkin palvelemaan pienempää asiakasjoukkoa, joka mahdollistaa tarkemman keskittymisen asiakkaan mieltymyksiin ja ostopäätöksen taustalla vallitseviin arvotekijöihin. Mallin mukaan markkinoilla keskittymistä pienempään asiakasjoukkoon ei tulisi nähdä voimavarojen tuhlaamisena, vaan ennemminkin mahdollisuutena parempaan menestymiseen, joka korostuu etenkin palveluiden markkinoinnissa. Barnesin ym.(2009) mukaan yritysten on tarkasteltava edellä mainittuja seikkoja kriittisesti esimerkiksi tutkimuksenteon yhteydessä ja analyysejä tehtäessä on kiinnitettävä huomiota myös negatiivisiin tekijöihin, joiden kautta toimintaa on mahdollista parantaa.

(Barnes, Blake, Pinder, 2009, 61-65.)

Arvokokemuksella tarkoitetaan tässä vaiheessa kaikkia yritykseltä asiakkaalle välittyviä toimintoja aina negatiivisista positiivisiin kokemuksiin. Arvokokemusten ja -preferenssien tulkinta on monimutkainen prosessi, sillä asiakkaat eivät välttämättä itsekään tiedosta omia ostopäätöksiinsä liittyviä tekijöitä. Arvon määrittelyssä keskeisiksi kysymyksiksi nousevat yrityksen omaan viitekehukseen liittyvät tekijät muun muassa asiakkaiden tarpeista ja kilpailijoiden toimista. Arvon kokeminen syntyy useista eri tekijöistä ja sen muodostumista voi selvittää kysymyksillä, jotka liittyvät esimerkiksi *vuorovaikutussuhteeseen, arvoon itsessään, hyödykkeen kustannuksiin, tarjouksiin, markkinapaikasta, kilpailijoista ja vaihtoehtoista sekä suosittelijoista ja ehdotuksista*. Yrityksen on pyrittävä siis asiakkaan syvempien tarpeiden ymmärtämiseen esimerkiksi heidän halujensa sekä tavoitteidensa osalta. Näiden seikkojen ymmärtämiseen vaaditaan laajempaa asiakasymmärrystä, johon voidaan panostaa huolellisella tutkimustyöllä tai asettamalla itsensä "asiakkaan asemaan" ja pyrkimällä ymmärtämään ostopäätökseen liittyviä kokemuksia, ei niinkään pelkkiä ostopäätösprosessin eri vaiheita.

(Barnes ym., 2009, 68-78.)

Kolmantena kohtana Barnesin ym.(2009) luokittelussa on palvelutarjooman määrittely.

Palvelutarjooman määrittely on mahdollista vasta kun yrityksellä on vakiintunut ajatus omasta kohderyhmästään ja omien asiakkaidensa potentiaalisista arvokokemuksista. Palvelutarjoomassa

yritys kartoittaa muun muassa omat resurssinsa, tarjottavat hyödykkeensä ja niihin liittyvät esimerkiksi hinnoitteluun liittyvät seikat, joiden avulla on mahdollista tuottaa arvoa asiakkaille. (Barnes ym. 2009, 79-83.)

Luokittelun neljännessä vaiheessa tarkastellaan suhteen hyötyjä asiakkaan kannalta. Luokittelussa suhteen hyödyt voidaan jakaa kolmeen eri osaan, jotka sisältävät odotetut hyödyt, lisähyödyt ja potentiaaliset hyödyt. Odotettuihin hyötyihin luetaan nimensä mukaisesti hyötyjä, joita hyödykkeiden kuluttajat odottavat tuotteelta tai palvelulta saavansa. Lisähyötyä katsotaan syntyvän missä tahansa transaktion vaiheessa, jossa asiakas yllättyy positiivisesti, eikä ole osannut odottaa kyseistä tapahtumaa. Potentiaaliin hyötyihin katsotaan kuuluvaksi yrityksen kasvumahdollisuudet, jotka ovat mahdollisia tulevaisuudessa muun muassa asiakkaiden suositteluiden ansiosta. (Barnes ym. 2009, 87-89.)

Viidennessä vaiheessa käsitellään oman tarjoaman differoimista verrattuna kilpailijoihin. Yrityksen tulee tässä vaiheessa kehittää omaa, edellisessä kappaleessa käsiteltyä palvelutarjoomaansa, suuntaan, jota heidän potentiaaliset asiakkaansa arvostavat, ei niinkään perinteisen kilpailija-analyysin avulla tai benchmarkingin avulla. Yritykselle on edellisen lisäksi tärkeä pyrkiä löytämään omia erinomaisuuksiaan päivittäisestä tekemisestään kilpailijoista erottautumisen kannalta, sekä oikean kohderyhmän löytämiseksi. (Barnes ym. 2009, 93-100.)

Mallin viimeinen vaihe keskittyy todisteiden luomiseen. Yrityksen on siis kyettävä todistamaan potentiaalisille asiakkailleen jollain tavalla omat lupauksensa arvoa tuottavasta asiakaskokemuksesta. Todisteiden luomisessa on mahdollista käyttää erilaisia valmiita malleja tai tutkimuksia, joida voidaan tarvittaessa soveltaa käytäntöön. (Barnes ym. 2009, 101-108.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tämän työn tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Tutkimusmenetelmän valinnassa tässä työssä on päädytty laadulliseen menetelmään, koska se pyrkii selittämään tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja sen avulla on mahdollista päästä tutkimaan vastaajan tutkittavia näkökulmia syvällä tasolla. Laadullinen tutkimus keskittyy erilaisten merkitysten tulkintaan, jotka nousevat esille monin tavoin tutkimusprosessissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Omalta osaltaan laadulliset tutkimusmenetelmät ovat kehittyneet ajatuksien seurauksena, joiden mukaan tilastolliset menetelmät eivät ole riittäviä inhimillisen toiminnan tulkinnassa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimus on johdettu käsiteltävästä aineistosta, eikä näin ollen aineiston totuudellisuudella ole merkitystä. Teoria on mukana selittämässä valitun tutkimusaineiston ja sen ulkopuolisten tekijöiden vuorovaikutusta, mutta sillä ei pyritä tekemään yleis-liiketaloudellisia yleistyksiä tutkitusta asiasta. (Tilastokeskus, Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot.)

Kanasen (2010) mukaan laadullisessa tutkimuksessa, erityisesti pyrittäessä syvällisempää näkemykseen tutkittavasta ilmiöstä, on käytettävä laadullisia tutkimusmenetelmiä. Syvällisestä näkemyksestä puhuttaessa on mahdollista käyttää myös termiä sanallinen kuvaus. Sanallisen kuvaus eroaa esimerkiksi määrällisistä tutkimusmenetelmistä siten, että se voidaan nähdä kokonaisvaltaisempaan tapaan tutkia ilmiötä, mutta sillä ei päästä aivan samoihin tarkkuuden asteisiin, mitä numeroihin perustuvalla, määrällisellä tutkimuksella. (Kananen, 2010, 41-42.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen suorittamisessa käytetään termiä saturaatio. Saturaatio kuvaa vaihetta tutkimuksessa, jossa vastaukset alkavat toistaa itseään, eikä tutkimuksella saavuteta enää uutta ja relevanttia tietoa tutkimuksen kannalta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei useissa tapauksissa tutkimussuunnitelmansa alussa määritä haastateltavien määrää, vaan tarkkailee vastauksia saturaatiopisteen saavuttamisen näkökulmasta, eli haastatteluja tehdään, kunnes ne alkavat toistaa itseään. Tiivistettynä voisi todeta, että aineistoa tutkimusta varten on kerätty riittävästi, kun vastaukset alkavat toistaa itseään. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara, 2007, 177.)

Työssä käytetyn lähdeaineiston tutustumisen aikana työssä valikoitui käytettäväksi kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus, koska tavoitteena oli luoda arvolupaus, joka puolestaan vaatii laajaa asiakasymmärrystä.

5.2 Haastattelu

Laadullisessa tutkimuksessa on useita mahdollisuuksia toteuttaa itse tutkimuksen aineistonkeruu. Haastattelu on yleisesti käytetty menetelmä ja sen tarkoituksena on selvittää tutkittavien henkilöiden ajattelua, kokemuksia ja motivaatiota tutkittavasta ilmiöstä. Kvantitatiivisessa analyysissä käytetyissä haastattelumenetelmissä on neljä eri vaihtoehtoa. Haastattelun voi suorittaa strukturoituna, puolistrukturoituna tai teemahaastatteluna tai avoimena eli syvähaastatteluna. Strukturoidussa haastattelussa tutkija käyttää valmiita kysymyslomakkeita ja kaikki vastaajat vastaavat samassa järjestyksessä kysymyksiin. Puolistrukturoitussa haastattelussa käytetään myöskin valmiita kysymyksiä, jotka ovat samoja kaikille, mutta haastateltavat saavat vastata niihin omin sanoin. Teemahaastattelu on puolestaan luonteeltaan vapaampi ja siinä tutkimushaastattelija vie keskustelua eteenpäin esimerkiksi omien lisäkysymysten ja lisätarkennusten avulla. (Pitkäranta, 2010, 80-81.)

5.3 Haastateltavien valinta

Työn tutkimuksellisen osuuden haastateltavien valinta muodostui pitkän prosessin tuloksena. Huolellisen työn teoriaosuuteen perehtymisen ja työn toimeksiantajan kanssa käytyjen keskusteluiden jälkeen päädyttiin tekemään esiluokitteluja mahdollisista haastattelukohteista. Tässä esiluokittelun vaiheessa tarkastelin lisäksi internetistä löytyvän informaation avulla mahdollisia potentiaalisia asiakkaita ja heidän julkisesti ilmoittamaa ostokäyttäytymistään. Samaan aikaan hyödynsin työn toimeksiantajan, sekä omien verkostojeni tietoja oikeantyyppisten tutkimuskohteiden etsinnässä.

Esiluokittelun jälkeen päädyin tulokseen, että parhaimmat vastaukset tutkimuksen ja työn lopputuloksen kannalta antavat luonnollisesti yritykset, jotka ovat vuokranneet tiloja ulkopuolisilta jossakin muodossa lähimenneisyydessä väliaikaista käyttöä varten. Esikarsinnan jälkeen lähdin kartoittamaan yhdessä työn toimeksiantajan kanssa vielä yksityiskohtaisempaa asiakassegmenttiä, jonka palvelemiseen heidän olisi mahdollista paneutua erittäin tarkasti tulevaisuudessa. Loppujen lopuksi haastateltaviksi valikoitui yrityksiä, jotka olivat vuokranneet tiloja ulkopuolisilta, heidän liiketoimintamalliinsa liittyi yritysten tai yksityishenkilöiden kouluttaminen jollakin tavalla ja heidän tarvitsevana tilavuokrauksissa käytetyt henkilömäärät olivat työn toimeksiantajan tiloihin sopivia. Potentiaalisimpina vaihtoehtoina näin siis nimenomaan yritysasiakkaat, koska omien oletuksieni mukaan, jota ajatusta myös ostokäyttäytymisen teoria näytti tukevan, he pyrkivät muodostamaan ensisijaisesti pitkäaikaisia asiakassuhteita, joka sopisi erittäin hyvin myös työn toimeksiantajan tarpeisiin.

Mietittäessä käytettävissä olevia tiloja, joita toimeksiantajalla ovat siis kokoustilat, ATK-tilat, juhlatilat ja keittiötilat, työssä tultiin tulokseen, että ensisijainen kohderyhmä tutkimuksessani ovat yrityksille tai yksityishenkilöille koulutuspalveluita tarjoavat asiantuntijaorganisaatiot, koska he käyttävät usein toiminnassaan tämänkaltaisia palveluita.

5.4 Haastatteluiden kirjaaminen

Haastatteluiden kirjaamisessa laadullisessa tutkimuksessa on käytettävissä eri menetelmiä. Järkevin tapa tallentaa haastatteluita on niiden nauhoittaminen digitaalisella nauhurilla, koska se antaa haastattelijalle mahdollisuuden keskittyä haastatteluun aikaa vievän kirjoitustyön sijasta. Nauhoituksen jälkeen nauhoitus tulee purkaa tekstimuotoon, eli litteroida, jotta se on analysoitavissa myöhemmin. Litteroinnissa on erotettavissa puolestaan kolme eri tasoa:

- 1) Sanatarkka litterointi
- 2) Yleiskielinen litterointi
- 3) Propositiotason litterointi

Näistä kolmesta litterointitasosta tutkija valitsee itselleen parhaiten sopivan oman tutkimusongelmansa perusteella. Valitun litterointitason jälkeen tutkimuksen tekijä valitsee litteroinnin käytännön toteutuksen. Litterointi voidaan suorittaa laadullisessa tutkimuksessa tekstinkäsittelyohjelmalla, johon tulee kirjata myös haastattelussa käytetyt kysymykset, vastaajat ja heidän vastauksensa, jonka jälkeen saadusta aineistosta erotetaan eri asiat omiksi kokonaisuuksikseen ja siirretään segmentteittäin esimerkiksi taulukkolaskentaohjelmaan. (Kananen, 2010, 58-60).

5.5 Valitut metodologiset menetelmät

Työn aihe on liiketaloudellisessa keskustelussa melko usein esillennevä, kuitenkin suhteellisen monimutkainen prosessi, josta johtuen metodologisten menetelmien oikea valinta on tärkeää luotettavan tutkimustuloksen saavuttamiseksi.

Työn tutkimuksellisen osuuden menetelmäksi valitsin kertaluontoisen tutkimuksen, joka toteutetaan kvalitatiivisella menetelmällä. Työn primäärinen aineisto kerätään puolistrukturoituna yksilöhaastatteluina, jonka tutkimuskysymykset ovat johdettuja edellä esitetystä teoriasta. Puolistrukturoidussa haastattelussa tavoitteena on käyttää samoja tai ainakin likipitään samoja tutkimuskysymyksiä kaikille haastateltaville. Kyseiset tutkimusmenetelmät valikoituivat käytettäväksi, koska ne pyrkivät selittämään tutkitun ilmiön tapahtumia paneutumalla siihen systemaattisesti, tarkasti ja totuudenmukaisesti ja mahdollistaa tällä tavoin aiheen täsmällisen ymmärtämisen. Tutkimus toteutetaan siis kertaluontoisena, eikä sen avulla ole tarkoitus pyrkiä ajalliseen vertailukelpoisuuteen.

(Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, ks. myös Puusa ym, 2012, 56.)

Työssä haastateltiin yhteensä kuutta eri potentiaalisen yrityksen edustajaa. Viisi haastattelua suoritin kasvatusten ja yhden haastattelun suoritin videon välityksellä. Tutkimushaastattelut ovat nauhoitettu puhelimeni sanelimella. Haastattelujen jälkeen siirryin litteroimaan tekstejä sanatarkasti tekstinkäsittelyohjelmalla. Saaduista vastauksista poimin esillennevistä asioita, jotka siirsin taulukkolaskentaohjelmalla yhteen taulukkoon laajemman kokonaiskuvan saavuttamiseksi

tutkimastani ilmiöstä. Pysin tuomaan esille tulosten analysoinnissa ensinnäkin useimmin esillenousseita tekijöitä, sekä näiden tekijöiden lisäksi olen nostanut esille kokonaisia tekstejä, jos ne mielestäni tuovat esille yhdessä tekstissä ikään kuin tiivistettynä vastaajien yleisimpiä mielipiteitä tutkittavan asian osalta. Saatujen tulosten perusteella tein analyyseni kysymyksiin liittyen, jotka esittelen seuraavan pääotsikon alla.

Työn tutkimuksellisen osuuden tarkoituksena on antaa vastauksia kohdeyritykselle räätälöityihin tutkimuskysymyksiin, jotka valikoituivat lopulliseen muotoonsa edellä esitetyn työn teoreettisen viitekehityksen perusteella. Tutkimuskysymykset ovat räätälöity toimeksiantajan viitekehystä varten, eikä niiden tarkoituksena ole antaa yleisluonnollisia vastauksia liiketaloustieteeseen.

Tutkimuksen on tarkoitus antaa vastaukset kysymyksiin:

Mistä syntyvät tutkimuskohteiksi valittujen yritysten arvoa tuottavat tekijät tilavuokrausprosessissa?

Mitä on odotettu kohdeyrityksen arvolutaus tilavuokrausprosessin osalta?

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimusprosessin pääosat muodostuvat kolmesta eri vaiheesta, joita ovat aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset, jotka voidaan nähdä tutkimuksen tärkeimmiksi vaiheiksi. Aineistoa analysoitaessa käsitellään tutkimuksesta saatuja tuloksia, jonka jälkeen on tapana siirtyä niiden tulkintaan. Huolellisen tulosten tulkinnan jälkeen on mahdollista siirtyä itse johtopäätöksiin saatujen tulosten perusteella. (Hirsijärvi ym. 2007, 216).

Tässä kappaleessa analysoidaan saatuja vastauksia ja tulkiten niitä vastauksien perusteella. Seuraava kappale käsittelee tekemiäni johtopäätöksiä tulkintojeni perusteella. Työn tutkimuksellinen osuus toteutettiin siis laadullisena tutkimuksena, jossa haastattelin potentiaalisia asiakkaita valmiiden kysymysten avulla, joihin he saivat vastata sanallisesti. Tarvittaessa tein lisäkysymyksiä aiheeseen, jotta kaikki haastateltavat ymmärsivät kysymykset samalla tavalla. Kyselylomakkeen kysymykset olivat jaettu kolmeen eri pääluokkaa, jotka olivat arvon muodostuminen, arvolupaus, sekä asiakkaan ostokäyttäytyminen. Kysymykset olivat kuitenkin välillä edellä esitellyjen luokkien ylittäviä, eikä niitä ole oikean lopputuloksen saamiseksi tarvetta jaotella koskemaan pelkästään yhtä osaa näistä pääotsikoista.

Perustietojen kartoitus

Kyselylomakkeen alussa kysyin haasteltavilta hieman taustatietoja heistä itsestään ja heidän edustamasta organisaatiostaan. Tutkimuskohteiksi sain hyvin organisaatioita, joita halusinkin, eli koulutuspalveluita tarjoavia asiantuntijaorganisaatioita tai organisaatioita, jotka ovat käyttäneet ulkopuolisia tiloja toiminnassaan useita kertoja viime vuosina. Vastajien työtehtävät vaihtelivat toimitusjohtajasta tai yrittäjästä aina projektikoordinaattoriin, mutta kaikki haastateltavat olivat omalta tavallaan päättämässä tilavuokrauksesta tai olivat syvällä edustamansa organisaation tilavuokraukseen liittyvissä prosesseissa, joten pidän tutkittavia henkilöitä soveltuvina tämän tutkimuksen haastattelukohteiksi. Haastateltujen yritysten henkilömäärät vaihtelivat yhden ja 40 työntekijän välillä. Tutkimustulosten analysoinnissa tutkimukseen osallistuneet organisaatiot ovat nimetty haastattelujärjestyksen perusteella aakkosten mukaan. Ensimmäiseksi haastatellusta yrityksestä käytetään myöhemmin nimitystä Yritys A ja viimeisimmästä käytetään nimitystä Yritys F.

Tutkimuskysymykset

Perustietojen kartoituksen jälkeen siirryin itse tutkimuskysymysten pariin. Ensimmäinen kysymys lähti tarkastelemaan haastateltavien arvon muodostumistekijöitä tilavuokrausprosessissa yleisellä tasolla. Ensimmäinen varsinainen tutkimuskysymys oli: "Mitä odotuksia teillä on vuokratessanne tiloja ulkopuolisilta yleisellä tasolla?". Vastauksesta jakaantuivat jonkin verran vastaajien kesken, mutta yleisiä esiinnousseita asioita olivat ainakin tarvittavien laitteiden löytyminen ja tilojen soveltuvuus omaa käyttötarvetta vastaavaksi, joka toistui käytännössä jokaisessa vastauksessa.

Yksi vastaaja lähti tarkastelemaan asiaa laajemmasta perspektiivistä. Hän kirjoittaa: *"Odotan sellaista perustietojen selkeää löytymistä, joka on oikeastaan ihan avainasia, eikä koske pelkästään kokoustiloja ja vuokratilojen löytämistä etsimistä, hakemista vaan ihan kaikkia palveluita kun lähtee hakemaan, niin kyllä ne on ne tärkeät perusfaktat: missä se sijaitsee, miten sinne pääsee, miten pysäköinti on järjestetty, onko hinnat näkyvissä, joka on yksi niistä tärkeistä perusjutuista, joka on huonolla tolalla Suomessa ja onko tällaiset faktatiedot kuten kapasiteettitiedot, eli odotan sellaista selkeää. Eli oltaisiin mietitty sen asiakkaan kannalta, mitenkä niistä asioista kerrotaan".*

Muut selkeästi esillenousseet asiat tiivistyvät heti ensimmäisessä tekemässäni haastattelussa. Yritys A:n edustaja kertoi näin: *"No se, että tuota siellä on riittävästi paikkoja käytettävissä, pitää olla riittävät fasilitteetit, AV-laitteet, fläppitaulu, pitää olla riittävän rauhallinen/luottamuksellinen, että saa suljettua ovet, eikä tiedot kantaudu ulkopuolelle ja siellä pitää olla alkukahvit ynnä muut ruokatarjoilut, joita voi käyttää tarvittaessa hyväksi".* Muissa haastatteluissa nousi näitä samoja asioita järjestelmällisesti esiin, joten mielestäni saturaatiopiste saavutettiin tässä kysymyksessä. Tässä kysymyksessä pyrittiin selvittämään yleisellä tasolla vastaajien odotuksia hyvän tilavuokraajan antamasta lupauksesta omasta palvelustaan. Pieniä eroavaisuuksia vastauksien joukosta kuitenkin löytyi, sillä esimerkiksi Yritys D:n edustaja mainitsi edellä mainittujen, saturaatiopisteen saavuttaneiden tekijöiden, lisäksi käyttävänsä tietynlaisia kouluja omassa tilavuokrauksessaan, joka on työn toimeksiantajan kannalta merkittävä tieto, josta voi olla hyötyä tulevaisuuden markkinointipäätöksiä tehtäessä kyseisen yrityksen kohdalla.

Toinen kysymys käsitteli tutkittavien käsitystä heidän mielestään laadukkaasta asiakaskokemuksesta. Kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan arvotekijöitä tilavuokrauksessa, joita tunnistamalla työn toimeksiantajalla on mahdollista kehittää omaa toimintaansa asiakkaidensa arvostamaan suuntaan. Laadukkaassa asiakaskokemuksessa nousivat esille varsinkin asioinnin helppouteen liittyvät tekijät, asiakkaan ymmärtäminen ja toiminnan yleinen sujuminen palveluprosessin aikana, jotka ovat selkeästi palveluprosessin toiminnalliseen laatuun liittyviä tekijöitä. Palvelutapahtuman sujuvuudesta vastauksista nousi yleisesti esille tilavuokrauspalveluihin oleellisesti liittyviä tekijöitä, kuten käytettävien koneiden ja laitteiden laatu, sekä niiden toimiminen. Myös ruoan tärkeys nousi muutamissa vastauksissa esille osana laadukasta asiakaskokemusta. Laadukkaan asiakaskokemuksen tekijöiden selvittämisen avulla palveluntarjoalla muodostuu mahdollisuus käyttää näitä tekijöitä esimerkiksi omissa markkinointilupauksissaan tulevaisuudessa tavoitellessaan kilpailuetua markkinoilla.

Eräs vastaaja kertoi näin: *"No kyllä oikeastaan näitä samoja (mitä edellisessäkin kysymyksessä) ja sitten siihen liittyy sit se myöskin ne ihmiset, ketkä on siellä vuokranantajan puolella, kenen kanssa tehdään yhteistyötä ja keskustellaan ja tutustutaan näihin tiloihin ja monestihhan me ollaan se, kuten esimerkiksi kyseisessä kohteessa on hälytunnukset ja pannaan ne illalla päälle ja katotaan, että ovet on kiinni ja mistä meidän kurssilaiset vois kulkee ja sellanen niin kuin toimiva yhteistyö on hirveen tärkeitä, eli me tiedetään jos on ongelma niin kehen otetaan yhteyttä ja sellainen yleiskokonaisuus, sillon kun paketti on hyvä.".* Tutkimuskohteiksi valikoituneet yritykset arvostivat siis selvästi palveluntarjoajan ammattitaitoisuutta, eivätkä he pitäneet ajatuksesta, jossa he

joutuisivat olemaan jatkuvasti itse yhteyksissä palveluntarjoajaan saavuttaakseen laadukkaan asiakaskokemuksen. Yritys B:n edustaja mainitsee omassa puheenvuorossaan näin: *" No se tulee osittain edellisestä, mutta varmastikkin se laadukas asiointikokemus tulee siitä, että asiakasta ymmärretään, asiakasta kuunnellaan, ymmärretään sen tarpeet ja vastataan niihin tarpeisiin ja se vastuullisuus siinä, että se homma niin kuin hoituu ilman paimentamista. Se on minun mielestä se laatu."*

Vastauksen perusteella työn toimeksiantajan on järjestettävä oma toimintansa tilojenvuokrauksessa niin, että heidän asiakkaansa kokevat palveluprosessin sujuvan jouhevasti, joka liittyy edellä esitellyn teorian mukaisesti ensisijaisesti prosessin toiminnalliseen laatuun. Vastauksista on nähtävissä, että haastateltavat arvostavat niin toiminnallista, eli sitä miten he palvelun saavat, että teknistä laatua, joka puolestaan selittää mitä asiakkaat loppujen lopuksi saavat. Vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti kumpienkin vaihtoehtojen välille, mutta suurempi osa vastauksista keskittyy teknisen laadun puoleen, eli tarkastelee laadukasta asiakaskokemusta sen lopputuloksen kautta. Huomattavaa on, että kahden vastaajan teksteistä on löydettävissä, sekä tekniseen laatuun, että toiminnalliseen laatuun viittaavia tekijöitä.

Kolmas kysymys käsitteli puolestaan palveluntarjoajan imagoa. Kysymys oli: *" Onko palveluntarjoajan imagolla vaikutusta? Kuvailisitko hyvän palveluntarjoajan imagoa muutamalla sanalla?"*.

Tutkimusvastauksista tulee selvästi ilmi, että kaikki tutkimukseen osallistuneet yritykset pitivät palveluntarjoajan imagoa merkittävänä tekijänä kartoittaessaan vaihtoehtoja palveluntarjoajien välillä. Yritys A:n edustaja vastasi näin: *" Nojoo on sillä lähtökohdalla tietysti merkitystä eli otetaanko palvelu ... (hyvämaineinen kuopiolainen tilavuokraaja) vai ... (erittäin huonomaineinen laitos, kärjistetty esimerkki) Eli sellaiset perinteiset tarjoajat, sillä on mielikuva kun kokouskutsua laittaa niin mielikuva siitä, että minkälaiseen paikkaan mennään kokoontumaan. Hyvä imago sisältää jonkinlaisia traditiota palveluntarjoajalta. Tietysti sitä saa olla uusia toimijoita, mutta sitä ei mielellään lähde kokeilemaan, valitettavasti aikalailla päädytään usein samojen tilantoimittajien käyttöön, mielellään ei lähdetä testamaamaan uusia toimijoita. Pienimuotoisesti ehkä, mutta kyllä se vaan tahtoo olla niin, että jos joku toimii hyvin niin sitä käytetään sitten pitkään."*

Osa vastaajista kertoi, että he käyttävät vakituisesti tiettyjä toimijoita toiminnassaan, joten imagolla ei ole enää niin suurta vaikutusta verrattuna tilanteeseen, jossa palvelun tuottaja ja käyttäjä ovat vasta alkuvaiheessa asiakassuhteessaan.

Yritys E:n edustaja kertoi näin: *" On tottakai ehkä sellainen tietynlainen merkitys, mutta meillä kun tässä ympäri Suomea järjestetään näitä koulutustilaisuuksia ja tiloja tarvitaan, niin meillä on niin kuin vuosien mittaan, meillä on niin kuin pitkä suhde heihin. Eli sillä imagolla ei sillä enää ole niin merkitystä, koska he ovat niin tuttuja meille. Sellaista on sattunut tälläistä (huonoa palvelua) paikkojen kanssa, joita ei ole tunnettu ja ollaan kokeiltu, niin kyllä minä sanoisin, että se jää silloin yhteen kertaan. Eli meille on hirmu tärkeätä se asiakaspalaute omilta asiakkailta, eli jos he pitävät sitä paikkaa huonona niin ei sitä oteta jatkossa, koska me saadaan se palaute siitä."*

Tutkimus vahvisti myös selvästi tässä kysymyksessä oman ennako-odotukseni, jonka mukaan yritykset kokevat myös heidän järjestämiensä ulkopuolisten tilojen vaikuttavan omaan maineeseensa omien asiakkaidensa silmissä, joten palveluntarjoajan julkisella imagolla on vaikutusta vertailtaessa vaihtoehtoja keskenään. Kolmantena pääasiana kyseisen kysymyksen vastauksista on nostettava esille ulkopuolisten tahojen suosittelevien tärkeys palveluntarjoajaa valittaessa. Vastauksista tuli ilmi, että potentiaalisia palveluntarjoajia kartoittaessaan yli puolet tutkimuskohteista kyselee suosituksia omilta sidosryhmiltään eri vaihtoehdoista ennen lopullista päätöstä tilan vuokrauksesta. Vastauksista nousi myös esille tekijä, jonka mukaan kyseisellä alalla toimivan yrityksen on oltava riittävän tunnettu ja julkista positiivista palautetta saanut, jotta se olisi houkutteleva potentiaalisten asiakkaiden silmissä.

Neljäntenä tutkimuskysymyksenä tässä työssä kartoitettiin hypoteettisia positiivisia ja negatiivisia tekijöitä tilavuokrauspalveluissa. Kysymys kuului näin: *"Luetelkaa kolme positiivista asiaa/kolme negatiivista asiaa hypoteettisessa palvelutapahtumassa"*. Tutkimuskysymyksellä pyrittiin saamaan vastauksista irti arvon muodostumisessa tärkeitä tekijöitä, jotka liittyivät käytettyihin uhrauksiin ja saavutettuihin hyötyihin. Tutkimusvastauksissa haastateltavat käsittelivät hyvin näitä tekijöitä vuorovaikutuksessa keskenään, joten litterointeja purettaessa allekirjoittaneen oli helppoa löytää hyötyjä ja uhrauksia, sekä näiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Näiden tekijöiden vuorovaikutussuhteiden ymmärtäminen mahdollistaa puolestaan edellä esitetyn teorian (ks. Khalifa, 2004, 645-646. ja Kuusela & Rintamäki, 2002) Tutkimusvastauksissa toistuivat melko samankaltaiset asiat, mitä nousi esille myös tutkimuksenhaastattelun toisessa kysymyksessä ensisijaisesti positiivisten asioiden osalta, mutta tällä kertaa tutkimuksen kohteet miettivät näitä asioita enemmän yksityiskohtien tasolla, kun tutkimuksen toisessa kysymyksessä pyrittiin saamaan vastauksia laajempaan kokonaisuuteen. Tutkimusvastauksissa toistuivat ensisijaisesti tutkittavien kohteiden omien tarpeiden mukaisia tapahtumia, mutta muutama tekijä nousi vastauksissa selvästi esille. Tässä, kuten myös tutkimuskysymys numero kakkosessa, kartoitettiin edellisten lisäksi esimerkiksi lisäpalveluiden vaikutusta arvontuotannon välineenä, joka nousi vastaajien vastausten perusteella selvästi esille.

Kaikki vastaajat ottivat kantaa asioinnin sujuvuuteen paikan päällä, jonka olisi oltava heti palveluprosessin alkuvaiheesta lähtien kunnossa. Yritys C:n edustaja vastasi näin: *"Ensimmäinen, se voi olla positiivinen tai negatiivinen tapahtuma tämä vastaanotto, eli miten asiakas otetaan vastaan ja tämä voi oikeesti olla joko positiivinen tai negatiivinen silloin kun siellä on pirteä, iloinen ja hymyilevä ihminen vastassa tai toisinpäin negatiivinen kun siellä saat mennä etsimällä etsimään jonkun ihmisen kun tulet paikalle sovittuna aikana tai vaikka 5-10 minuuttia ennen sovittua aikaa ja ketään ei näy missään, tää voi olla joko positiivinen vai negatiivinen. Ja positiivinen voi olla sitten jos asiakas vaikka yllätetään jollain pienellä, mukavalla asialla. Siellä voi olla siellä kokoustilassa vaikka hedelmiä, banaanin puolikkaita tai joka on ilman muuta sellainen positiivinen asia ja kolmantena positiivisena asiana voisin ottaa sellaisen esimerkin, eli tulee joku ongelmatilanne, jonka se asiakaspalvelija nähtävi ja helposti ratkasee, liittyköön se vaikka langattoman verkon toimintaan tai johonkin tekniseeseen laitteeseen tai koneeseen. Negatiivisia voi olla just tällaiset, eli tiedon puute. Siellä kokouskohteessa ei oookkaan salasanoja verkkoihin tai ei ole mitään ohjeita,*

miten välineitä käytetään. Sitten minusta yksi sellainen negatiivinen, samalla puute on se, että usein nämä palveluntarjoajat, kokoustilanvuokraajat eivät hoksaa, että eihän se ihminen usein sitä kokoustilaa vuokraa vaan se ois kiinnostunut kahveista ja jostain ohjelmanumerosta ja näitä ei osata tuoda oikein millään tavalla esille. Yritys B:n edustaja oli melko samoilla linjoilla asiasta: "Positiivisia on tuota, ensinnäkin se, että yhteydenottopyyntöön vastataan, siitä lähdetään liikkeelle, sitten se asenne, eli miten siihen asiakkaaseen suhtaudutaan ja sitten se asioinnin helppous. Ja negatiivisia puolestaan kääntäen nuo, eli joutuu ottamaan useamman kerran yhteyttä, ei saa siltikään tarjousta ja siellä tuntuu siltikkin kaikki hirmu vaikeelta, eli tavallaan ne järjestelyt, eli ei onnistu ja ei onnistu, eli siinä ne on sitten."

Negatiivisina tekijöinä puolestaan toistuvasti asioiden vaikeus, luvattujen asioiden tekemättä jättäminen ja tarvittavien teknisten laitteiden puuttuminen, jotka vastaavat myös ennako-odotuksiani asiasta. Negatiivisista vastauksista mainittakoon lisäksi kahden vastaajan vastauksissa esilletullut asia, eli kokoustilan ilman laatu. Yritys F:n edustaja vastasi näin: *"Ja tietysti se, että jos siinä tavallaan siinä niin sanotusti siinä talotekniikassa on jotain, että on liian kuuma tai liian kylmä siinä tilassa, että sitä ei saa säädettyä niin niistä yleensä tulee niiltä osallistujilta sitten mainintaa."*

Seuraava kysymys käsitteli puolestaan arvontilaaajia ennalta määriteltyjen vaihtoehtojen osalta. Tutkittaville henkilöille annettiin neljä vaihtoehtoa mahdollisista palvelutapahtuman epäonnistumisen vaihtoehtoja ja heidän tuli valita kyseisistä vaihtoehdoista itselleen eniten negatiivista arvoa tuottama kokemus. Kysymyksellä kartoitettiin tekijöitä, joita palveluntarjoajan on omassa toiminnassaan ehdottomasti pyrittävä välttämään tähän tutkimukseen räätälöidyn laatu- ja palveluanalyysin avulla. Katsoin pahimpien arvontilaaajien kartoittamisen tärkeäksi osaksi tutkimusta, koska edellisissä kappaleissa esittelemäni teorian mukaan arvontilaaajilla on merkittävä vaikutus koetun kokonaislaadun kannalta, joka puolestaan voi johtaa, sen ollessa positiivinen pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, mikä on myös työn toimeksiantajan intresseissä.

Tutkimuskysymyksen vaihtoehdot olivat:

- 1. Palvelua tarjoava yritys ei ymmärrä odotuksianne palvelun suhteen*
- 2. Yritys ei ole sitoutunut kehittämään palvelua jatkossa*
- 3. Palvelutapahtumaan osallistuva henkilökunta ei osaa käyttää tarvittuja laitteita riittävällä tasolla*
- 4. Palvelun markkinointi on liioiteltua, eikä se vastaa todellisuutta*

Vastausvaihtoehtojen pituuden vuoksi kaikki vastaajat saivat tämän kysymyksen vastausvaihtoehdot nähtäväksi erillisellä paperilla haastattelun alussa ja he saivat vastata kysymykseen katsomalla kyseisiä vaihtoehtoja samalta paperilta myös itse kysymyksessä. Tähän vaihtoehtoon päädyin, koska oletin kysymysten olevan liian pitkiä sisäistettäväksi pelkästään äänen perusteella. Vastaukset jakaantuivat vaihtoehtojen yksi ja neljä välille erittäin tasaisesti. Loppujen lopuksi kummatkin vaihtoehdot saivat yhtä paljon vastauksia, eli 50% vastaajista nosti omaksi pahimmaksi arvontilaaajaksi kohdan: *"Palvelua tarjoava yritys ei ymmärrä odotuksianne palvelun suhteen"* jo loput kolme *"Palvelun markkinointi on liioiteltua, eikä se vastaa todellisuutta"*.

Yritys C:n edustaja vastasi näin: *"Ehdottomasti tuo nelonen. Koska kakkosesta ei välttämättä ole asiakkaalla sen jälkeen tietoa, eikä se välttämättä voi nähdä tai kuulla, että onko se sitoutunut kehittämään tää palveluntarjoaja sitä palvelua jatkossa. Mietin, että sanonko tuon ykkösen, koska nuo odotukset ovat aivan äärettömän keskeinen oikeastaan kaikessa liiketoiminnassa ja sen merkitystä ei voi väheksyä, mutta kyllä mä sanoisin, että tuo palvelun markkinointi on liioiteltua. Eli annetaan liian hyvä kuva kohteesta ja sen mahdollisuuksista niin kyllä se romauttaa aika nopeasti."* Myös ykkösvaihtoehto nostitettiin esille 50% osassa vastauksia. Yritys B:n edustaja kommentoi asiaa näin: *"Tuo ykkönen. (Palvelua tarjoavan yrityksen johto ei ymmärrä odotuksianne palvelun suhteen), koska silloin tuo koko homma on metsässä."* Yritys D:n edustaja oli asiasta samoilla linjoilla: *"Kyllä mä luulen, että tämä tyypillinen, mikä on suomalaisen myyjänkin asenne, eli ei ymmärrä mitään asiakas haluaa. Että tavallaan niin kuin ajattelee omalta kantiltaan, eikä sen asiakkaan tarpeen kantilta."* Ja yritys F:n edustajan mukaan: *"No melkeen sanosin, että ykkönen ja nelonen, mutta kyllä mä noista jos yksi pitää valita niin se olisi tuo ykkönen. Eli odotukset eivät kohtaa."*

Tutkimustulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että työn toimeksiantajan ei ole järkevää syyllistyä kumpaankaan näistä vaihtoehtoista omassa liiketoiminnassaan, tai seurauksena voi olla asiakassuhteiden menetys.

Tutkimuskysymysten seuraavassa kysymyksessä kartoitettiin työn toimeksiantajan nimeen liittyvää lupausasiakkaiden mielestä. Kysymys kuului: *"Minkälaisen lupauksen tarjottavasta tilavuokrauspalvelusta Toimeksiantaja (nimi muutettu) nimenä antaa?"* Haastateltavista suurin osa oli sitä mieltä, että toimeksiantajan nimi henkii perinteitä ja vanhakantaisuutta, mutta melkein kaikki olivat sitä mieltä, että heille ei tulisi pelkän nimen perusteella mieleen tilavuokraus kyseistä paikasta. Suurimman osan mielestä toimeksiantajan nimi oli vanhanaikainen, jämähtänyt, eikä se tuntunut kovin houkuttelevalta tilavuokrauksen osalta. Haastateltavien vastauksissa nousi esille, että jos on tällainen tieto olemassa, että siellä tapahtuu tilavuokrausta niin heidän vahvuutensa liittyisivät tarjoiluihin.

Yritys D:n edustaja vastasi: *"Tällaisena vanhana kuopiolaisena ensimmäisenä tulee mieleen vanhat perinteet ja pikkuisen ehkä sellainen vanhakantaisuus, ihan positiivisessa mielessä. Sitten varmaan tulisi ensimmäisenä mieleen, että jos järjestäisi kokousta tuolla Työn toimeksiantajalla (nimi muutettu), niin siellä varmaan sitten esimerkiksi tarjoilut olisivat sellaisia, mitä ei muualta saa, eli ne ois laadukkaita ja vähän sellaisia, ei mitenkään tavanomaisia."* Nimen osalta negatiivisena mielikuvana mainittakoon Yritys F:n vastaus: *"nimenä se herättää sellasen mielikuvan, eli se on sellanen perinteinen luokkahuone, eli hyvinkin niin kuin tällainen koulumainen ympäristö. Eli jos haluais vähän sellaista inspiroivampaa ympäristöä niin ei ensimmäisenä lähtisi etsimään sieltä niitä tiloja."*

Tutkimustuloksista nousi esille tekijöitä, joiden mukaan työn toimeksiantajan kannattaa harkita jopa tilavuokrauksen aloittamista toisen brändinimen alla, sillä vastaajat olivat sitä mieltä, että

kyseinen nimi ei anna juurikaan positiivisia lupauksia vuokrattavista tiloista, eivätkä tulevat potentiaaliset asiakkaat välttämättä osaa etsiä vuokrattavia tiloja kyseisen nimen alta.

Tutkimusosion seitsemäs kysymys liittyi haastateltavien yritysten preferensseihin asiakassuhteiden pituudesta. Kaikki paitsi yksi vastaaja olivat sitä mieltä, että he tavoittelevat ensisijaisesti pitkiä asiakassuhteita omissa tilavuokrauksissaan. Vastauksista nousi esille pitkän asiakassuhteen hyötyinä monenlaisia hyötyjä, jotka konkretisoituvat käytettäessä samaa vuokraajaa. Mainittuja hyötyjä oli yrityksensä itsensä kannalta muun muassa tutut tekijät palveluntarjoajan puolelta, tarpeiden syvempi ymmärräys pitkän suhteen seurauksena ja mahdollisuus tulevien varausten suunnitteluun jo etukäteen. Haastatteluissa nousi esille myös tiloja vuokraavan yrityksen asiakkaiden kannalta ajateltuja hyötyjä.

Yritys B:n edustaja mainitsi näin: *" Pitkän, ehdottomasti pitkän. Kun meillä on pitkäkestosia koulutuksia eri paikkakunnilla niin me mielellään tehtäs yhden toimittajan kanssa yhteistyötä, koska jos se homma toimii niin se on helppoa; siinä on ostamisen helppous, siinä on meidän opiskelijoille, ne tietää sen paikan ne tietään minne ne tulee".*

Noin puolissa vastauksissa tulee ilmi, että pitkäkestoinen tilavuokraus nähdään erityisesti strategisena kumppanuutena, jonka ansiosta vuorovaikutus on tiivistä, josta kumppanuuden kummatkin osapuolet hyötyvät omalta osaltaan. Tuloksissa mainitaan myös, että tutun tilavuokraajan vaihtamiseen liittyy aina riskejä.

Yritys A:n edustaja mainitsee näin: *"Kuten aiemmin totesin, jos yksi vuokraaja on hyvä, sitä käytetään mieluisesti jatkossakin. Se on aina riski lähteä vaihtamaan paikkaa ja hakemaan uusia kohteita kun ei ole tietoa jos se menee "katuralleen" ja siihen on satsattu kauheasti. Esimerkkinä meidän firman 10-vuotisjuhlat paikassa X ja se ei mennyt aivan niin kuin odotusten mukaisesti: ruoassa oli ongelmia. Jotkut ottivat vasta alkupaloja, mutta kyseessä olikin pääruoka".*

Nämä haastateltavien tulokset tukevat sitä, että kaikki lukuun ottamatta yhtä haastateltavaa olivat pitkän asiakassuhteen kannalla, joka on myös työn toimeksiantajan intresseissä. Pitkäaikaisen asiakassuhteen ansiosta edelläkartoitettujen arvon muodostumiseen liittyvien tekijöiden havainnointi myös käytännön osalta on helpompaa ja palveluntarjoaja pääsee vaikuttamaan omalla palveluimagollaan omalta osaltaan asiakkaiden kokemuksiin kulutetun palvelun osalta. Edellisissä pääotsikoissa esitellyn teoreettisen viitekehyksen mukaan myönteinen palveluntarjoajan imago voi auttaa palveluntarjoajaa saamaan virheensä anteeksi helpommin verrattuna tilanteeseen, jossa imago olisi valmiiksi negatiivinen. Toisaalta, vastauksissa tulee ilmi, että uuden asiakkaan saaminen on hankalahkoa, sillä yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki vastaajat pyrkivät ensisijaisesti käyttämään aina samoja tilavuokraajia toiminnassaan.

Seuraavassa, eli tutkimusosion kahdeksannessa kysymyksessä kartoitettiin haastateltavien yritysten edustajien preferenssejä palvelun räätälöinnin ja hinnan suhteen. Kysymys kuului näin: *"Kuvailisitko tarpeisiinne sopivaa tilavuokraajaa esimerkiksi palvelun räätälöinnin ja hinnan*

mukaan? Korkea vaatimuksienne huomioimisaste/korkeampi hinta vai standardoitu palvelu/matalampi hinta?"

Tämä tutkimuskysymys oli yleisesti kaikista vaikein vastattava haastateltavien keskuudessa, joten haastattelun aikana haastateltavat saivat vielä sanallista lisäinfoa asiaan liittyen, jotta kaikki haastateltavat ymmärtäisivät kysymyksen samalla tavalla ja tulokset pysyisivät luotettavina. Kysymyksen vastaukset jakaantuivat noin puoliksi kummankin vaihtoehdon osalta. Standardoitun palvelun puolesta vastanneet, jonka vastasi yli puolet vastaajista, olivat kuitenkin sitä mieltä, että tietty perustaso tulee löytyä esimerkiksi tilojen ja laitteiden osalta, jolloin erityistä räätälöintiä ei tarvita. Tämän vastauksen puolesta vastanneet olivat siis sitä mieltä, että he eivät tarvitse esimerkiksi erikoisohjelmistoja koulutuksissaan tai tavanomaisten tilojen muokkaamista heidän tarpeisiinsa normaalitilanteessa, vaan alalla yleisesti vallitsevat standardit ovat riittäviä. Toisaalta osa haastateltavista oli sitä mieltä, että heillä on kummankin vaihtoehdon tarpeita jatkossa, riippuen omista asiakkaistaan tai järjestetyn tilanteen luonteesta.

Yritys C:n edustaja tiivistää asian hyvin: *"Kyllä mä käytän molempia ja tuota se taas riippuu hirvittävän paljon minun asiakkaista, kun mä en tarvii niitä tiloja itse, mutta jos se asiakascase on sellainen, että se sanoo mulle "ota jostain läheltä Kuopion keskustaa mahdollisimman edulliset tilat", totta kai tää jo vaikuttaa siihen valintaprosessiin. Jos mä tiedän vaikka että se on tällainen korkean profiilin asiakasryhmä, yritysjohtajia esimerkiksi, niin silloin mä en lähde siitä halvimmasta päästä vaan haen jotakin erikoista ja just yllättävää ja toimivaa elikkä se menee mulla pitkälti asiakkaiden mukaan."* Yksi vastaaja kertoi puolestaan, että heidän liiketoiminnassaan käytetään yleisesti stantardina työskentelyä u-muodossa, joka vaatii puolestaan palvelun räätälöintiä palvelun tuottajan toimesta. Yritys D:n edustaja kirjoittaakin: *"On meillä sellaisia, että pystytään vuokraamaan tarpeeksi iso kokoustila, jonne mahtuu 20-30 henkilöä kerralla ja pöydät saa u-muotoon. Kyllä se on enemmän siellä korkean puolella, budjetin puitteissa toki. Tottakai, mutta edelleenkin eli budjetin puitteissa, eli jos saadaan mahdutettua siihen budjettiin extraa niin sen tarjoajan puolelta niin aina parempi, neuvottelemalla."* Esille nousseen yleisen konsensuksen mukaan kuitenkin tavanomaisissa tilanteissa räätälöintiä ei tarvita, mutta esimerkiksi juhlien tai erityisryhmien kohdalla palveluntarjoalta odotetaan palvelun muokkaamista asiakkaidensa tarpeita vastaaviksi.

Seuraava, eli kymmenes tutkimuskysymys kartoitti haastatteluun valikoituneiden yritysten tilanvuokraustarpeita tulevaisuudessa. Kysymys kuului näin: *"Onko yrityksellänne tarpeita vuokrata tiloja ulkopuolisilta tulevaisuudessa? Minkälaisia?"*. Ennako-odotukseni asiasta oli, koska kaikki yritykset olivat sellaisia, jotka olivat lähimenneisyudessa vuokranneet tiloja ulkopuolisilta, niin heillä olisi samoja tilavuokraustarpeita myös tulevaisuudessa. Tutkimuksen tulokset vahvistivatkin ennako-odotukseni. Tuloksissa tuli ilmi, että kaikilla vastaajista oli myös tulevaisuudessa tarpeita monenlaiselle tilavuokraukselle.

Yritys D:n edustaja vastasi näin: *"Kokous ja koulutustiloja. Meillä on sellaisia noin 20 hengen ryhmiä ja järjestetään ympäri Suomen. Ne on sellaisia koulutuskokonaisuuksia, eli sama ryhmä käy*

sellaisen 8-20 päivää ja se riippuu siitä hyvin mikä on alotettu, eli mielellään pidetään se koulutus samassa paikassa, koska ihmiset tottuvat tulemaan sinne, löytävät paikalle ja ovat oikeassa paikassa sovittuun aikaan.”

Haastateltavat olivat kaikki sitä mieltä, että vuokrattavien tilojen osalta tarve keskittyy ensisijaisesti kokous- ja koulutustiloihin, joiden käyttömäärä riippuu ensisijaisesti saavutettujen asiakkaiden määrästä. Osalla vastaajista oli myös omissa tiloissaan tietynlaisia tiloja tähän toimintaan, mutta he käyttävät myös ulkopuolisia tiloja omassa toiminnassaan ja yksi vastaaja kertoi, että hän käyttää aina ulkopuolisia tiloja omassa liiketoiminnassaan, eli hän on joko hänen asiakkaansa tiloissa tai ulkopuolisilta vuokratuissa tiloissa. Tämä tutkimuskysymys osoitti viimeistään, että haastatteluun valikoituneet yritykset olivat todellakin työn toimeksiantajalle potentiaalisia asiakkaita myös tulevaisuudessa ja heidän preferenssiensä tutkimiseen kannattaa käyttää panoksia tulevaisuudessa mahdollisesti saatavien hyötyjen ansiosta.

Seuraavassa tutkimuskysymyksessä kartoitettiin haasteltaville tapahtuneita positiivisia ja negatiivisia kokemuksia tilavuokrauspalveluissa. Kysymys poikkeaa aiemmin arvion muodostumisen yhteydessä käsitellyistä positiivisten ja negatiivisten tekijöiden kysymyksestä, sillä että tässä kohdassa haastateltavilta kysyttiin omalle kohdalle sattuneita tilanteita, kun puolestaan aiemmassa kysymyksessä kysymys käsitteli ensisijaisesti hypoteettisia tapahtumia. Tällä tutkimuskysymyksellä pyrin poimimaan vastauksista valmiita tekijöitä, joita pystyisin suoraan hyödyntämään myös arvolupauksen luomisessa. Melkein kaikilla haastatteluun osallistuneilla henkilöillä oli omalta kohdaltaan mainita sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia aiemmista kokemuksistaan tilavuokrauspalveluissa.

Yritys C:n edustaja manitsee negatiivisesta kokemuksestaan: *”Näitä tulee mieleen, valitettavasti heti ensimmäisenä tulee yksi huono mieleen, mutta ehkä ne ovat sellaisia, joihin sitten kiinnittää huomiota. Vuokrasin erästä tilaisuutta varten tämmöisestä kuopiolaisesta hotellista sauna/kokoustilan ja petyin todella pahasti, se oli ränsistynyt, haisi erittäin voimakkaasti vanha tupakka ja semmoisia niin kuin tekijöitä, mitkä eivät mitenkään näkyneet siinä markkinoinnissa, eikä niistä voinut saada käsitystä kun vasta kun siellä paikan päällä kävi.”* Yritys B:n edustaja mainitsi negatiivisista kokemuksistaan: *”Ja toisekseen toinen ääripää on sellainen kun aamulla menee koulutustilaan niin se on tietyllä tavalla siivoomaatta, ei ole fläppitauluja, ei ole tusseja ja keskellä päivää siellä alkaa naapurisalin esitys pyöriä ja ylipäättään niin kuin tälläinen eli henkilökunta on töykeää. Siinä niin kuin kärjistyi kyllä kaikki eli se toinen ääripää oli kyllä tuollainen.”*

Nämä esille nostetut, sekä muut negatiiviset kokemukset tulivat hieman yllätyksenä, sillä ennako-odotuksenani oli, että kokoustilojen järjestäjät ovat ammattilaisia, eikä esimerkiksi kyseisen kaltaisia tilanteita pääse syntymään, koska markkinat ovat melko pienet alueella ja pienillä markkinoilla jo edellisissä vastauksissa mainittu suositteluiden osuus korostuu entisestään. Positiiviset kokemukset liittyivät ensisijaisesti haastateltavilla tilavuokrauspalvelun yhteydessä mahdollisesti tarjottaviin lisäpalveluihin, esimerkiksi ruoan tai juoman osalta. Nämä lisäpalvelut

voivat sisältää jonkinlaisen yllätysmomentin, eli tiloja vuokraava taho ei olisi niitä osannut odottaakaan. Nämä vastaukset vahvistavat tämän työn teoreettisessa viitekehyksessä arvonmuodostumisen tekijöitä, joihin voidaan laskea Gröönrosin (2009) AKA-3 –mallin mukaisesti arvon muodostuvan ydinratkaisusta + lisäpalveluista verrattuna hintaan + suhdetukustannuksiin. Erityisesti näissä vastauksissa nousivat esille maksuttomat tai maksulliset lisäpalvelut arvon muodostajina asiakkaiden keskuudessa. Muita mainittavia positiivisia tekijöitä, jotka nousivat tutkimustuloksissa esille olivat esimerkiksi tilojen viihtyisyyteen liittyvät tekijät, sekä palveluntarjoajan joustaminen tarpeen vaatiessa. Kaksi vastaajaa olivat sitä mieltä, että he eivät pysty mainitsemaan erityisen hyviä tai huonoja kokemuksia tilavuokrauspalveluiden osalta, koska heillä on omat vakiokumppanit, keneltä tiloja vuokrataan, joten odotukset ovat yhteneväisiä palvelun tarjoajan ja palvelun tuottajan välillä, eikä näin ollen yllättäviä tapahtumia pääse syntymään. Tutkimuskysymyksellä kartoitin tässä tilanteessa sitä, että poikkeavatko vastaajien kertomukset suuresti positiivisten ja negatiivisten tekijöiden osalta käytännön kokemusten osalta, sekä hypoteettisessa tilanteessa mahdollisesti tapahtuvista tapahtumista, mitä kysyin tutkimuksen neljännessä kysymyksessä. Esille nousseet esimerkit eivät olleet täysin samoja, mutta esimerkiksi tilojen viihtyisyyteen liittyviä vastauksia nousi kummankin tutkimuskysymyksen vastauksissa esille.

Työn tutkimusosion toiseksi viimeinen kysymys kuului näin: *”Vuokraatteko tällä hetkellä tiloja vakituisesti joltakin toimijalta?”*. Tällä tutkimuskysymyksellä pyrin saamaan myös käytännön vahvistusta aiemmin kysymääni kohtaan, jossa kartoitin haastateltavien preferenssejä pitkän ja lyhyen aikavälin asiakassuhteiden suhteen. Vastauksista tuleekin ilmi, että melkein kaikilla vastaajilla on oma vakituinen tilavuokrauskumppaninsa, jonka palveluita he käyttävät säännöllisesti, mikäli vain palveluntarjoaja täyttää heidän tilavuokraustarpeensa. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että hän kartoittaa jokaisella kerralla uudelleen mahdolliset tilavuokraajat ja suurimpana syynä tähän ovat hänen asiakkaidensa tarpeet.

Yritys C:n edustaja vastaakin: *”En vakituisesti, oikeastaan ihan niin kuin sanoinkin jo tuossa aiemmin, eli tarpeen mukaan. Ja se tarve tulee sieltä asiakkaalta. Mä en välttämättä ollenkaan tiedä, että mitä mä lähden kysymään vaan se asiakas kertoo, että haluais mennä vaikka maaseudun rauhaan tällä kertaa ja mä voin viedä ne asiakkaat pois esimerkiksi Kuopiosta tai olipa se Turussa tai Helsingissä, tai missä tahansa se keikka, jolloin lähdetään luonnollisesti hakemaan sitä kohdetta, mutta ei ole mitään vakituista toimittajaa.”* Muiden vastaajien kanta tiivistyy hyvin tässä Yritys D:n edustajan vastauksessa: *”Meillä on joo, eli me toimitaan kymmenessä maakunnassa. Pääsääntöisesti meille on tullut vuosien saatossa tullut sellaiset vakiokumppanit, joita käytetään. Voi olla, että meillä ei ole vaikka Jyväskylässä kahteen vuoteen töitä, mutta kun me voitetaan Jyväskylässä kilpailu niin varmaan kysytään niitä entisiä tiloja, missä ollaan oltu. Me ollaan toimittu nyt 15 vuotta, eri paikkakunnille on syntynyt tällaisia vakiopisteitä, minkä kanssa sitten toimitaan.”*

Edelliset kysymykset käsitelivät ensisijaisesti asiakkaan kokeman arvon muodostumista ja arvolutapauksen perehtymistä, sisäeltäen myös monia elementtejä haastateltavien ostokäyttäytymiseen liittyen. Tässä vaiheessa haastattelua mielestäni olin saanut jo kaikilta

haastateltavilta hyviä kommentteja heidän ostokäyttäytymiseensä liittyen, mutta näiden haastattelukysymysten viimeisin kysymys kuului näin: *"Mihin tekemänne ostopäätökset yleensä perustuvat? Mitkä ovat kriteerit?"*. Osa vastaajista vastasi hyvinkin lyhyesti, kuten Yritys A:n ja Yritys F:n edustajan vastaukset kuuluvat: *"Ensisijaisesti aiempiin kokemuksiin"*, kun taas osa vastaajista vastasi laajemmin tähän kysymykseen. Vastauksista on nähtävissä selvästi, että palvelun hinta ei nouse omien ennako-odotuksieni vastaisesti kaikista suurimmaksi episodin uhrauksiksi, vaan nämä vastaajat arvostavat ennemminkin tilavuokrausepisodista saatavia potentiaalisia hyötyjä kartoittaessaan vaihtoehtoja. Vastaajista suurin osa painoittaa ensisijaisesti hinta-laatusuhteen, eli palveluepisodin hyötyjen ja uhrausten erotusta, ja tilojen soveltuvuuden merkitystä. Vastauksista tulee selvästi ilmi, että palveluntarjoajalla on edellisissä haastateltavien vastauksissa positiivisina mainitut tekijät kunnossa, jotka suurimmalla osalla olivat: tilojen toimivuus, faktatietojen helppo saanti, hinta-laatusuhde, ei itse absoluuttisella hinnalla ole niin suurta vaikutusta ostopäätökseen.

Yritys C:n haastateltava vastasi esimerkiksi näin: *"Kyllä se on se paketti, hinta ei ole niin dominoiva. Kyllä se on se kokonaispaketti, eli me saadaan sellainen tila, mitä me tarvitaan, yhteistyö sen organisaation kanssa pelaa. Ja kun meidän kurssilaiset antaa kurssin loputtua ... (nimi muutettu) arvioinnit niin siellä lukee, että hyvät ja toimivat tilat. Että tavallaan, että jos he ovat olleet tyytyväisiä niihin tiloihin. Eli sellaista me ei haluta, jos meillä on 15 henkeä koulutuksissa niin ne on 15 mitotettu vaan se pitää olla 25 mitotettu, eli ne ei voi olla niin kuin silakat purkissa. Kyllä meille tietysti myös se pysäköinti on tärkeää, et kyllä se hinta jää vähän sinne sivuun. Pitää kuitenkin olla järkevyyden nimissä."*

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on nähty perinteisesti olevan osa tieteellistä tutkimusta, koska sen toteuttamiseen liittyy tiettyjä toimia, joihin myös tutkimusprosessissa tulisi pyrkiä. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on perinteisesti käytetty reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. Heikon reliabiliteetin tapauksessa tutkimusvastaukset ovat epäluotettavia ja tutkimusvastaukset eivät ole pysyviä, eikä samoja vastauksia saataisi toistettaessa tutkimus. Validiteetti paneutuu puolestaan itse tutkimustulosten luotettavuuteen, eli ovatko valitut tutkimuskysymykset tarkoituksenmukaisia ja antavatko ne vastaukset oikeisiin kysymyksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Tutkimus toteutettiin siis laadullisena tutkimuksena, jossa haastateltiin yhteensä viiden eri yrityksen edustajaa. Tutkimukseen valikoituneiden yritysten edustajat oli karsittu kaikista markkinoilla toimivista yrityksistä niihin, jotka olisivat kaikista potentiaalisinta kohderyhmää työn toimeksiantajayritykselle. Potentiaalisimman kohderyhmän tunnistamisessa käytin apuna työn teoriaosuutta, sekä tiivistä keskusteluyhteyttä työn toimeksiantajan kanssa. Työn luotettavuuden arvioinnin kannalta on tarpeellista arvioida edellisten tekijöiden lisäksi työn reliabiliteettiä ja validiteettiä. Haastatteluissani käyttämät tutkimuskysymykset sisälsivät jonkin verran ammattisanastoa ja niiden oikea ymmärtäminen on erittäin tärkeässä osassa luotettavien vastausten

saamiseksi. Kuten aiemmin mainitsin, työssäni haastatellut yritysten edustajat olivat käytännössä kaikki yrityksille tai yksityishenkilöille liiketoimintaosaamiseen liittyvää koulutusta tarjoavia pienehköjä asiantuntijayrityksiä, joista suurin osa toimii lisäksi markkinoinnin parissa, joten en nähnyt nähnyt tarpeelliseksi muokata haastatteluissa käytettyjä kysymyksiä ennen haastatteluita, vaan uskoin saavani täsmällisempiä vastauksia käyttämäni ammattisanaston avulla. Tutkimushaastattelujen aikana esitin tarpeen vaatiessa erilaisia lisäkysymyksiä ja –selvennyksiä, mikäli näin sen tarpeelliseksi.

Tutkimustuloksesten analysoinnissa käytin apuna haastattelujen nauhoitusta ja analysointia tekstinkäsittelyohjelmalla, sekä taulukkolaskentaohjelmalla. Haastattelut siis nauhoitettiin ja ne litteroitiin sanatarkasti mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen, jolla pyrin minimoimaan väärinymmärrysten määrän, joilla olisi mahdollisessa virhetilanteessa vaikutusta myös tutkimuksen lopulliseen tulokseen. Vastauksien analysoinnissa olen nostanut esille suoria lainauksia haastateltavien vastauksista, jotka tukevat omia johtopäätöksiäni esille nousseista asioista.

Haastatteluja suoritin mielestäni sopivan määrän saturaatiopisteen löytämiseksi, jolloin kykenin tekemään luotettavia analyysyjä haastattelujen tulosten perusteella. Suuri vastaajajoukon hajaantuminen eri toimialoille ei olisi mielestäni perusteltua tässä vaiheessa palveluprosessia, sillä toimeksiantajalla on rajoitetut mahdollisuudet vuokrata tiloja ulkopuolisille ja tämän työn teoriaosuuden mukaisesti kohdeyrityksen tulisikin keskittyä ennemminkin palvelemaan pientä asiakasjoukkoa hyvin, eikä yrittää tarjota ratkaisuja liian suurelle joukolle yhtä-aikaa, koska teorian mukaan tällä tavoin pienillä resursseilla toimiva palveluyritys ei pysty tuottamaan asiakkailleen yhtä paljon arvoa, verrattuna tilanteeseen, jossa pientä joukkoa palvellaan hyvin.

7 ARVOLUPAUKSEN MUODOSTAMINEN KOHDEYRITYKSELLE

Seuraavassa kappaleessa teen johtopäätöksiä analysoitujen tutkimusvastausten avulla. Arvolupauksen muodostamisessa olen käyttänyt myös omaa osaamistani, sekä työn toimeksiantajan käytyjä keskusteluja, sillä työn tutkimusosio ei anna suoria vastauksia kaikkiin käyttämääni arvolupauksen muodostamisen kohtiin. Tutkimuksen tavoitteena oli antaa kattavia vastauksia työn toimeksiantajan potentiaalisten asiakkaiden kokemasta arvonmuodostumisprosessista, jotka mahdollistavat tämän työn päätavoitteen, eli menestyksekkään arvolupauksen luomisen markkinalähtöisen johtamisen keinoin. Arvolupauksen rakentamisessa on otettava huomioon muutamia seikkoja. Työn toimeksiantaja on oppilaitos, jonka liiketoimintaan liittyy oppilaiden kouluttaminen esimerkiksi matkailu-, ravitsemis ja talousalan osalta heidän omissa toimitiloissaan. Seuraavaksi esitelty arvolupaus on palveluidean markkinoilletuonnin prosessiaan, jonka tarkoituksena on tuoda edellä esitelty palvelu markkinoille lähitulevaisuudessa. Tilojen käyttöön liittyy tiettyjä rajoituksia, sillä tilat ovat päivisin myös opetuskäytössä, joten arvolupaus on muodostettu mahdollisimman potentiaaliselle asiakassegmentille, joka sisältää pieniä tai keskisuuria yrityksiä, jolloin esimerkiksi käytettävien tilojen vaaditut paikkamäärät ovat toteutettavissa työn toimeksiantajan tiloissa niin päivisin, kuin iltaisin. Yrityksen henkilökuntaan kuuluu muun muassa opettajia ja hallinnon työntekijöitä, eikä heillä ole henkilökunnassaan varsinaisesti myynti- tai markkinointihenkilöä, joten arvolupauksessa mainitut toimet on pyritty yksinkertaistamaan mahdollisimman helposti toteutettaviksi. Organisaatiosta löytyy markkinointiosaamista kuitenkin jonkin verran, sillä he markkinoivat itseään aktiivisesti omalla Facebook –sivullaan, sekä muutaman kerran vuodessa erilaisissa printtilehdissä. Arvolupauksen rakentamisessa on huomioitu näitä toimintaa rajoittavia seikkoja ja se on pyritty pitämään mahdollisimman toteuttamiskelpoisena myös toimeksiantajan nykyisillä resursseilla.

Arvolupauksen luomisessa käytän Barnesin, Blaken ja Pinderin (2009) esittelemää kuusiportaista mallia, jota käsittelemme aiemmin jo työn teoreettisessa viitekehityksessä.

Mallin osa-alueet ovat:

- *Oman potentiaalisen kohderyhmän tunnistaminen*
- *Arvokokemuksen määrittely*
- *Palvelutarjooman määrittely*
- *Hyötyjen määrittely*
- *Tarjooman differentointi*
- *Todisteiden luominen*

(Barnes ym. 2009, 30)

Ensimmäinen osio kyseisessä mallissa on siis *oman potentiaalisen kohderyhmän tunnistaminen*. Tässä työssä käytin tutkimuksen toteutukseen liittyvässä kappaleessa esiteltyä potentiaalisen kohderyhmän tunnistamiseen liittyvää prosessia. Prosessi lähti etenemään laajalla paikallisten yritysten kartoituksella internetin hakukoneiden avulla. Alkukarsinnan jälkeen keskustelin työn

toimeksiantajan kanssa heidän mieltymyksistään ja kokemuksistaan mahdollisten potentiaalisten asiakkaiden osalta. Supistettuani hieman lisää mahdollisia vaihtoehtoja haarukoin lisää potentiaalisia vaihtoehtoja käyttäen tässä jälleen apuna internetin hakukoneita. Käytin keräämiäni tietoja haastatteluun valikoituneiden yritysten julkisesti ilmoitetun ostokäyttäytymisen tutkimiseen ja tein sen perusteella johtopäätöksiä heidän soveltuvuudestaan tutkimuksen kohteiksi. Seuraava vaihe prosessissani oli kohdeyritysten kontaktointi puhelimen välityksellä. Puhelinkeskustelun aikana tein esikysymyksiä esimerkiksi siitä, että pitävätkö omat esitietoni paikkansa heidän liiketoiminnastaan, sekä että he olivat todellakin vuokranneet tiloja ulkopuolisilta lähimenneisyydessä.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat, että potentiaalisen kohderyhmän tunnistaminen oli onnistunut. Tutkimukseen valikoituneet yritykset olivat vuokranneet tiloja ulkopuolisilta, he käyttivät vuokrauksissaan työn toimeksiantajan tiloihin sopivia henkilömääriä, he pyrkivät yleisesti pitkiin asiakassuhteisiin sekä heidän vastauksensa esimerkiksi laadukkaan asiakaskokemuksen osalta olivat työn toimeksiantajan kannalta kaikilta osin toteutettavissa heidän tulevaisuudessa vuokraamissaan tiloissa. Tutkittava joukko oli myös oman liiketoimintansa lähtökohdiltaan riittävän homogeeninen ja näin olleen heidän tarpeisiinsa on helpompi keskittyä työn toimeksiantajan kannalta, joka puolestaan johtaa muun muassa Barnesin ym. (2009) parempaan lopputulokseen, verrattuna tilanteeseen, jossa palvelua tarjoava yritys pyrkii palvelemaan liian suurta kohdejoukkoa. (Barnes ym. 2009, 61-65). Edellä esitellyn prosessin perusteella tulini siis siihen tulokseen, että toimeksiantajan nykyisillä resursseilla ja toimitiloilla potentiaalisen asiakassegmentti löytyy yritysconsultointia järjestävien, pitkäaikaista asiakassuhdetta etsivien pienten tai keskisuurten yritysten keskuudesta.

Seuraava kohta edellä esitetyssä luokittelussa on *arvokokemuksen määrittely*. Arvokokemuksen määrittelyyn tarvitaan edellä esittelemäni teoreettisen viitekehyksen mukaan laajaa asiakasymmärrystä, joiden tulkintaan myös tässä työssä käyttämäni tutkimusosio antoi valmiuksia ja valmiita vastauksia. Edellisessä kappaleessa esittelin tarkemmin tutkimuksen tuloksia, mutta haastateltavien vastauksista nousivat selvästi esille ennen kaikkea eniten arvoa tuottavina tekijöinä toiminnan sujuvuus ja riittävät fasilitetit.

Näiden tekijöiden sujumisen kannalta avainasemassa onkin työn toimeksiantajan oman toiminnan suunnittelu heidän asiakkaidensa arvokokemusta vastaavaksi. Työn tutkimusosuus antoi detaljitason vastauksia toiminnan yleiseen sujuvuuteen liittyen. Työn toimeksiantajan on varattava riittävästi panoksia toiminnan yleisen sujuvuuden järjestämiseen alkaen heidän omista internetsivuistaan. Näiden tekijöiden sujuvuuden varmistamiseksi toimeksiantajan on perusteltua luoda omille sivuilleen erillinen tilavuokraukseen liittyvä osio, josta löytyvät perustiedot tarjotuista palveluista. Perustiedot sisältävät yleistä tietoa tiloista, hinnoista, käytössä olevista laitteista ja ohjelmistoista, sekä esimerkiksi pysäköintimahdollisuuksista. Apuna tässä voi käyttää esimerkiksi sanallista selitystä sijainnista, sekä kuvankaappausta karttasovelluksesta, joka näyttää sijainnin myös kartalla, jolloin yritys on löydettävissä tarvittaessa helposti. Työn toimeksiantaja voi käyttää omassa tilavuokrauksessaan myös erityistä prosessia, joka toistuu jokaisen tilavuokraustapahtuman yhteydessä. Prosessi sisältää kolme päävaihetta: asiakkaan tilauksen jälkeen heidän tulisi lähettää alkumarkkinointina yksinkertainen sähköposti, jossa otetaan ensikontakti asiakkaaseen ja

toivotetaan heidät tervetulleiksi, sekä kartoitetaan perustietoja esimerkiksi tilojen käyttäjien määrästä. Prosessin toinen osio sisältää toiminnan itse asiakastapahtuman aikana. Tutkimustulosten perusteella tutkittavat henkilöt odottivat yleisesti, että heitä on henkilökuntaa vastassa heti heidän saapuessaan paikan päälle. Prosessin toisessa vaiheessa siis hoidetaan itse asiakkaan kanssa tapahtuvat tilanteet muun muassa alkutervehdyksen, tiloihin perehdytyksen ja tukipalveluiden osalta. Prosessin kolmas vaihe sisältää jälkimarkkinoinnin, joka voidaan toteuttaa esimerkiksi sähköpostin avulla. Jälkimarkkinoinnissa toimeksiantaja ottaa vielä kontaktin asiakkaaseen ja kertoo esimerkiksi tulevista vapaista tiloista. Jälkimarkkinoinnin tarkoituksena on viimeistellä palvelukokemus ja jättää positiivinen kuva asiakkaan mieleen toimeksiantajayrityksestä. Toiminnan sujuvuuteen on siis panostettava. Edellä mainittujen toimien lisäksi työn toimeksiantajan olisi käytettävä kerrallaan yhtä henkilöä, joka vastaa tilavuokrauspalvelun toiminnasta tietyn asiakkaan kohdalla. Tämä toisi myös haastateltavien vastausten perusteella mielikuvaa selkeästä ja laadukkaasta toiminnasta, sillä asiakkaat tietäisivät kaikissa tilanteissa, kehen ottaa yhteyttä palveluntarjoajan puolelta, eikä heidän tarvitisi käyttää omaa aikaansa esimerkiksi tilavuokraukseen liittyvien vastaajien selvittämiseen.

Kolmas osio arvolupauksen osalta Barnesin ym. (2009) mukaan on *palvelutarjooman määrittely*. Palvelutarjooman määrittely on mahdollista vasta siinä vaiheessa, kun kaksi edellistä kohtaa arvolupauksesta on käsitelty. Työn toimeksiantajalle löytyy siis valmiina kokous- ja koulutustiloja, ATK-tiloja, juhlatiloja ja keittiötiloja, joita on mahdollista vuokrata ulkopuolisille tahoille, silloin kuin ne eivät ole oppilaitoksen omassa käytössä. Työn toimeksiantajan omasta tilanteesta johtuen vuokrausmäärät eivät voi olla kovin suuria, jotta tilavuokraukselle löytyy sopivia tiloja. Tutkimustulosten perusteella valitun kohderyhmät tarpeet kohdistuvat ensisijaisesti kokous- ja koulutustiloihin, joita työn toimeksiantajan tulisi tarjota ensisijaisesti tämän kohderyhmän asiakkaille tavoiteltaessaan uusia asiakkaita ja heidän tilauksiaan. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä osa mainitsi myös ATK-tilojen ja juhlatilojen tärkeyden omissa tilavuokrauksissaan, joten myös näiden tilojen tarjoaminen tämän kohderyhmän asiakkaille on perusteltua. Tutkimustilojen yhteydessä nousi esiin myös ruoan tärkeys onnistuneen tilavuokrauspalvelun yhteydessä, joten toimeksiantajan tuleekin järjestää tarjoilut paikan päälle, koska se on mahdollista kohtuullisin kustannuksin, johtuen toimeksiantajan oman liiketoiminnan luonteesta esimerkiksi ruoanlaittoon keskittyvänä oppilaitoksena. Palvelutarjooma on mahdollista esitellä työn toimeksiantajan omilla verkkosivuilla, josta tulisi löytyä vuokrattavat tilavuokrausvaihtoehdot, perustiedot näistä vaihtoehdoista, sekä laadukkaita kuvia itse tiloista, sekä esimerkiksi tarjottavista ruoista. Perustietojen löytymiseen otti osalta kantaa otti eräs vastaaja, joka toi esille myös hinnan näkymisen nettisivuilla, joka olisi perusteltua myös työn toimeksiantajan tapauksessa. Hinnan näkyminen suoraan nettisivuilla poistaisi epävarmuutta ostotapahtuman yhteydestä asiakkaan osalta ja vähentäisi ajankulutusta palveluntarjoajan ja palveluntuottajan osalta, sillä jokaiselle asiakkaalle ei tarvitsisi lähettää tarjouskirjeitä erikseen. Palvelutarjooman perusteellisessa esittelyssä työn toimeksiantajan tulisi lisäksi pyrkiä ensisijaisesti tekemään ostotapahtumasta siis mahdollisimman helppoa, mikä nousi esille myös useissa haastateltavien vastauksissa. Ostotapahtumaa tulisi helpottaa esimerkiksi toimeksiantajan omilta internetsivuilta tilavuokrauksen yhteydestä löytyvillä yhteystiedoilla ja esimerkiksi valmiilla tilauslomakkeella, jossa asiakas pystyisi toivomaan

haluamaansa ajankohtaa, ilmottaisi suuripiirteisen henkilömäärän, sekä halukkuutensa esimerkiksi tarjoiluiden ja lisäpalveluiden osalta.

Seuraavana kohteena arvolupauksen luomisessa on *hyötyjen määrittely*. Hyötyihin kuuluvat odotetut hyödyt, jotka toimeksiantajan toteutettava kaikissa mahdollisissa tilanteissa. Odotettuihin hyötyihin liittyy omalta osaltaan vastaus, joka työn tutkimusosassa nostettiin vastaajien toimista pahimmaksi arvopilaajaksi: markkinoinnin liioittelu. Työn toimeksiantajan on annettava omilla sivuillaan totuudenmukainen tila omista tilavuokraukseensa liittyvistä palveluista, jotta asiakkaiden odotukset ovat realistisia, eivätkä he joutuisi pettymään käyttäessään palvelua paikan päällä. Odotettuihin hyötyihin lukeutuvissa tekijöissä voi kuitenkin käyttää työn toimeksiantajan nimeen liittyviä myyntiartikkeleita, jos ne ovat toteutettavissa myös käytännössä. Hyötyjen määrittelyssä seuraavana tekijänä on odottamattomat hyödyt, joita työn toimeksiantajan on annettava omille asiakkailleen pitkien asiakassuhteiden mahdollistamiseksi. Yritys X:n onkin siis järjestettävä odottamattomia yllätyksiä omille asiakkailleen, jotka kohottavat palvelun mielikuvaa asiakkaan silmissä. Näitä odottamattomia tekijöitä on esimerkiksi tutkimusvastauksissa esille nousseet tarjotut hedelmän puolikkaat ilman erityistä tilausta tai sellainen voi olla esimerkiksi pieni liikelahja asiakkaille tilavuokrauksen päätteeksi. Viimeisenä osiona hyötyjen määrittelyssä on potentiaaliset hyödyt, jotka ovat seurausta esimerkiksi asiakkaiden suosittelujen avulla kasvamisessa. Toimeksiantajan on mahdollista vaikuttaa omiin suositteluihinsa ensijaisesti hallitsemalla koko palveluprosessin eri vaiheet mahdollisimman hyvin, mutta he voivat esimerkiksi pyytää osallistujia jakamaan kokemuksiaan tekstein, kuvin ja videoin heidän Facebook-sivuilleen ja muualle sosiaaliseen mediaan kokemastaan palvelusta. Potentiaalisten hyötyjen hyödyntämisessä yritys voi käyttää omilla sivuillaan myös referenssilistausta omista asiakkaistaan, jonka avulla toimeksiantajalla on mahdollista tuoda esille omaa houkuttelevuuttaan myös muiden potentiaalisten asiakkaidensa silmissä.

Toiseksi viimeinen osio arvolupauksen määrittelyssä on tarjoaman differointi. Edellä käsitellyn teoriaosuuden mukaan yrityksen tulee differoida tässä vaiheessa omaa toimintaansa potentiaalisten asiakkaidensa preferenssien mukaiseksi oman erityisosaamisensa mukaisesti. Työn toimeksiantajalla on selvää erityisosaamista, jonka avulla sen tulee differoitua kilpailijoihinsa nähden. Työn toimeksiantaja on siis oppilaitos, joka tarjoaa muun muassa ruoanvalmistukseen liittyvää opetusta omissa toimitiloissaan. Tutkimusvastauksissa suuri osa vastaajista nosti arvoa tuottavaksi tekijäksi hyvän ruoan ja sopivan hintalaatusuhteen palvelun osalta. Työn toimeksiantajalla on näistä lähtökohdista johtuen mahdollista saavuttaa merkittävää kilpailuetua tilavuokrauksiin liittyvissä tarjoiluissa, joten sitä tulisikin käyttää keinona erottautuessa muista kilpailijoista, sillä osa työstä on mahdollista toteuttaa oppilastyönä, jolloin kustannukset eivät nouse yhtä korkeiksi, verrattuna esimerkiksi pitopalvelutilauksiin.

Toinen tärkeä kilpailijoista differoitumistekijä on käytettävien tilojen miljöö. Työn toimeksiantaja toimii siis yli 100 vuotta vanhassa rakennuksessa, jossa esimerkiksi yksi kokoustiloista sijaitsee vanhassa, arvokkaassa miljöössä, josta löytyy esimerkiksi vanha takka. Tilojen sisustus on lisäksi vanhaa arvokkuutta henkivää, joka luo viihtyisyyttä. Haastateltavien vastauksissa eräs vastaajista

nosti esille tilojen viihtyisyyden positiivisen asiakaskokemuksen taustalla, joka onkin näin ollen työn toimeksiantajalle selvä kilpailuetu muihin nähden. Muut tilavuokraajat tällä alueella ovat perinteisesti esimerkiksi hotellien yhteydessä, joka nousi myös muutamissa vastauksissa esille. Työn toimeksiantajan kanssa samalla alueella sijaitsevat hotellit ovat perinteisesti uudempia, verrattuna toimeksiantajaan, jolloin rakennusmateriaalit ja -tyylit ovat myöskin toimeksiantajan tiloista poikkeavia. Näitä differoimistekijöitä työn toimeksiantajan on pystyttävä tuomaan myös esille esimerkiksi omassa markkinoinnissaan sosiaalisessa mediassa ja omilla nettisivuillaan, joiden avulla heidän on mahdollista saada edellisissä kappaleissa mainittuja, asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttavia suositteluja heidän tilojaan vuokranneilta asiakkailta.

Viimeisin osa arvolupauksessa liittyy todisteiden luomiseen. Todisteiden luomisella tarkoitetaan tässä sitä, että kohdeyrityksen on pystyttävä todistamaan omille potentiaalisille asiakkailleen kykynsä toimia markkinoilla lupaustensa mukaisesti. Todisteiden luominen ei ole vielä tässä vaiheessa palveluprosessia kovin mielekäästä, mutta tulevaisuudessa toimeksiantajan on käytettävä esimerkiksi omassa markkinoinnissaan apuna esimerkiksi edellisessä kappaleessa mainittua referenssilistaa omista vakituisista asiakkaistaan, sekä mahdollisesti käyttää potentiaalisten hyötyjen kappaleessa mainittuja suositteluja oman markkinointinsa tukena. Referenssilistauksen yhteydessä toimeksiantajan on mahdollista käyttää heidän omien asiakkaidensa positiivisia kommentteja omilla sivuillaan, jonka tavoitteena on luoda positiivisia todisteita toteutuneesta palvelusta. Palvelutapahtuman myöhemmässä vaiheessa työn toimeksiantajan kannattaa toteuttaa esimerkiksi asiakastyytyväisyyskysely omille asiakkailleen palvelutapahtuman onnistumisesta ja tuoda tuloksia esille omassa markkinoinnissaan.

8 POHDINTA

8.1 Oman työskentelyn arviointi

Aiheen tarkentuminen alkoi vuoden 2015 tammikuussa. Aihe syntyi toimeksiantajan toivomuksesta, josta prosessi lähti etenemään. Ensimmäinen ajatus oli rakentaa perusteellinen markkinatutkimus alueella vallitsevasta markkinakysynnästä tilavuokrauspalveluita kohtaan. Huolellisen lähdemateriaalin kartoituksen jälkeen työn teoriaosio alkoi saada entistä enemmän vaikutteita melko samankaltaisesta asiasta, eli asiakkaan kokemasta arvosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä, tarkemmin ilmaistuna asiakkaan perusteellisesta tuntemisesta, joiden perusteella päätin rakentaa loppujen lopuksi arvolupauksen uudelle palvelulle. Tutkittuani liiketoiminnassa yleisesti vallitsevia trendisuuntauksia työn näkökulma valikoitui suhteita painottavaksi, nykyisen palvelujohtamisen ja markkinoinnin kirjallisuuden perusteella, joista varsinkin Christian Grönroosin kirjoittamat kirjat palveluiden johtamisesta ovat vaikuttaneet suuresti tämän työn taustalla. Valittuani suhteita painottavan näkökulman oman työni selkärangaksi paneuduin aiheeseen lisää. Edellä mainituissa Grönroosin kirjoittamissa lähdemateriaalissa suhteita painottavan näkökulman taustalla oli markkinalähtöinen johtamismalli, jonka katsoin sopivan parhaiten sovelutuvaksi, edellämäinittujen yleisten trendien mukaisesti. Opinnäytetyöprosessin aikana toimeksiantajan kanssa käydyissä keskusteluissa yhteinen tahtotilamme oli tehdä työstä mahdollisimman hyödyllinen yrityksen tarpeiden kannalta, jolloin koko työn ja varsinkin sen tutkimuksellisen osuuden tuli palvella käytäntöä parhaalla mahdollisella tavalla. Aihe ja näkökulma, valikoituivat siis loppujen lopuksi lopulliseen muotoonsa edellä mainitun prosessin seurauksena.

Työssä teoriaosuudessa panostin ensisijaisesti erilaisten näkökulmien esilletuontiin arvolupaukseen liittyen. Itse arvolupauksen mallin osuus on melko lyhyehkö, mutta omasta mielestäni sen muodostamiseen on hallittava muut teoriassa esitellyt asiat ainakin teorian tasolla. Esimerkiksi käyttämäni arvolupauksen –mallin kohdassa kaksi käsitellään arvokokemusta. Mielestäni työn toimeksiantajan kannalta ajateltuna asiakkaan kokeman arvoon ja laatutekijöiden muodostumista käsittelevän tekstin sisällyttäminen työn teoriaosuuteen on erittäin tärkeää, jotta toimeksiantajalla on riittävät valmiudet ymmärtää tätä kohtaa syvällisellä tasolla ja luoda esimerkiksi tulevaisuudessa syy- ja seuraussuhteita omassa liiketoiminnassaan kohtaamiensa asiakkaiden käyttäytymisestä. Työn tutkimusosuudella pyrin tuomaan työn toimeksiantajalle ymmärrettäväksi heidän potentiaalisten asiakkaidensa käyttäytymistä, sekä antamaan asiakkaiden kokemuksiin perustuvaa materiaalia arvolupauksen taustalle. Työn tutkimusosion taustalla on edellisen lisäksi ajatus asiakkaiden syvällisestä tuntemisesta, jonka avulla työn toimeksiantajalla on mahdollista ymmärtää omia asiakkaitaan paremmin heti asiakassuhteen syventyessä, ja näin ollen kyseisen kohdan tavoitteena on antaa valmiudet toimeksiantajalle esimerkiksi asiakkaille tarjottavien positiivisten yllätysten toteutukseen. Lähdin toteuttamaan lopullista arvolupauksen mallia siis tutkimusosion ja oman tietotaitoni avulla. Oma tietotaitoni käytin esimerkiksi hyötyjen määrittelyyn tai tarjoaman differoinnin suhteen, jotka ovat tärkeitä osa-alueita arvolupauksen rakentamisessa.

Itse työn toteutuksessa allekirjoittaneella oli muutamia suvantokohtia itse kirjoittamisen suhteen. Työn voi sanoa edelleen kuitenkin tasaisesti, vaikka esimerkiksi omien kesätöiden aikana työhön keskittyminen oli hieman vähäisempää. Tämä pieni irroittautuminen työstä kesän aikaan oli kuitenkin mielestäni omalta osaltaan positiivinen asia. Pienen tauon jälkeen aloin mielestäni tarkastelemaan kirjoittamiani asioita entistä kriittisemmällä tasolla ja karsinkin loppujen lopuksi melko paljon omasta mielestäni asiaan liittymätöntä tekstiä pois lopullisesta työstä. Tekstin karsiminen oli loppujen lopuksi hyvä päätös, sillä ilman sitä työstä olisi tullut turhan rönsyilevä ja sekava lukijan kannalta.

8.2 Aiheita jatkotutkimuksiin

Tämä työ antaa kohdeyritykselle valmiudet menestyksekkääseen palvelun lanseeraukseen ja asiakassuhteiden vaalimiseen. Tämän työn painottuessa palvelutapahtuman alkuvaiheeseen, esille nousee luonnollisesti myös jatkotutkimusaiheita. Palveluntarjoajan olisi hyvä tutkia tässä työssä esitettyjen johtopäätösten toimimista käytännön tasolla noin puolen vuoden päästä palvelun lanseerauksesta. Tutkimuksen voisi toteuttaa laadullisena tai määrällisenä tutkimuksena heidän omille asiakkailleen, jossa ensin kartoitettaisiin empiiristen havaintojen avulla valitun asiakassegmentin soveltuvuutta myös käytännön tasolla. Asiakastytyväisyystutkimuksessa kohdeyrityksen tulisi tutkia myös heidän asiakkaidensa kokemuksia toteutuneesta palvelusta. Tutkimuskysymykset tulisi painottaa palvelutapahtuman onnistumiseen käytännön tasolla, positiivisiin ja negatiivisiin tekijöihin koetussa palvelutapahtumassa, sekä asiakkaiden tilojen soveltuvuudesta käytännön toimintoihin.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- ANDERSON, NARUS, VAN ROSSUM, 2006, Customer Value Propositions in Business Markets. Harvard Business Review. [Viitattu 2015-8-7] Saatavissa: <https://hbr.org/2006/03/customer-value-propositions-in-business-markets>
- ARANTOLA, Heli & SIMONEN, Kimmo. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki. [Viitattu-2015-17-8] Saatavissa: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf
- BARNES, BLAKE & PINDER, 2009. Creating & Delivering Your Value Proposition. [Viitattu 2015-8-7] Saatavissa: <http://users.net1.cc/pako/sellex%20books/Service/Creating%20And%20Delivering%20Your%20Value%20Proposition%20%A9%20Cindy%20Barnes,%20Helen%20Blake%20and%20David%20Pinder,%202009.pdf>
- BERGSTRÖM, LEPPÄNEN, 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- GRÖNROOS, Christian, 1998. Nyt kilpaillaan palvelulla. Porvoo: WSOY
- GRÖNROOS, Christian, 2000. (Suom. 2001). Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY
- GRÖNROOS, Christian, 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.
- GUILTINAN, PAUL, MADDEN, 1997, Marketing Management, Strategies and Programs. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- HIRSIJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko, SAJAVAARA, Paula. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- KANANEN, Jorma. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- KHALIFA, Azaddin Salem. 2004. Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. Management Decision, Vol. 42 Iss 5pp. [Viitattu-2015-8-17] Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.savonia.fi/doi/full/10.1108/00251740410538497>
- KINNUNEN, Ritva, 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY
- KUOPION KAUPUNKI, 2004, Kuopiossa toimivat yritykset. [Viitattu 2015-18-2] Saatavissa: <http://kalenteri.kuopio.fi/php/selaus/index.php?sana=tilojen+vuokraus&osoite=&alue=kaikki&toimiala=kaikki&page=2>
- KUUSELA, Hannu & RINTAMÄKI, Timo. 2002. Arvoa tuottava asiakaskokemus – Hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asioinnin kehittämisessä. Tampere University Press. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy. [Viitattu-2015-13-8] Saatavissa: http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/68059/arvoa_tuottava_asiointikokemus_2002.pdf?sequence=3
- KUUSIVUORI, LESKINEN, MERTAOJA-NYLUND, MYKKÄNEN, PARVIAINEN JA VARKILA, 1992. Kuopion Talouskoulu 100 vuotta. Suomen Graafiset Palvelut Oy Ltd. Kuopio.
- LARRONMAA, Hanni-Mari. 20-2-2015. Rehtori, [Haastattelu.] Kuopio: Yritys X
- OSTERWALDER, Alexander & PIGNEUR, Yves, 2010. Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- PARANTAINEN, 2007, Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Tuotteistaminen. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- PITKÄRANTA, Ari. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle. Työkirja. Satakunnan AMK. [Viitattu-2015-08-24]. Saatavissa: https://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf

POHJOLA, Matti. 2010. Taloustieteen oppikirja. Helsinki: WSOYpro Oy

PUUSA, REIJONEN, JUUTI, LAUKKANEN, 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Helsinki: Talentum.

RINTAMÄKI, KUUSELA, MITRONEN, 2007, Identifying competitive customer value propositions in re-tailing, *Managing Service Quality: An International Journal*. Vol. 17. [Viitattu 2015-20-7] Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.savonia-amk.fi/doi/full/10.1108/09604520710834975>

SAARANEN-KAUPPINEN, Anita & PUUSNIEKKA, Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu-2015-27-7] Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

SIPILÄ JA INFOR OY, 2008. Käytännön markkinointi. Nyt., Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

STRATEGYZER, The Value Propotion Canvas, Business Model Generation. [Viitattu 2015-20-4] Saatavissa: http://businessmodelgeneration.com/downloads/value_proposition_canvas.pdf

TILASTOKESKUS, Tilastollinen tiedonkeruu -verkko-oppimateriaali. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. [Viitattu: 2015-08-24] Saatavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

LIITE 1: TUTKIMUSKYSYMYKSET

Perustiedot:

Yrityksen nimi?

Työtehtävä/titteli?

Yrityksesi henkilömäärä?

Tutkimuskysymykset:

1. Mitä odotuksia teillä on vuokratessanne tiloja ulkopuolisilta yleisellä tasolla?
2. Mistä asioista syntyy laadukas asiakaskokemus tilavuokrauspalveluissa?
3. Onko imagolla vaikutusta? Kuvailisitko hyvän palvelutarjoajan imagoa muutamalla sanalla?
4. Luetelkaa kolme positiivista asiaa/kolme negatiivista asiaa hypoteettisessa palvelutapahtumassa
5. Sanotaan, että palvelutapahtuma epäonnistuu (jota toimeksiantajalla ei tietenkään tule tapahtumaan). Minkä nostaisitte omalta kannaltanne pahimmaksi arvopilaajaksi?
 1. Palvelua tarjoava yritys ei ymmärrä odotuksianne palvelun suhteen
 2. Yritys ei ole sitoutunut kehittämään palvelua jatkossa
 3. Palvelutapahtumaan osallistuva henkilökunta ei osaa käyttää tarvittuja laitteita riittävällä tasolla
 4. Palvelun markkinointi on liioiteltua, eikä se vastaa todellisuutta
6. Minkälaisen lupauksen tarjottavasta tilavuokrauspalvelusta Talouskoulu nimenä antaa?
7. Tavoitteletteko ensisijaisesti lyhyen vai pitkän aikavälin asiakkuutta vuokratessanne tiloja ulkopuolisilta? Ja miksi?
8. Kuvailisitko tarpeisiinne sopivaa tilavuokraajaa esimerkiksi palvelun räätälöinnin ja hinnan mukaan? Korkea vaatimuksienne huomioimisaste/korkeampi hinta vs. stantardoitu palvelu/matala hinta?
9. Onko yrityksellänne tarpeita vuokrata tiloja ulkopuolisilta tulevaisuudessa? –Minkälaisia?
10. Onko teille jäänyt aiemmin mieleen erityisen positiivisia tai negatiivisia kokemuksia kokemastanne palveluista yrityksenne kohdalla? Millaisia?
11. Vuokraatteko käyttätkö tällä hetkellä tiloja vakituisesti joltakin toimijalta (nimeä ei tarvitse mainita).
12. Mihin tekemänne ostopäätökset yleensä perustuvat? Mitkä ovat kriteerit?