

Olli-Matti Lajunen

Strateginen kehitystyö jäsenyyspohjaisen liiketoimintamallin näkökulmasta

Case: Saiffa Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

30.10.2015

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Olli-Matti Lajunen Strateginen kehitystyö jäsenyyspohjaisen liiketoimintamallin näkökulmasta Case: Saiffa Oy 44 sivua + 5 liitettä 9.10.2015
Tutkinto	Tradenomi (Ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Ohjaaja(t)	Timo Riikkilä, lehtori
<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää tanssikouluyrityksen kokonaispalvelun laatua ja helpottaa liiketoimintakäytäntöjä jäsenyyspohjaisen liiketoimintamallin näkökulmasta. Yritys oli ottanut käyttöönsä jäsenyyspohjaisen liiketoimintamallin vuonna 2013, mikä toi haasteita liiketoiminnan käytäntöihin. Työssä tarkasteltiin yrityksen strategiaa ja nykytilaa, ja selvitettiin sitä kautta tärkeimmät kehitystoimenpiteet ja toteutettiin ne. Suurimpina haasteina olivat salikapasiteetin täytyminen, asiakkaiden korkea sitoutumiskynnys vuoden sopimukseen ja työlääät laskutus- ja asiakasrekisterijärjestelmät.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteina oli kasvattaa jäsenien määrää, parantaa kokonaispalvelun laatua ja sitä kautta kasvattaa yrityksen liikevaihtoa. Mittareina tutkimuksessa käytettiin jäsenien määrää, yritysjohton mielipidettä ja liikevaihtoa. Tulosten analysoinnissa käytettiin asiakastytyväisyyttä mittarien apuna.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Viitekehys koostuu jäsenyyspohjaisesta liiketoimintamallista ja yrityksen strategiasta. Aineistoa kerättiin kvalitatiivisilla- ja kvantitatiivisilla menetelmillä ja sitä analysoitiin useilla eri analysointityökaluilla kuten VRIN, Porter's Five Forces, SWOT ja PESTLE.</p> <p>Kehitystoimenpiteinä tehtiin kolme asiaa: 1) yritykselle remontoitiin toimitiloihin toinen tanssisali aikaisemman tanssisalin lisäksi, 2) tehtiin eri pituisia jäsenyysvaihtoehtoja asiakkaiden ostokynnyksen alentamiseksi, ja 3) vanhoista laskutus- ja asiakasrekisterijärjestelmistä siirryttiin uuteen WODconnect -laskutuspalveluun. Toimenpiteet toteutettiin vuonna 2014.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena jäsenien määrä kasvoi tutkimuksen aikana 70%. Laskutusjärjestelmä ja asiakasrekisteri yhdistyivät ja laskutus helpottui aikaisempaan verrattuna. Toisen salin ansiosta tuntitarjonta laajeni ja tunteja saatiin sijoitettua enemmän parempiin ajankohtiin kuin aikaisemmin. Liikevaihdon mahdollista muutosta ei nähty tutkimuksessa konkreettisesti, sillä seurattava ajanjakso oli liian lyhyt. Taloudelliset kustannukset kuitenkin pienenevät ja tehdyt muutokset mahdollistavat nyt suuremmat tulot ja tuottoisamman liiketoiminnan.</p>	
Avainsanat	Jäsenyys kehitystyö tanssikoulu strategia

Author(s) Title Number of Pages Date	Olli-Matti Lajunen Strategic Development from the View of the Subscription Business Model - Saiffa Oy 44 pages + 5 appendices 9 October 2015
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The purpose of this research was to improve the service quality of the dance school company Saiffa Oy and to simplify its business practices from a subscription business model perspective. The company launched a subscription business model-based membership product in 2013, which brought challenges to its business practices.</p> <p>Initially a current state analysis of the organization was made along with an examination of the strategy of the company. During the process the researcher identified the most important areas of development and put them into practice within the organization. The biggest challenges were found to be the exceeding of the room capacity, making the membership product easier for customers to approach and the laborious system of billing and customer registration. The goals were to increase the amount of membership customers, to improve the quality of the service and finally to increase the revenue of the company. The thesis was carried out as an action research study. The material was obtained with both quantitative and qualitative methods and analyzed with various. The theoretical framework consists of the subscription business model, the strategy of the organization and comprehensive literature on the subject.</p> <p>As a result of the analysis three changes were made in the organization: 1) the dance school was renovated in order to get an additional dance studio, 2) shorter term membership options were launched besides the existing one year membership, 3) a switch was made from the old billing system and old customer register to a new WODconnect service, which now combines both systems.</p> <p>As a result the amount of membership customers increased by 70 percent. The new billing and customer register system eased the handling of the financial side of the organization and made customer tracking clearer for the employees. With an additional dance studio, there was now a wider selection of classes and they were placed in better time slots than before. The costs of the company were reduced as a result of the implemented changes. A possible increase or decrease in revenue was not measured in the study, since the length of the monitoring time was not long enough. However the results of the taken actions enable greater income and improved profitability in the future. The management of the company was pleased with the results and says the changes were worth carrying out.</p>	
Keywords	Subscription business model, strategy, membership, dance school

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaation tausta	1
1.2	Tanssialan markkinaympäristö	1
1.3	Saiffan markkina-asema	3
1.4	Organisaation strategian keskeiset elementit	4
1.4.1	Organisaation missio, visio ja arvot	4
1.4.2	Organisaation ilmoittamat tavoitteet ja strategiset tavoitteet	4
1.4.3	Johtamismalli	4
1.5	Tutkimuksen lähtökohdat	5
1.5.1	Tutkimuksen tausta	5
1.5.2	Tutkimuksen tavoite ja aiheen rajaus	6
1.5.3	Tutkimuksen aikataulu	7
1.5.4	Tutkimusmenetelmä	8
2	Tutkimusstrategiat ja -menetelmät	8
2.1	Tutkimusongelma	9
2.2	Tutkimuskysymykset	9
2.3	Tiedonkeruumenetelmät	9
2.3.1	Havainnointi	9
2.3.2	Asiakaskysely	10
2.3.3	Kirjalliset lähteet	11
2.3.4	Aivoriihi	11
2.3.5	Haastattelu	11
2.4	Tutkimuksen mittarit	12
2.5	Validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi	12
3	Teoreettinen viitekehys	13
3.1	SWOT	13
3.2	PESTLE -analyysi	15
3.3	Porter's Five Forces	16
3.4	VRIN -malli	18
3.5	Benchmarking	20
3.6	Tilausmalli	22
3.7	Strategian pelisuunnitelma	22
4	Toimintatutkimuksen toteutus, analyysi ja tulokset	23

4.1	Strategian pelisuunnitelma käytännössä	23
4.1.1	Mikä innostaa meitä pääsemään tavoitteisiin?	24
4.1.2	Missä toimimme ja miten pääsemme tavoitteisiin?	24
4.1.3	Yrityksen kilpailuetua tuovat vahvuudet ja liiketoimintamallit	30
4.1.4	Missä organisaatio ei aio toimia ja miten se ei aio toimia	32
4.1.5	Mitkä kyvykkyydet pitää olla paikallaan, jotta tavoitteisiin päästään?	32
4.1.6	Tavoitteita edistävät, valintoja ja kyvykkyyksiä tukevat hallinnolliset systeemit	33
4.1.7	Käänteisajattelu	33
4.1.8	Toimintatapojen ja toimikentän valinta	33
4.2	Asiakaskysely	33
4.3	Benchmarking käytännössä	34
4.4	Laskutusjärjestelmä	34
4.4.1	Laskutusjärjestelmän nykytila ja tausta	34
4.4.2	Ratkaisu ja toteutus	35
4.4.3	Tulokset	36
4.5	Tilaresurssit	37
4.5.1	Tilaresurssien tausta	37
4.5.2	Tilaresurssien ratkaisu ja toteutus	38
4.5.3	Tilaresurssien tulokset	39
4.6	Saiffa Membershipin ostokynnyksen alentaminen	40
4.6.1	Tausta	40
4.6.2	Ratkaisu ja toteutus	40
4.6.3	Tulokset	41
5	Johtopäätökset	42
5.1	Tulokset	42
5.3	Pohdinta	43
	Lähteet	45
	Liitteet	
	Liite 1. Saiffan asiakaskyselylomake	
	Liite 2. Kyselyn strukturoitujen kysymyksien vastaukset	
	Liite 3. Tarkistuslista vahvuuksien ja heikkouksien analysointiin	
	Liite 4. Pelisuunnitelma	
	Liite 5. Tarkistuslista vahvuuksien ja heikkouksien analysoinnin suorittamiseen	

1 Johdanto

Kirstyvä kilpailu tanssikoulualalla pakottaa yritykset entistä parempaan palveluun ja osaavaan tarjontaan. Vanhoilla ja suurilla tanssikouluilla ei ole enää niin suurta kilpailuetua kuin ennen, kun uusia tanssikouluja syntyy seuraavan sukupolven osajista. Tuoreilla tanssikouluilla ei silti ole helppoa markkinoilla, vaan niiden pitää hakea kilpailuetua muihin tanssikouluihin erikoisosaamisin, innovatiivisin ratkaisuin sekä hyvin suunnitellun ja toteutetun strategian avulla. Opinnäytetyöni kohdeorganisaation Saiffa Oy:n pitää myös olla valppaana pärjätäkseen kovassa kilpailussa. Tämä tutkimus tehdään Saiffa Oy:lle Vantaan Metropolian YAMK:in opinnäytetyönä.

1.1 Kohdeorganisaation tausta

Kohdeorganisaatio on Saiffa Oy, joka on perustettu 2010. Yrityksen päätoimiala on tanssinopetus. Yritys keskittyy katutanssilajien opettamiseen, eikä opeta perinteisiä tanssilajeja ollenkaan. Tutkija on yrityksessä yksi perustajista ja osakkaista, ja on toiminut yrityksessä toimitusjohtajana vuoden 2015 elokuuhun asti. Opinnäytetyössä käydään läpi jäsenyyspohjaista liiketoimintamallia, jonka yritys on ottanut käyttöönsä vuoden 2013 alusta. Tämän liiketoimintamallin nimi yrityksessä on Saiffa Membership.

1.2 Tanssialan markkinaympäristö

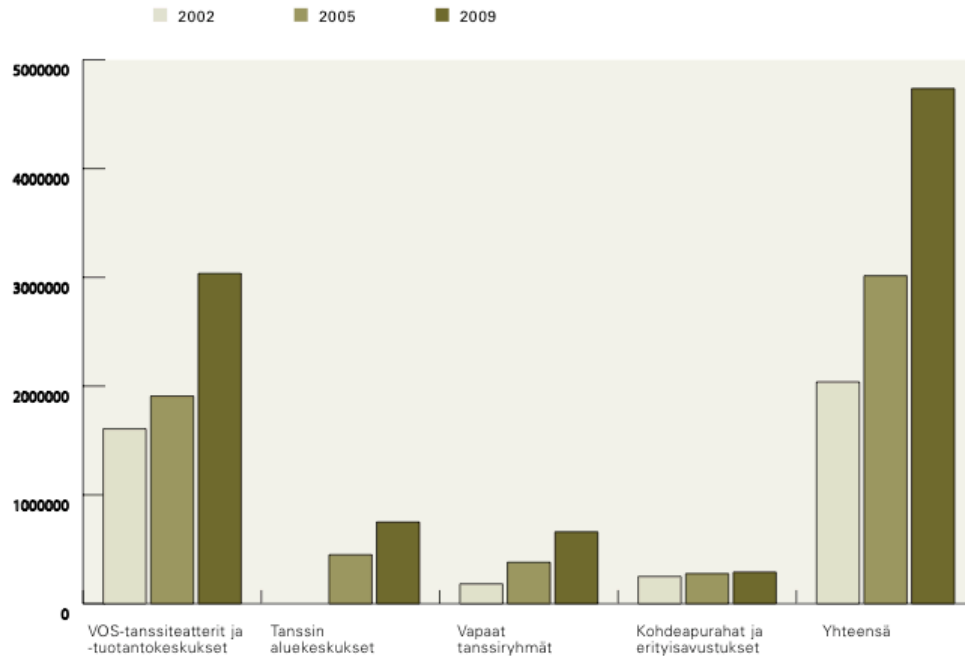
Tanssialan toimijoiden määrä on kasvanut Suomessa merkittävästi viimeisen 50 vuoden aikana. Esimerkiksi Suomen Tanssitaiteilijain Liiton jäsenmäärä kasvoi vuosien 1969-1989 välillä 127 prosenttia ja vuosien 1989-2000 välillä 48 prosenttia. Vuosien 1989 ja 2007 välillä kasvu on ollut maltillisempaa. (Karhunen 2008, 16.) Suomen Tanssitaiteilijain Liiton jäsenmäärän nousu ei suoranaisesti kerro tanssikoulualan kasvusta, mutta se kertoo tanssin suosion yleisestä noususta. Tanssi harrastuksena tavoittaa 35% Suomen kansasta (Laakkonen 2009, 5). Tanssinopetuksella Suomessa on jo pitkät perinteet mutta nimenomaan katutanssin tarjonta suomessa on kasvanut hurjasti viimeisen 10 vuoden aikana. Suomessa on opetettu katutansseja vuodesta 1983 lähtien. Ennen 2000-lukua keskityttiin lähinnä breakdance -tanssiin ja ns. street -lajiin, jossa opetettiin useita katutanssilajeja sekaisin. Street -opetuksessa ominaista oli se, ettei opettajilla ollut kattavaa tietoa eikä osaamista sitä koskettavista lajeista. Vuodesta 2004

lähtien Suomessa järjestettiin ensimmäisiä katutanssitapahtumia, ja tuntivalikoima sekä olemassa oleva tietotaito alkoi kasvamaan (Silfver, 2012). Tanssin harrastustoiminta on kasvanut vuodesta 2006 paljon, mutta varsinaisia tilastoja on vähän olemassa. Kaikkien katutanssilajien harrastajamääräksi on arvioitu n. 15000 (Silfver, 2012). Kymmenen vuotta sitten Suomessa ei ollut yhtään katutanssilajeihin keskittynyttä koulua ja nykyäänkin niitä on pääkaupunkiseudulla vain muutama. Break- ja street -tunteja 10 vuotta sitten tarjonneiden tanssikoulujen päätuotteet olivat mm. disco-, show-, baletti-, steppi-, jazz- ja nykytanssi. Katutanssilajien opetus tapahtui näiden tuntien traditioiden ehdoilla eikä se saanut tarvitsemaansa huomiota kasvaakseen.

Nykyään kaikkiin katutanssilajeihin löytyy Suomessa osaamista, minkä myötä katutanssin harrastajamääränkin on mahdollista kasvaa. Myös muiden tanssityylien harrastajien joukosta löytyy nykyään kiinnostusta katutansseja kohtaan, mikä kertoo katutanssin aloittamisen kynnyksen alentumisesta. Kilpailu alalla kiristyy kasvamisen myötä ja uusia tanssikouluja syntyy, kun yhä useampi tanssinharrastaja haluaa saada tanssista myös elantonsa.

Mediassa tanssi on saanut yhä enemmän näkyvyyttä. Viime vuosien saatossa televisioon on tullut tanssi- sekä kykyjenetsintäohjelmia, joissa katutanssitkin ovat olleet esillä. Nykyaikainen populaarimusiikki on myös omiaan tuomaan katutanssia esille mm. musiikkivideoiden kautta. Myös suomalaisen katutanssin menestys maailmalla sekä suomalaiset tanssitapahtumat ovat rikkoneet uutiskynnyksiä. Katutanssin tulevaisuus on siis kasvussa, mutta sen aiheuttamat seuraukset eivät ole varmasti ennustettavissa. Toimialan tekijöistä riippuu, miten sen suosiolle tulee käymään.

Valtio on lisännyt tukeaan tanssin tuotantotoimintaan 2000-luvulla (Laakkonen 2009, 17). Tuki vuonna 2009 on lähes 5 miljoonaa euroa (ks. kuvio 1). Tanssikouluille annettava tuki ei ole kuitenkaan uudistunut vanhanaikaisesta mallista, joka ei nykyisellä formaatillaan tue katutanssilajeihin keskittyneitä kouluja.



Kuvio 1. Valtion tuki tanssin tuotantotoimintaan euroissa 2002-2009 (Laakkonen & Kukkonen 2010, 11)

1.3 Saiffan markkina-asema

Saiffan markkina-asema on mielenkiintoinen. Melko uutena tanssikouluna se on pieni, mutta tutkijan mielestä arvostettu toimija. Kirjoittajan mielestä tanssikoulun perustajien ammattitaito on Suomen parasta breakdancessa. Tätä tukee mm. kansainvälisten kilpailumeriittien suuri määrä ja pitkän linjan omistautunut opetustyö. Yrityksen maine pohjautuu Flow Mo -tanssiryhmän brändiin, joka on tunnettu ja arvostettu maailmalla (Saiffa 2015). Yrityksen asiakaskunta on ollut kasvussa, ja se haluaa panostaa korkeaan ja luotettavaan palveluun varmistaakseen asiakkaiden tyytyväisyyden. Organisaatio käyttää Porterin differentiaalipainotteista keskittymisstrategiaa (Porter 1985, 29). Yritys on erikoistunut katutanssilajeihin, eikä tarjoa muiden tanssilajien opetusta lainkaan. Yrityksen heikkoutena on resurssien pienuus, sillä tanssikoululla on tiloissaan vain yksi, tosin tilava tanssisali.

1.4 Organisaation strategian keskeiset elementit

1.4.1 Organisaation missio, visio ja arvot

Yrityksen missiona on tarjota korkeatasoista tanssinopetusta inspiroivassa, positiivisessa ja turvallisessa harrastusympäristössä. Saiffan visiona on olla arvostetuin ja ensimmäinen mieleen tuleva katutanssilajien edustaja Suomessa. Organisaation arvoihin kuuluvat kunnioitus, vastuullisuus, tuloksellisuus ja jatkuvuus. (Ideologia 2013.)

1.4.2 Organisaation ilmoittamat tavoitteet ja strategiset tavoitteet

Tavoitteiksi yritys on ilmoittanut seuraavat:

- Kasvattaa katutanssilajien harrastajamäärää
- Vahvistaa harrastajien ja ammattilaisten tietotaitoa
- Lisätä katutanssilajien tunnettuutta, näkyvyyttä ja arvostusta Suomessa. (Ideologia 2013.)

Strategisina tavoitteina yrityksellä on kasvattaa Saiffa Membership -jäsenien määrää, kehittää Saiffa Membership -konseptia ja keskittää tuotevalikoima tukemaan sitä. Konseptin kehitykseen liittyvät mm. laskutusprosessien ja online-palvelujen uudistus. Tavoitteena on myös parantaa kokonaispalvelun laatua.

1.4.3 Johtamismalli

Saiffalla strategiakoulukunnat sekoittuvat, kuten myös johtamismallit. Lähimpänä johtamismallina on yhteisöllinen johtamismalli. Johtaminen on jaettua ja keskustelevaa, jossa kaikki organisaation työntekijät ovat mukana (Juuti 2013, 50). Organisaatiomalli vastaa strategiaa hyvin, mutta se voisi olla järjestäytyneempi toimivuuden kannalta.

1.5 Tutkimuksen lähtökohdat

1.5.1 Tutkimuksen tausta

Saiffa Membershipin luomisen taustalla syksyllä 2012 oli asiakasrakenteen analysointi. Analysoinnissa kävi ilmi, että selkeästi valtaosa asiakkaista kävi vain yhdellä tunnilla viikossa. Yrityksellä oli vaihtoehtona hankkia uusia asiakkaita tai keskittyä jo olemassa oleviin asiakkaisiin, jotka voisivat käydä useammalla tunnilla viikossa. Tällöin yrityksellä oli käytössä perinteinen kausimaksupohjainen maksutapa, mikä tarkoittaa sitä, että asiakas maksaa kausimaksun yhdestä tietyistä tunnista viikossa ja käy sillä kyseisen kauden.

Havainnoinnin ja asiakasrekisterin kautta kävi ilmi, että moni asiakkaista kävi vain yhdellä tunnilla, mutta puhuivat monesti myös toisen tunnin aloittamisesta. Asiakasrakenteen analysoinnin perusteella päätettiin kehittää kausimaksun rinnalle uusi jäsenyyssopimukseen pohjainen liiketoimintamalli (subscription business model), jossa kuukausittaiseen hintaan saa käydä niin monella tunnilla kuin haluaa. Tämä Saiffa Membership (myöhemmin membership, jäsenyyssopimus tai tilausmalli) oli myös yrityksen arvojen mukainen, sillä oppilaita haluttiin kannustaa harjoittelemaan enemmän ja siten kehittymään tanssijoina. Saiffa Membership on 12 kk:n -sopimus, joka otettiin käyttöön tammikuussa 2013. Jäsenyyden pohjimmainen idea oli antaa asiakkaille mahdollisuus käydä useammalla kuin yhdellä tunnilla niin, että heidän ei silti tarvitsisi maksaa harrastuksestaan merkittävästi enempää. Membership olisi tähän hyvä ponnistuslauta, sillä sen kokonaiskustannukset asiakkaalle olisivat suhteessa pienemmät kuin kaksi samanaikaista tuntia kausimaksulla. Saiffalle tulos olisi kuitenkin merkittävä, sillä valtaosa asiakkaista kävi vain yhdellä tunnilla, kun vain harvat kävivät usealla tunnilla, joten muutos tähän suuntaan olisi yritykselle kannattava. Membership toisi myös vakaampaa tuloa yritykselle, kun ennen rahaa tuli vain kausien alussa, ja nyt rahaa tulisi kuukausittain. Tällöin yrityksen kassavirta olisi ennustettavampi.

Tutkijan aloittaessa kehitystyötä Saiffa Membership on Saiffan suosituin tuote, joka on saanut paljon positiivista palautetta asiakkailta. Siinä on kuitenkin omat ongelmansa kuten laskutusjärjestelmän yhteensopivuus tilausmallin kanssa, asiakasrekisterin ylläpi-

to tilausmallin vaatimalla tavalla, tilaresurssien paikoittainen täyttyminen, asiakaspalvelun sujuvuus, tanssikoulualan perinteisten kesä- ja talvitaukojen yhteensovittaminen ympärivuotiseen jäsenyysmalliin, sitoutumiskynnyksen korkeus 12 kk:n sopimukseen ja asiakasmäärän vähyys.

Uuden yrityksen kohdalla on aina epävarmaa, onko kasvu pysyvä vai väliaikainen ilmiö. Uusilla yrityksillä on tapana kasvaa nopeasti aloittaessaan, mutta kasvulla on myös tapana jossain vaiheessa pysähtyä. (Dobbs & Hamilton 2007, 1-24.) Näin alkoi tapahtua myös kohdeorganisaation kohdalla, etenkin jäsenyys -tuotteen kanssa, sillä membershipin lanseerauksen jälkeen jäsenien määrä oli pysynyt lähes samana kevään 2013 ja kevään 2014 välillä.

Yrityskasvu ei ole itsestään selvä tai sattumanvarainen ilmiö, vaan se johtuu puhtaasti selkeästä ja positiivisesti motivoituneesta pienyrittäjän yritysintentiosta ja toimenpiteistä, joita ohjaa uskomus, että haluttuihin tuloksiin voidaan päästä. (Morrison & Breen & Shameem 2003, 417-425). Yrityksenä Saiffa Oy on strategian mukaisesti linjannut keskittyvänsä Saiffa Membershipin kehittämiseen ja asiakasmäärän kasvuun. Yritys ei kuitenkaan tällä hetkellä ole tarpeeksi tuottoisa omistajilleen, joten siksi kehitystoimenpiteitä on syytä tehdä.

1.5.2 Tutkimuksen tavoite ja aiheen rajaus

Toimintatutkimuksen tarkoitus on kehittää yritystä jäsenyysmallin näkökulmasta. Tutkija yrittää löytää ja toteuttaa parhaat mahdolliset konkreettiset muutokset, jotka vievät yritystä eteenpäin sen strategian mukaisesti. Tavoitteina on membership -asiakkaiden numeraalinen kasvu, laskutuskäytäntöjen ja asiakasrekisterin ylläpidon yksinkertaistaminen, kokonaispalvelun laadun parantaminen ja sitä kautta pitkällä tähtäimellä myös liikevaihdon nouseminen.

Pienen yrityksen kasvua on ehdotettu käsiteltävän enemmän prosessina kuin yksittäisenä tapahtumana. Yrityskasvua voidaan lähestyä evoluutiomallien tavoin. Tässä lähestymistavassa yritykselle ei ole olemassa tiettyjä kaavoja tai malleja, vaan se on aina riippuvainen useista sisäisistä ja ulkoisista vaikuttajista. Resurssipohjaisessa pienen yrityksen kasvuajattelutavassa on tärkeää, että yrityksen johto pystyy suunnittelemaan ja johtamaan kasvua normaalien toimintojen lisäksi ja tunnistamaan kasvumahdollisuudet niiden ilmetessä (Dobbs & Hamilton 2007, 1-24). Tutkimus tulee olemaan siis osa

suurempaa yrityksen pitkäaikaista kasvuprosessia ja itse työssä tutkija keskittyy lähitu-
levaisuuden tärkeisiin valintoihin.

Yrityksen sekä asiakaskokemuksen kehittämisesä että sen parantamisessa olisi usei-
ta kehityskohteita. Aiheen rajaamiseksi tutkija keskittyy tässä tutkimuksessa katso-
maan ja valitsemaan kehittämiskohteita tilausmallin näkökulmasta. Tarkoitus on keskit-
tyä tärkeimpiin konkreettisiin muutoksiin, jotka edesauttavat yrityksen kasvua yrityksen
strategian mukaisesti.

Kehittämishankkeen tutkimusongelmana on siis selvittää, mitä yrityksen strategiaa tu-
kevia toimenpiteitä Saiffa Membershipin kehittäminen vaatii? Tarkentavina tutkimusky-
symyksinä ovat: 1) miten ratkaista täyttyvä salikapasiteetti, 2) miten saada uusia asi-
akkaita ostamaan jäsenyys, ja 3) miten tehdä laskutuskäytännöistä ja oppilasrekisteris-
tä selkeämpi ja vähemmän talouspuolta rasittavampi?

1.5.3 Tutkimuksen aikataulu

Tutkimus alkoi keväällä 2014, jolloin aloitettiin varsinainen suunnittelu ja aineiston ke-
rääminen. Tutkimuksen toimenpiteet oli tarkoitus suorittaa vuoden 2014 kesällä ja syk-
syllä, ja niiden analysointi oli tarkoitus saada valmiiksi marraskuuhun mennessä. Aika-
taulu kuitenkin lykkääntyi, koska kaikkia toteutettavia muutoksia ei kannattanut toteut-
taa alustavan aikataulun mukaisesti. Viimeiset muutokset saatiin toteutettua joulukuus-
sa 2014 ja niiden tulosten seuranta ja analysointi alkoi tammikuussa 2015 (ks. taulukko
1).

Taulukko 1. Toimintatutkimuksen aikataulu

2014 helmikuu	Tutkimukselle nähdään tarvetta ja se alkaa
2014 toukokuu	Viitekehysesitelmä
2014 kesä-joulukuu	Toimintatutkimuksen toteutus
2015 tammi-syyskuu	Tutkimuksen tuottaman muutoksen analysointi
2015 lokakuu	Tutkimuksen valmistuminen
2016 tammikuu-	Mahdollinen jatkokehitys

1.5.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa käytetään toimintatutkimuksen, kehittämistutkimuksen sekä tapaustutkimuksen, eli case -tutkimuksen piirteitä. Tutkimus on case -tutkimus siinä mielessä, että tutkitaan vain yhtä yritystä. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät ovat monipuolisia sisältäen niin laadullisia kuin määrällisiä piirteitä. (Kananen 2012, 34-35.) Tutkimus tehdään laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa käytetään myös kvantitatiivisia mittareita. Toimintatutkimus se on siinä mielessä, että tutkija liittyy läheisesti tutkimukseen ja organisaatioon. (Kananen 2009, 22). Työ on kehittämistutkimus siinä mielessä, että tutkimuksessa koetetaan parantaa olemassa olevaa tuotetta ja liiketoimintamallia, joka toimii välineenä yrityksen kehitykselle. Kananen sanoin sanottuna ”kehittämistutkimuksen kohteena ovat enemmänkin ei-sosiaaliset ilmiöt kuten tuotteet, palvelut, prosessit ja toiminnot”. (Kananen 2012, 41.) Tämä sopisi tutkimuksen aiheeseen. Kuitenkin Kananen (Kananen 2012, 43) mukaan tuotteen, prosessin tai toiminnan kehittamisestä tulee toimintatutkimusta silloin, kun kehittäjä on itse mukana kehitystyössä, joten tämän kehittämishankkeen voidaan sanoa olevan toimintatutkimusta.

Toimintatutkimuksessa tavoitteena on muutos. Sen vaiheina ovat suunnittelu, toiminta, arviointi ja seuranta, jonka jälkeen voidaan palata takaisin suunnitteluun. Toimintatutkimuksen edellytyksinä ovat toiminnan muutos, yhteistoiminta, tutkimus ja tutkijan mukana olo muutoksessa. (Kananen 2012, 37-40). Tutkijan mielestä edellytykset käyvät toteen tässä kehittämistutkimuksessa.

2 Tutkimusstrategiat ja -menetelmät

Kehittämishankkeen tutkimusstrategia on toimintatutkimuksen mukainen. Nykytilasta luodaan kattava arvio ja ongelma määritellään. Tämän jälkeen suunnitellaan toiminta, jolla ongelma saadaan korjattua ja toteutetaan se. Toiminnan jälkeen arvioidaan tilanne ja suoritetaan seuranta. Tutkimuksen lopuksi arvioidaan vielä lyhyesti mahdollisia jatko-toimenpiteitä.

2.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksessa tutkimusongelman määrittäminen on tutkimuksen lähtökohta. Myös tässä työssä se on siis ensiarvoisen tärkeää. Tämän toimintatutkimuksen keskeisimpänä kysymyksenä on selvittää, mitä yrityksen strategiaa tukevia toimenpiteitä Saiffa Membershipin kehittäminen vaatii?

2.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmaan löydetään ratkaisut tutkimuskysymyksiensä kautta. Tutkimuskysymykset tarkentavat tutkimusongelman kysymystä. Tämän toimintatutkimuksen kolme keskeistä tutkimuskysymystä ovat: 1) miten ratkaista täyttyvä salikapasiteetti, 2) miten saada uusia asiakkaita ostamaan jäsenyys, ja 3) miten tehdä laskutuskäytännöistä ja oppilasrekisteristä selkeämpi ja vähemmän talouspuolta rasittavampi?

2.3 Tiedonkeruumenetelmät

2.3.1 Havainnointi

Tutkimuksessa käytetään paljon havainnointia. Havainnointi on yksi toimintatutkimuksen tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä (Kananen 2009, 67). Havainnointia tutkimuksessa tapahtuu monilla eri tasoilla. Tiedonkeruu ja havainnointi on useasti peräisin asiakkailta tilanteissa, joissa tutkija on ollut itse paikan päällä ja havainnoinut heidän mielipiteitään ja käyttäytymistään. Tämä luo tutkimukselle reliabiliteettiongelman, mutta tutkija ei näe sitä ongelmana, sillä tutkijan täytyykin itse analysoida tilanne ja olla paikalla, jotta havainnointi voi olla mahdollisimman luotettava tutkijalle itselleen. Havainnointi kyseisistä tilanteista ei perustu kuitenkaan pelkästään tutkijan tekemiin havainnoiteihin, vaan nämä havainnot saavat tukea myös muilta yrityksen työntekijöiltä ja osakkailta.

2.3.2 Asiakaskysely

Asiakaskysely on yksi kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä, jota voidaan käyttää myös toimintatutkimuksessa (Kananen 2009, 77). Siitä on apua esimerkiksi mielipiteiden kartoittamisessa kehittämisprojektin alku- ja loppuvaiheissa. Sillä voidaan mitata esimerkiksi vaikuttavuutta ja muutosta. Kyselyyn on tarkoitus laittaa sellaisia kysymyksiä, jotka auttavat tutkijaa vastaamaan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. (Kananen 2012, 121-124.) Kyselytutkimus on suosittu menetelmä, sillä se voidaan tehdä nopeasti ja edullisesti, ja vastauksien siirtäminen tietokoneelle käy helposti (Pitkäranta 2010, 79). Kyselylomake jaetaan yleensä paperisena. Vastaajia voidaan myös pyytää antamaan vastaukset internetin välityksellä sähköiseen kyselypohjaan. Vastauksia käsitellään tilasto-ohjelmalla. (Kananen 2012, 121-124)

Kysymystyypit voivat olla kyselyssä joko avoimia, jolloin asiakkaat vastaavat kysymyseen omilla sanoillaan, tai ne voivat olla strukturoituja, jolloin kysymyksiin on annettu vaihtoehdot valmiiksi. Kummallakin kysymystyypillä on omat etunsa ja haittansa. Avoimessa kysymyksessä vastaukset voivat olla tulkinnanvaraisia, mutta niistä saa paremmin esiin sen, mitä vastaaja haluaa sanoa. Avoimet kysymykset teettävät tutkijalle myös enemmän työtä. Strukturoidussa kysymyksissä vastausvaihtoehdot on valmiiksi annettu vastaajalle tutkijan toimesta. Tämä helpottaa vastauksien jatkokäsittelyä, mutta siinä on vaarana, että kaikki vaihtoehdot eivät ole esillä, jolloin vastaaja vastaa eritavalta kuin itse asiassa haluaisi. (Kananen 2012, 125)

Kysymysten järjestys kannattaa laittaa helpoimmasta vaikeimpaan ja yleisestä henkilökohtaisimpaan, jotta vastaajan on helppo edetä lomakkeen täytössä. Jos henkilökohtaisin kysymys olisi heti ensimmäisenä, vastaaja saattaisi jättää lomakkeen täyttämättä. Kun henkilökohtaiset kysymykset ovat lopussa, syntyy lomakkeen täyttämisen aikana ikään kuin luottamus vastaajan ja kyselijän/lomakkeen välillä. Lomakkeiden kannattaa olla myös mahdollisimman helppolukuisia ja rakenteeltaan selkeitä, jotta vastaajan on helppo täyttää lomake, ja jotta tutkijan on helppo purkaa tulokset. (Kananen 2012, 135-136)

Kyselytutkimuksessa tärkeää validiteetin kannalta on tarpeeksi korkea vastausmäärä. Riittävä vastausmäärä riippuu kuitenkin tilanteesta. Esimerkiksi useiden satojen otoksessa 30-40 %:n vastausmäärä on hyväksyttävä. Toisaalta Yhdysvalloissa tehdään

tieteellisiä tutkimuksia paljon pienemmälläkin vastausmäärillä. (Kananen 2012, 135). Pitkärannan (Pitkäranta 2010, 79) mukaan tutkimus voidaan tehdä jopa muutamien kymmenien vastaajien aineistolla.

2.3.3 Kirjalliset lähteet

Kanasen (2012, 88) mukaan kirjallista aineistoa tarvitaan tutkimuksessa teoreettisen viitekehyksen tueksi. Kirjalliset aineistot voivat olla mm. aikaisempia tutkimuksia, raportteja, teorioita ja malleja. Aineistoista saadaan tutkimukseen jo testattuja työkaluja, jotka voivat olla esimerkiksi analyysimalleja, mittareita, käsitteitä ja tiedonkeruumenetelmiä. Kirjallista aineistoa ovat myös yrityksen kokouksien pöytäkirjat ja muut dokumentoidut asiakirjat. Kirjallista aineistoa voidaan käyttää tukemaan muuta hallussa olevaa aineistoa, ja sen pohjalta voidaan tehdä esimerkiksi teemahaastatteluja. Kirjallisen aineiston on tarkoitus palvella tutkimusongelmaa, joten aineiston pitäisi olla sisällöltään hyödynnettävää. (Kananen, 2012 88-90.) Tässä tutkimuksessa kirjallisina lähteinä ja dokumentteina käytetään julkaistujen aineistojen lisäksi mm. yrityksen oppilasrekisteriä, tunti- ja laskutustietoja, kokousmuistioita ja tilinpäätöstä.

2.3.4 Aivoriihi

Aivoriihi on yksi luovan ongelmanratkaisun standardimenetelmistä, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä. Tällaisessa ideointi-istunnossa on toivottavaa, että ideat ovat lennokkaita ja vilttejä, yhteistyö on suurta, parannellaan ja yhdistellään muiden ideoita, kaikilla on mahdollisuus osallistua, arvostelu olisi mahdollisimman pientä, kysellään tarkentavia kysymyksiä ja ajatellaan positiivisesti. (Lavonen & Meisalo, 2003). Monet kohdeorganisaation kokouksista ovat aivoriihimallisia, ja useat ideat ja päätökset syntyvät niiden kautta. Siksi kehittämishankkeessakin aivoriihi on suuressa roolissa.

2.3.5 Haastattelu

Haastattelu laadullisen aineiston tiedonkeruumenetelmänä on hyvin yleinen. Sen avulla voidaan selvittää ihmisen ajattelua, kokemuksia sekä motivaatiota tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelumuotoja ovat strukturoitu, puolistrukturoitu, teemahaastattelu tai avoin eli syvähaastattelu. Haastattelu tässä opinnäytetyössä käydään teemahaastatteluna. Siinä tutkija määrää haastattelun aihepiirit, mutta haastateltavalle annetaan täydet vapaudet

vastata miten hän haluaa. Keskustelun edetessä haastattelija kysyy tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä. (Pitkäranta 2010, 80-81). Teemahaastattelua voidaan käyttää tutkimuksessa antamaan ymmärrystä kun a) määritellään ongelmaa, b) arvioidaan vaihtavuutta, ja c) arvioidaan tuloksia. Teemahaastattelu on laajempi kokonaisuus, jossa vuorovaikutuksessa on haastattelija ja haastateltava. Haastateltavat valitaan niin, että tutkittava ilmiö koskettaa heitä. (Kananen 2012, 99-103).

2.4 Tutkimuksen mittarit

Mittareina tutkimuksessa käytetään liikevaihtoa, jäsenyyksien määrää ja yritysjohdon mielipidettä. Näistä tärkeimpinä ja selkeimpinä mittareina voidaan pitää jäsenyyksien määrää ja yritysjohdon mielipidettä, sillä liikevaihto ei välttämättä indikoi tutkimuksen tuloksia näin lyhyellä seuranta ajalla. Tulosten analysoinnissa mittarien apuna käytetään myös asiakastyytyväisyyttä.

Toimintatutkimuksen tulosten mittaamisessa täytyy ottaa myös huomioon, että jäsenyysmallin kehitys on ollut pidempi projekti, jota on työstyetty organisaatiossa koko sen olemassaolon ajan. Siksi on haastavaa tietää, tulevatko juuri tämän työn kehitystoimet olemaan syinä ilmenneille tuloksille. Yritykselle on tärkeintä, että kehitystoimien yhteisvaikutukset ovat organisaatiolle positiivisia. Esimerkiksi jäsenyysliiketoimintamallin käyttöönoton jälkeen 2013 liikevaihto nousi huomattavasti (25,90 %), mutta liiketoimintamallin lanseerausta varten käytettiin myös hinnoittelustrategiaa, jolloin vanhat hinnat nousivat ja uudesta jäsenyysmallista tuli houkuttelevampi. Ei voida siis varmasti tietää, johtuiko tilausmallin suosio hinnoittelustrategiasta, jäsenyysvaihtoehdon tulosta markkinoille vai näiden yhteisvaikutuksesta. Opinnäytetyön mittarit on kuitenkin yritetty valita niin, että ne selvittäisivät työssä tehtyjen kehitystoimien vaikutukset mahdollisimman selkeästi.

2.5 Validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi

Tutkimustoiminnassa luotettavuutta pidetään yhtenä tutkimuksen hyvyyden mittarina. Tieteen luotettavuuskäsitteet ovat reliabiliteetti, joka kertoo tutkimustulosten pysyvyydestä, ja validiteetti, joka kertoo oikeiden asioiden tutkimisesta. Kananen (Kananen 2012, 161) mukaan tutkimuksen luotettavuus koostuu näistä kahdesta asiasta, vaikkakin reliability käännetään suomeksi luotettavuudeksi ja validity pätevyudeksi. Tutkijan

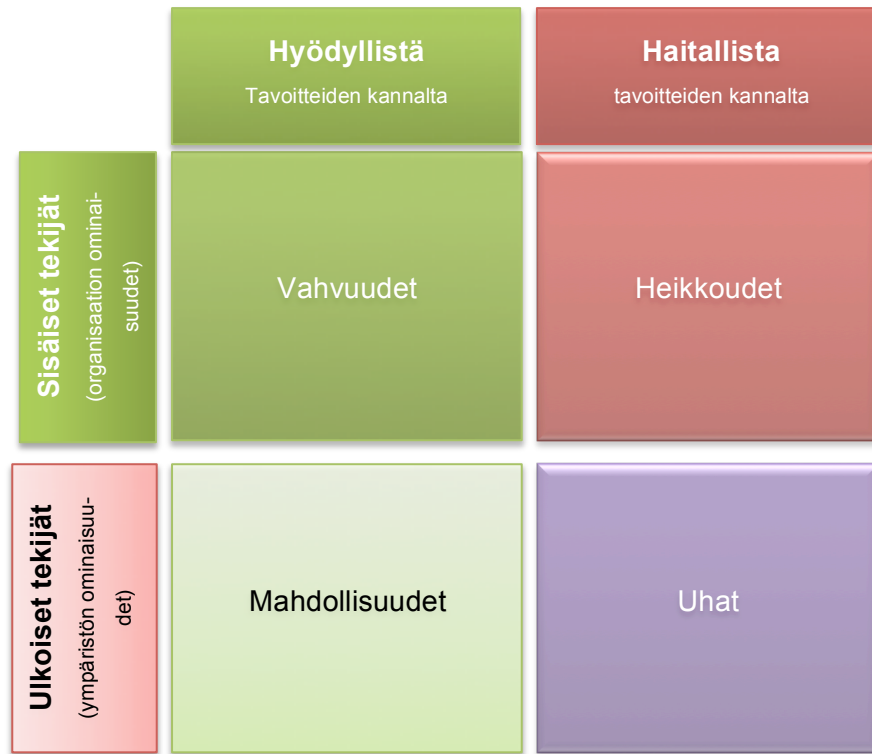
on syytä huomioida reliabiliteetti ja validiteetti jo heti tutkimuksen alkuvaiheissa, sillä loppuvaiheessa tutkimuksen luotettavuutta ei voi enää parantaa. Reliabiliteetti eli pysyvyys tarkoittaa käytännössä sitä, että jos tutkimus toistettaisiin, niin saataisiin samat tulokset. Validiteetti tarkoittaa taas sitä, että on tutkittu oikeita asioita. (Kananen 2012, 161, 172-173.)

Tässä tutkimuksessa validiteetti ja reliabiliteetti osoitetaan laajalla ja tutkimukseen sopivalla teoriapohjalla, ja mittareilla, jotka on valittu yrityksen strategian mukaisin perustein. Tällöin mittarit mittaavat tutkimuksessa haluttuja asioita ja saadaan vastaukset tutkimusaihetta vastaavaan tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen verifiointi suoritetaan siten, että dokumentointi tehdään huolellisesti alkutilanteessa, sekä tutkimuksen toteutuksen jälkeen. Tällöin tutkimusta voidaan käyttää apuna mm. jatkotutkimusta tehtäessä, tuotteistamisessa ja uusien liiketoimintamallien valitsemisessä sekä käyttöönotossa. Tutkimusta tehdään siten, että se on toistettavissa.

3 Teoreettinen viitekehys

3.1 SWOT

Yrityksen strategisissa valinnoissa voidaan käyttää apuna SWOT -analyysia (ks. kuvio 2). SWOT -analyysin nimi tulee englannin kielen sanoista strengths eli vahvuudet (S), weaknesses eli heikkoudet (W), opportunities eli mahdollisuudet (O) ja threats eli uhat (T). SWOT analyysi kehitettiin hallintotyökaluksi, jotta organisaatio pystyisi keräämään ja organisoimaan tietoa ja sitä kautta reagoimaan siihen oikeilla toimenpiteillä (Briciu & Căpușneanu & Topor 2012, 145). Analyysiä käytetään organisaation sisäisen ja ulkoisen aseman tarkkailuun (Kotler & Keller & Brady & Goodman & Hansen 2009, 101).



Kuvio 2. SWOT –analyysin käyttö organisaation sisäisen ja ulkoisen aseman tarkkailuun (Kotler ym. 2009, 101).

SWOT -analyysi tarjoaa yritykselle työkalut löytää viitteitä hyvästä ja huonosta liiketoiminnasta. Sitä on kuitenkin kritisoitu laajalti, sillä SWOT -analyysi ei kerro, mitkä asiat ovat tärkeämpiä kuin toiset. Analyysin käytössä täytyy olla siis kriittinen, jotta osataan ottaa tärkeät asiat huomioon ja tehdä oikeat päätökset. Kaikkia heikkouksia ei esimerkiksi ole tarpeellista korjata eikä pyrkiä ylpeilemään pelkillä organisaation vahvuuksilla. Suurimpana kysymyksenä on, pitäisikö yrityksen rajoittaa toimintansa niihin mahdollisuuksiin, joissa yrityksellä on vahvuuksia, vai pitäisikö sen harkita sellaisia mahdollisuuksia, jotka vaativat uusien vahvuuksien löytämistä tai kehittämistä. (Kotler ym. 2009,104-105). Hill ja Westbrook (1997, 51) mainitsevat seitsemän ongelmaa tutkimuksessaan SWOT:n käytöstä: 1) SWOT -taulukoihin lisätään turhan paljon asioita, 2) malli ei vaadi tunnistettujen asioiden tarkempaa priorisointia tai painottamista, 3) SWOT -analyysissä on monesti epäselviä ja tulkinnanvaraisia sanoja ja lauseita, jotka hankaloittavat tulkintaa, 4) menetelmässä ei ole konfliktitilanteiden erottelukykyä, 5) mainittuja mielipiteitä ja väittämiä ei ole pakko vahvistaa, 6) menetelmässä vaaditaan vain yhden tason analyysi, ja 7) soveltamisen kanssa ei ole loogista yhteyttä.

Kotler ym. (2009, 104) esittävät tarkistuslistan vahvuuksien ja heikkouksien analysoinnin suorittamiseen (ks. liite 5). Tarkistuslistaan voi merkitä kunkin yrityksen osa-alueen

suorituskyvyn vahvuuksien ja heikkouksien suuruuden sekä niiden tärkeyden. Tarkistuslistaa voi käyttää apuna SWOT -menetelmän kanssa. Tarkistuslistan täyttämisen jälkeen sitä voidaan käyttää apuna tärkeimpien strategisten toimenpiteiden suorittamiseen.

3.2 PESTLE -analyysi

PESTLE -analyysityökalu on hyödyllinen väline, kun halutaan selvittää kokonaiskuva markkina-alueesta, jossa organisaatio toimii. PESTLE -lyhenne tulee sanoista political (poliittinen), economic (taloudellinen), sociological (sosiologinen), technological (teknologinen), legal (juridinen) ja environmental (ympäristöllinen). Mallia käytettäessä yritystä tarkkaillaan näistä eri näkökulmista, jolloin saadaan kokonaiskuva toimialakentästä ja organisaatiosta sen sisällä. (Morrison 2013.)

Analyysistä käytetään myös eri versioita. Esimerkiksi Professional Academy - verkkosivusto (Marketing theories - PESTEL analysis) mainitsee analyysin PESTEL -analyysinä. Kotler ym. (2009, 154) esittelevät sen puolestaan PEEST -analyysinä. Analyysissa käydään jokainen kohta yksitellen läpi, mutta on tärkeää ymmärtää näiden voimien keskinäiset vuorovaikutukset, sillä ne johtavat uusiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Esimerkiksi väestön räjähdysmäinen kasvu (sosiologinen) johtaa resurssien loppumiseen ja saastumiseen (ympäristöllinen), mikä johtaa uusien lakien säätämiseen (juridinen), mikä edesauttaa uusien teknologisten ratkaisujen ja tuotteiden syntymiseen (teknologinen), mikä saattaa johtaa asenteiden ja käyttäytymisen muuttumiseen (sosiologinen) olettaen, että uudet teknologiset ratkaisut ja tuotteet ovat edullisia (taloudellinen). (Kotler ym. 2009, 154.)

Ensimmäinen tekijä on poliittinen näkökulma. Poliittiset tekijät ovat sellaisia, mihin esimerkiksi valtio pääsee vaikuttamaan yrityksen toimialalla. Hallitus voi esimerkiksi säätää uuden veron, joka sitä kautta vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. (What is PESTLE analysis? A tool for business analysis 2015).

Toinen tekijä on taloudellinen näkökulma. Taloudelliset tekijät liittyvät taloudelliseen suorituskykyyn, joka vaikuttaa yritykseen ja joilla on pitkäaikaisia vaikutuksia (What is PESTLE analysis? A tool for business analysis 2015). Olemassa oleva ostovoima kansantaloudessa on riippuvainen sen hetkisistä tuloista, hinnoista, säästöistä, veloista ja luotonsaamisesta. On tärkeää tarkkailla trendejä,

jotka vaikuttavat ostovoimaan, sillä niillä on suuri vaikutus liiketoimintaan. (Kotler ym. 2009, 163.)

Kolmas tekijä on sosiologinen näkökulma. Sosiologiset aspektit tarkastelevat markkinoiden sosiaalista ympäristöä. Niihin liittyvät mm. kulttuurilliset trendit, väestötilastot ja väestöanalyysit. (What is PESTLE analysis? A tool for business analysis 2015.) Professional Academy (Marketing theories - PESTEL analysis 2014) mainitsee erikseen väestönkasvun, ikäjakaumat, terveystietoisuuden ja ura-asenteet (Marketing theories - PESTEL analysis). Tärkeitä asioita väestötilastoista ovat esimerkiksi etnisyydet, koulutustasot ja kotitaloustilastot (Kotler ym. 2009, 157).

Neljäs tekijä on teknologinen näkökulma. Teknologiset tekijät liittyvät teknologisiin innovaatioihin, jotka saattavat vaikuttaa toimintaan toimialalla joko hyvällä tai huonolla tavalla. Näitä ovat mm. automaatio, tutkimus ja kehitys sekä markkinoilla vallitsevan teknologisen tietoisuuden määrä. (What is PESTLE analysis? A tool for business analysis 2015.)

Viides tekijä on juridinen näkökulma. Juridiset tekijät ovat sellaisia, mitkä ovat tekemisissä lainsäädännön kanssa. Nämä asiat saattavat vaikuttaa esimerkiksi työllistämiseen, yrityksen käsiksi pääsyyn materiaaleihin, kiintiöihin, resursseihin, tuontiin sekä vientiin ja verotukseen. (Morrison 2013).

Kuudes ja viimeinen tekijä on ympäristöllinen näkökulma. Ympäristöllisiin asioihin kuuluvat kaikki asiat jotka liittyvät ympäristöön. Tämä tekijä on erityisen tärkeä tietyillä toimialoilla, kuten turismi ja maanviljely. Ympäristöllisiä asioita ovat mm. ilmasto, sää ja geometrinen sijainti. (What is PESTLE analysis? A tool for business analysis 2015.)

3.3 Porter's Five Forces

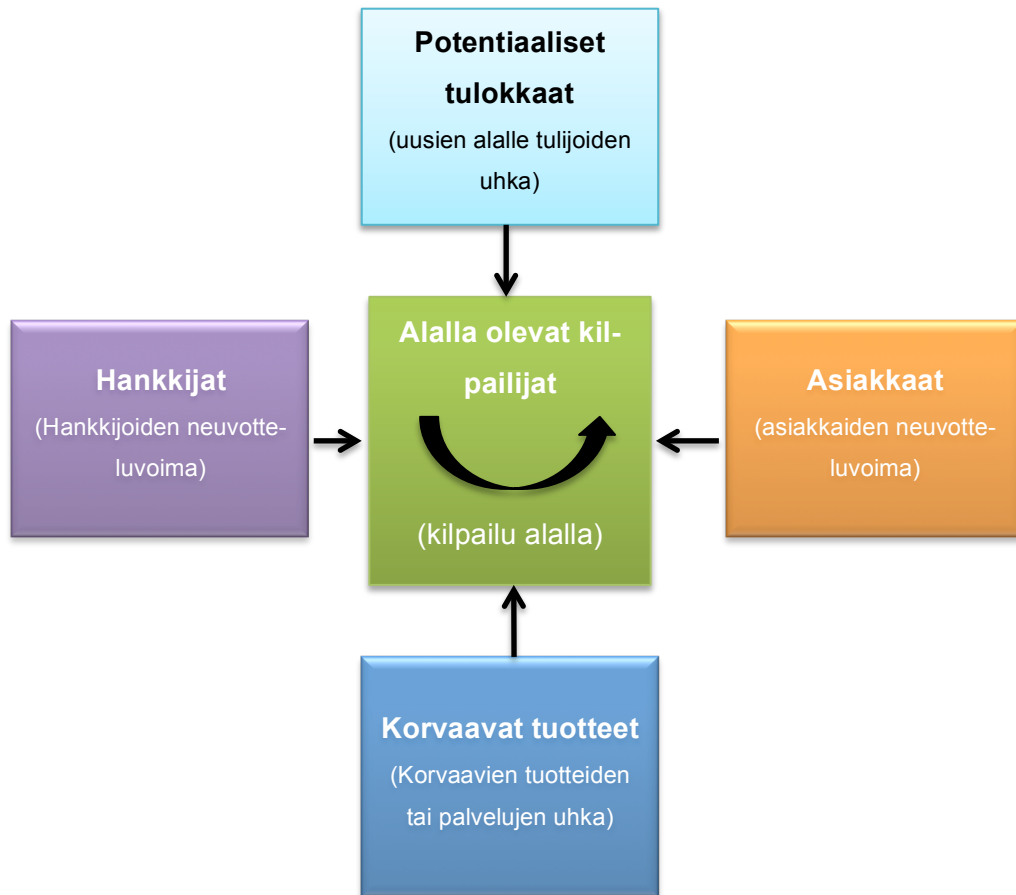
Michael Porterin Porter's Five Forces -analyysityökalu on laajasti käytetty malli, jolla analysoidaan liiketoimintaympäristöä ja kohdeorganisaatiota. Malli keskittyy viiteen kilpailutekijään, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan markkinoilla. Sitä kautta voidaan suunnitella yritykselle tarvittavat strategiat kilpailussa pärjäämiseen. Nämä viisi kilpailutekijää ovat palveluntuottajien neuvotteluvoima, uusien yritysten tulo markkinoille, asi-

akkaiden neuvotteluasema, uhka uusista korvaavista tuotteista ja kilpailu markkinoilla. (Dobni, B. & Dobni, D. 1996, 28-36).

Jokaisella toimialalla nämä viisi kilpailutekijää ovat samat. Niiden kokonaisvahvuus määrää, minkälaisen pääoman nettotuoton yritys voi omalla toimialallaan keskimäärin saavuttaa. Tekijöiden painoarvo vaihtelee alan mukaan ja alat voivat kehittyä eri suuntaan, joten kaikilla aloilla luontaiset kannattavuudet eivät ole yhtäläisiä. Niillä aloilla, joilla kaikki viisi kilpailutekijää ovat suotuisia, on mahdollista tehdä suuria voittoja. Sellaisilla aloilla, joilla kilpailutekijät aiheuttavat paineita, voittojen teko on vaikeampaa, ja vain harvat pystyvät siihen. Alan kannattavuus määräytyy kilpailutekijöiden takia siksi, koska ne vaikuttavat olennaisesti toimialan yritysten hintoihin, investointeihin sekä kustannuksiin, jotka taas vaikuttavat pääoman tuottoon. (Porter 1985, 16-21.)

Kilpailutekijöiden merkittävyysarvo riippuu toimialan rakenteesta eli sen pohjimmaisista teknisistä ja taloudellisista ominaisuuksista. Toimialojen rakenteet ovat yleensä melko vakaita, mutta rakenteet voivat muuttua alan kehittyessä. Yrityksillä on mahdollisuus muuttaa toimialan rakenteita omilla strategisilla toimillaan. Rakenteen muutos voi vaikuttaa silloin toimialan kannattavuuteen, kun kilpailutekijöiden absoluuttinen ja suhteellinen paino muuttuvat. Liiketoiminnassa onnistuminen ei perustu siis pelkkään kilpailutekijöiden ymmärtämiseen mahdollisimman kannattavalla toimialalla, sillä toimialan rakenteeseen vaikuttavilla strategisilla muutoksilla on mahdollista saavuttaa suuria voittoja tai toisaalta myös suuria tappioita. (Porter 1985, 16-21.)

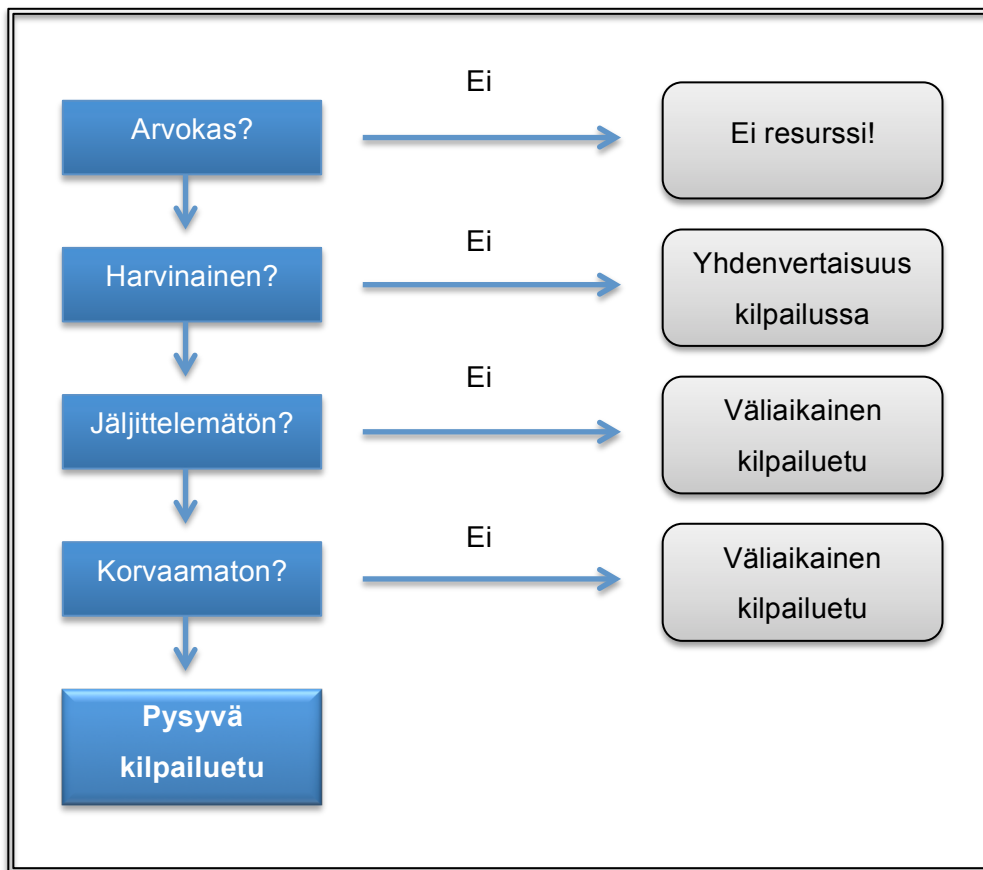
Jokainen toimiala on yksilöllinen ja niillä on omanlainen toimialarakenne, joten yksittäisten rakenteellisten ominaisuuksien merkitys vaihtelee. Kaikkien viiden kilpailuvoimankin tärkeys vaihtelee toimialan mukaan. Viiden kilpailutekijän (ks. kuvio 3) kehikon on tarkoitus auttaa organisaatioita ymmärtämään ja havaitsemaan ne tekijät, jotka ovat toimialalla kriittisiä kilpailun kannalta. Sen on tarkoitus myös auttaa yritysjohtajia huomaamaan sellaiset strategiset uudistukset, jotka eniten parantaisivat yritysten ja toimialan kannattavuutta. (Porter 1985, 21.)



Kuvio 3. Toimialan kannattavuuteen vaikuttavat viisi kilpailutekijää (Kotler ym. 2009, 304.)

3.4 VRIN -malli

Barneyn (Barney 1991, 105-112) mukaan kilpailuetuja voidaan katsoa resurssipohjaisen viitekehyyksen kautta. Tätä resurssipohjaista työkalua kutsutaan VRIN -malliksi (ks. kuvio 4). Resurssit voivat olla esimerkiksi henkilökuntaa tai fyysisiä pääomia. Mallin mukaan resursseja katsoessa pitäisi ottaa huomioon onko resurssi arvokas (valuable), harvinainen (rare), jäljittelemätön (inimitable) ja korvaamaton (non-substitutable). Jos kaikki nämä pätevät, resurssi tuo organisaatiolle pysyvää kilpailuetua. (Warner 2010, 94.)



Kuvio 4. VRIN -malli (Warner 2010, 94)

Yrityksellä on kilpailuetua, kun se implementoi hyötyä tuovaa strategiaa, jota muut kilpailijat tai potentiaaliset kilpailijat eivät implementoi samaan aikaan. Pysyvää kilpailuetua yrityksellä on silloin, kun se implementoi hyötyä tuovaa strategiaa, jota muut kilpailijat tai potentiaaliset kilpailijat eivät implementoi samaan aikaan tai kun he eivät pysty jäljentämään tämän strategian hyötyjä. Pysyvän kilpailuedun määritelmää ei katsota niinkään ajallisesti, vaan kilpailijoiden kyvyttömyydellä kopioida sitä strategiaa, joka tuo tätä kilpailuetua. Pysyvyys ei välttämättä tule pysymään ikuisesti, mutta määritelmän mukaan kilpailuetu ei tule häviämään kilpailijoiden yrityksillä kopioida tätä kilpailuetua tuovaa strategiaa. (Barney 1991, 102-103.)

Resurssi mahdollistaa yritykselle kilpailuedun saavuttamisen silloin, kun se on yritykselle arvokas. Jotta resurssi olisi arvokas, sen pitää kehittää tai mahdollistaa yritykselle hyötyä tuovan strategian implementoinnin. Resurssin pitäisi siis tuoda yritykselle arvoa tai sen pitäisi poistaa uhkia. Jos resurssi ei ole arvokas, se ei ole yritykselle resurssi. (Barney 1991, 106.)

Jos suurella määrällä kilpailijoita on sama arvokas resurssi, tämä ei luo kilpailuetua. Resurssin pitää siis olla harvinainen, jotta kilpailuetu voi olla pysyvää tai väliaikaista. Vaikka resurssi ei olisikaan harvinainen, se ei tarkoita sitä, että resurssi olisi arvoton. Resurssi voi tällöin auttaa yritystä selviytymään markkinoilla. Yrityksellä ei vain ole varsinaista kilpailuetua tässä tilanteessa. Kysymys siitä, miten harvinainen resurssi pitäisi olla, jotta kilpailuetua saavutetaan, on vaikea. Jos yrityksen resurssi on uniikki, se voi saavuttaa vähintäänkin väliaikaista kilpailuetua. Kilpailuetua on mahdollista saavuttaa silloinkin, kun pieni määrä toimialan yrityksistä omistaa saman resurssin. Riittää, kun resurssin omaavien yritysten määrä on pienempi, kuin toimialalla täydellisen kilpailudynamiikan muodostavien yritysten määrä on. Tällöin resurssi voi luoda sen omaaville yrityksille kilpailuetua. (Barney 1991, 106-107.)

Jotta yritysten on mahdollista saada resurssista pysyvää kilpailuetua, resurssin pitää olla myös jäljittelemätön. Kilpailijoiden pitäisi olla siis kykenemättömiä saamaan kyseistä resurssia haltuunsa. Resurssi voi olla jäljittelemätön kolmesta syystä joko yksittäin tai niiden yhdistelmästä: a) yrityksen resurssin olemassaolo johtuu uniikeista historiallisista olosuhteista, b) resurssin omaavan yrityksen ja yrityksen pysyvän kilpailuedun välinen kytkös on syyperäisesti epäselvä, c) kilpailuetua yritykselle tuova resurssi on sosiaalisesti monimutkainen. Jos yrityksen resurssi ei ole jäljittelemätön on yrityksellä tällöin vain väliaikaista kilpailuetua. (Barney 1991, 107-111.)

Pysyvän kilpailuedun saamiseksi yrityksen resurssin pitää olla edellä mainittujen asioiden lisäksi vielä korvaamaton. Jos kilpailevat yritykset voivat mitätöidä yrityksen kilpailuedun esimerkiksi toisella korvaavalla resurssilla, yrityksen kilpailuetu ei ole pysyvää. (Barney 1991, 111-112.)

3.5 Benchmarking

Benchmarking on kehittämistyökalu, jolla opitaan muilta (Malmberg & Niva & Tuominen 2012, 23). Yritykset käyttävät benchmarkkausta mm. kasvattaakseen yrityksen tuottavuutta, tunnistaakseen uusia mahdollisuuksia ja edistääkseen oppimista. Sen käyttöä perustellaan sananlaskulla: ”Miksi keksiä pyörä uudestaan, kun se on keksitty jo?”. Sen tavoitteena on tunnistaa toimialan parhaat käytännöt, mahdollisesti jopa kehittää niitä eteenpäin, ja ottaa ne käyttöön omassa yrityksessä. (Elmuti & Kathawala 1997, 229-230.)

Benchmarkkauksen pioneeri, Rank Xerox, joka toi käsitteen julki 1970-luvun lopussa, määritteli konseptin jatkuvaksi prosessiksi, jossa omien kehityskohteiden tunnistamiseksi yrityksen tuotteita, palveluita ja käytäntöjä verrataan kovimpiin kilpailijoihin. Se on työkalu, jolla asetetaan tavoitteet suorituskyvyn parantamiselle. Tämä johtaa asiakastarpeita vastaavaan tuottoisaan liiketoimintaan, jolla saavutetaan kilpailuetua. (Zairi 2005, 7.)

Benchmarkkauksessa tunnistetaan parhaita käytäntöjä (best practices) joko sisäisesti omasta organisaatiosta (internal benchmarking) tai ulkoisesti toisista organisaatioista (external benchmarking), jonka jälkeen niitä sovelletaan johonkin oman organisaation osaan (Lapide 2005, 29). Chevron -yhtiön mukaan parhaita käytäntöjä ovat mitkä tahansa käytännöt, tiedot, osaamiset tai kokemukset, joiden on todettu olevan arvokkaita tai tehokkaita yhdessä organisaatiossa ja joilla saattaa olla soveltuvuusarvoa toisessa organisaatiossa. "Any practice, knowledge, know-how, or experience that has proven to be valuable or effective within one organization that may have applicability to other organizations." (O'Dell & Grayson 1998, 167.)

On tärkeää kuitenkin ymmärtää, että parhaita käytäntöjä ei voi juuri koskaan vain siirtää yrityksestä toiseen, sillä jokainen organisaatio on yksilöllinen, joten käytännöt pitää soveltaa omaan organisaatioon sopiviksi. Toisen organisaation paras käytäntö ei välttämättä ole paras toiselle organisaatiolle. (Lapide 2005, 29-32.) Lapide (2005, 29-32) on artikkelissaan sitä mieltä, että parhaat käytännöt ovat itse asiassa enemmän myytti, kuin olemassa oleva asia; pitäisi puhua enemmänkin toimintaperiaatteista. Benchmarking -prosessin tekijän pitäisikin analysoida kattavasti, miksi tietyt käytännöt toimivat niin hyvin toisessa organisaatiossa ja mitkä toimintaperiaatteet käytäntöjen takana ovat.

Benchmarkingissa on useita eri tapoja. Näitä tapoja ovat: strateginen benchmarkkaus (strategic benchmarking), tuotebenchmarkkaus (product benchmarking) tai prosessi-benchmarkkaus (process benchmarking). Eri tapoja voi käyttää tilanteesta ja organisaatiosta riippuen. (Malmberg & Niva & Tuominen 2012, 23).

3.6 Tilausmalli

Tilausmalli (englanniksi Subscription Business Model) on liiketoimintamalli, jossa kasvua saadaan myymällä jatkuvaa pääsyä palveluihin. Esimerkiksi kuntosalit myyvät usein joko kuukausittaista tai vuosittaista jäsenyyttä, jolloin asiakkaat saavat mennä salille milloin haluavat. (Osterwalder & Pigneur 2010, 31). Vuonna 2003 Apple toi markkinoille Ipodin yhdessä iTunes storen kanssa, joka lähes kaksinkertaisti yhtiön liikevaihdon ja mullisti musiikkimarkkinat (Johnson, Clayton, Kagermann 2008, 51). Tilausmallin voidaan sanoa yleistyneen markkinoilla, sillä esimerkiksi nyt vuonna 2015 myös Apple on siirtynyt jäsenyyspohjaisille markkinoille Apple music membership -tuotteellaan (Apple 2015). Tässä tapauksessa Apple ei tosin ollut enää edelläkävijä, sillä esimerkiksi tunnettu palvelu Spotify tuli markkinoille vuonna 2008 (Dean 2013, 126).

Korkealaatuisten työkalujen valmistaja Hilti vaihtoi liiketoimintansa myös tilausmalliin. Heidän asiakkaansa tekevät rahaa saattamalla rakennusprojekteja valmiiksi ja jos työkalut eivät toimi, niin urakatkin pysyvät keskeneräisinä. Siksi he miettivät liiketoimintastrategiaansa kokonaan uusiksi ja rupesivat myymään palvelua, jossa asiakkaat maksavat työkalun käytöstä itse työkalun ostamisen sijaan. Näin asiakkailla olisi aina oikeat ja parhaat työkalut oikeaan aikaan ja kuukausittaiseen maksuun sisältyisi työkalun korjaukset, huollot, vaihto-osat ja päivitykset. (Johnson ym. 2008, 54-55.)

3.7 Strategian pelisuunnitelma

The playbook eli pelisuunnitelma (Lafley & Martin 2013, 213) on malli, jonka avulla voidaan määritellä yrityksen strategia ja tehdä tarvittavat toimenpiteet tavoitellun lopputuloksen saavuttamiseksi. Mallissa strategia pilkotaan viiteen pääkysymykseen: 1) mikä innostaa meitä pääsemään tavoitteisiin (what is your winning aspiration), 2) missä toimimme (where will you play), 3) miten toimimme (how will you win), 4) mitkä kyvykkyydet pitää olla paikallaan, jotta tavoitteisiin päästään, (what capabilities must be in place), ja 5) mitkä hallinnolliset asiat tukevat valintoja ja kyvykkyyksiä niin, että tavoitteisiin päästään (what management systems are required)? (Lafley & Martin 2013, 14-15, 213.) Malli löytyy liitteistä (ks. liite 4).

Ensimmäinen kysymys (mikä innostaa meitä pääsemään tavoitteisiin?) asettaa raamit kaikille muille valinnoille. Yrityksellä pitää olla tavoitteet päästä johonkin pisteeseen jollain tietyllä tavalla. Näiden tavoitteiden pitäisi olla konkreettisesti määriteltäviä asioita. Niitä voidaan vaihtaa ajan kuluessa, mutta näiden tavoitteiden ei pitäisi vaihtua lyhyellä aikavälillä. Tavoitteiden on tarkoitus innostaa koko yritystä eteenpäin, jotta ne saavutettaisiin. (Lafley & Martin 2013, 18-21.)

Toinen (missä toimimme) ja kolmas (miten toimimme) kysymys ovat tiukasti kiinni toisissaan. Nämä kaksi kohtaa ovat strategian kriittisimmät kysymykset ja ne muodostavat yrityksen strategian sydämen. Kysymys ”missä toimimme” pakottaa yrityksen tekemään valintoja kilpailukentän toimialasta, asiakkaista, kanavista, tuotevalikoimista ja toimialueesta. Pärjätäkseen kilpailussa yrityksen täytyy tehdä valintoja, sillä mikään yritys ei voi voittaa markkinoilla palvelemalla kaikkia kaikilla toimialoilla. Kysymys ”miten toimimme” määrittää valinnat sillä alueella, johon kysymys ”missä toimimme” vastaa. Yritys joutuu päättämään, millä keinoilla se saa luotua asiakkaille välittyvää uniikkia arvoa, joka eroaa kilpailijoista. Tätä kutsutaan kilpailueduksi. (Lafley & Martin 2013, 20-25.)

Kaksi viimeistä kysymystä kumpuavat strategian sydäimestä: 1) mitkä kyvykkyydet pitää olla paikallaan, jotta tavoitteisiin päästään, ja 2) mitkä hallinnolliset asiat tukevat valintoja ja kyvykkyyksiä niin, että tavoitteisiin päästään? Kysymys kyvykkyyksistä liittyy aktiviteetteihin, jotka mahdollistavat tavoitteisiin pääsyn. Siinä tarkastellaan näiden aktiviteettien laajuutta ja laatua. Kyvykkyydet ovat kartta aktiviteeteista ja kompetensseista, jotka tukevat valintoja kysymyksistä ”missä toimimme” ja ”miten toimimme”. Kysymys hallinnollisista systeemeistä keskittyy yrityksen hallinnolliseen puoleen. Nämä asiat edistävät, tukevat ja mittaavat yrityksen strategiaa. (Lafley & Martin 2013, 27-30.)

4 Toimintatutkimuksen toteutus, analyysi ja tulokset

4.1 Strategian pelisuunnitelma käytännössä

Tutkija analysoi yrityksen strategiaa pelisuunnitelma -mallin kautta. Analyysin tarkoituksena on kartoittaa toimialaa yleisesti, ja analysoida yrityksen nykytilaa, rakennetta, toimintaa, asiakassegmenttejä, tuotteita ja tavoitteita, ja sitä kautta löytää tarvittavat toi-

menpiteet tutkimusongelman ja -kysymyksien ratkaisemiseksi. Malli löytyy liitteistä (ks. liite 4).

4.1.1 Mikä innostaa meitä pääsemään tavoitteisiin?

Ylimmässä laatikossa ovat tavoitteet, jotka yritys haluaa saavuttaa. Nämä tavoitteet määrittävät yrityksen olemassa olon tarkoituksen ja ohjaavat sitä kautta sen toimintaa, jotta tavoitteet saavutetaan. Kohdeorganisaation kohdalla niitä ovat osakkaiden taloudellinen vakaus sekä yrityksen mission toteuttaminen. Sitä kautta yritys haluaa saavuttaa myös yrityksen ilmoittamat tavoitteet, joita ovat katutanssilajien harrastajamäärän kasvattaminen, harrastajien ja ammattilaisten tietotaidon vahvistaminen sekä katutanssilajien tunnettuuden, näkyvyyden ja arvostuksen lisääminen Suomessa. Yrityksen missio on tarjota korkeatasoista tanssinopetusta inspiroivassa, positiivisessa ja turvallisessa harrastusympäristössä.

4.1.2 Missä toimimme ja miten pääsemme tavoitteisiin?

Toisessa laatikossa käsitellään yrityksen strategian sydäntä: Missä toimitaan ja miten pääsemme tavoitteisiin? Yritys toimii Helsingin keskustassa. Se on pääasiassa tanssikoulu, joka on keskittynyt katutanssien opettamiseen. Kohdeorganisaation asiakassegmentit ovat laajat eikä tanssikoulu ole rajannut ketään sen ulkopuolelle. Sen pääkanavana toimii katutanssien harrastajat, internet, sosiaalinen media ja katutanssitapahtumat.

SWOT -analyysi sopii yrityksen strategisten valintojen suunnitteluun. Tässä tapauksessa sillä tarkastellaan kohdeorganisaation geometrista tilannetta (ks. taulukko 2).

Taulukko 2. Saiffan geometrinen asema SWOT:n avulla:

<p><u>Vahvuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hyvä sijainti keskeisellä paikalla Suomen pääkaupungissa - Iso sali. 	<p><u>Heikkoudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vain yksi toimipiste, jossa vain yksi tanssisali - ei suihkutiloja.
<p><u>Mahdollisuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kaikilla pääkaupunkiseutulaeisilla on periaatteessa mahdollisuus päästä yrityksen toimipisteeseen - Tanssisalin käyttöastetta ja -kapasiteettia on mahdollisuus kasvattaa vielä reippaasti. 	<p><u>Uhat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Helsingin keskustan ulkopuolelta asiakkaat eivät jaksaa matkustaa keskustaan asti, ja menevät muualle - Yksi tanssisali ei riitä asiakkaiden tarpeille - Helsingin keskustassa on useita tanssikouluja, jotka saattavat pärjätä kilpailussa paremmin - Jäsenyysmalli täyttää osan tanssitunneista ja osa jää pienelle käytölle, koska katutanssilajeista pitäisi olla laaja valikoima. Toiset tunnit ovat kuitenkin aina suosituimpia kuin toiset.

Saiffa saa kilpailuetua siitä, että muita katutansseihin erikoistuneita tanssikouluja ei Suomessa juuri ole. Helsingin keskustassa on tosin muunlaisia tanssikouluja, joten sijaintinsa puolesta yritys ei anna erityistä kilpailuetua. Sijainti on kuitenkin keskeinen ja siksi se antaa mahdollisuudet menestykseen. Sijainti ei ole yritykselle kuitenkaan erityinen valttikortti, sillä tanssikoulut, jotka toimivat Helsingin keskustassa, toimivat myös muillakin alueilla, joten verrattuna suurempiin kilpaileviin tanssikouluihin, yritys ei saa tästä erityistä kilpailuetua.

SWOT -analyysillä voidaan tutkia myös yrityksen asiakassegmenttejä (ks. taulukko 3).

Taulukko 3. Saiffan asiakassegmentti SWOT:n avulla.

<p><u>Vahvuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kaikki saavat tulla tunneille - Lapsille ja yli 20-vuotiaille on omia tunteja - Kun eri ikäryhmät ovat yhtä aikaa tunneilla, jännitys monesti purkautuu ja oppilaat uskaltavat ja pystyvät keskittymään itse opetukseen ja tulokset ovat tällöin parempia - Tanssi kuuluu kaikenikäisille sekä kummallekin sukupuolelle - Lapsille suunnatut tunnit ovat suosittuja. 	<p><u>Heikkoudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Opetuksen laatu saattaa kärsiä, kun eri ikäryhmät ovat samaan aikaan tunnilla - Yritys ei aina tavoita oikeaa asiakassegmenttiä markkinoinnissa eivätkä asiakkaat siksi välttämättä löydä heille suunnatuille tanssitunneille.
<p><u>Mahdollisuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lapsille suunnattuja tunteja voisi lisätä runsaasti - Myös aikuisten tarjontaa voisi lisätä - Uusia erityistunteja voisi suunnitella myös lasten ja aikuisten välimaastoon sijoittuville, 10-17-vuotiaille - Sekaryhmistä tulee hyvää palautetta ja se antaa yritykselle kilpailuetua - Markkinointia voisi keskittää asiakassegmentteittäin. 	<p><u>Uhat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kaikki eivät tykkää sekaryhmistä ja eivät siksi halua tulla yritykseen asiakkaina - Oppilaat saattavat haluta lopettaa tunnit, koska eivät tunne oloaan mukavaksi nykyisissä ryhmissä.

Vahvuuksina yrityksellä on laajat asiakassegmentit, minkä voi toisaalta laskea myös sen heikkoudeksi. Tämä kuitenkin antaa yrityksen toimintaan avoimen ja iloisen ilmapiirin, jota tutkijan mielestä ei voi laskea heikkoudeksi. Myös oppiminen tapahtuu monesti paremmin, kun ryhmässä on eri-ikäisiä ja nuoret voivat ottaa mallia aikuisten keskittymisestä, ja aikuiset voivat ottaa mallia nuorten innosta. Yrityksen asiakassegmenteistä voi mainita vahvuuksina lasten tunnit sekä aikuisten tunnit. Nämä kummatkin ovat suosittuja, ja erityisesti lasten tunteja voisi lisätä runsaasti. Nuorten teini-ikäisten osuus on ehkä vähäisin, sillä heille ei ole erikseen suunnattuja tunteja. Sekaryhmät saattavat olla tälle erityisesti tälle kohderyhmälle ikävä asia, sillä alle 10-vuotiaat lapset ovat heidän

mielestä ehkä liian pieniä ja vanhemmat jo ajastaan jäljessä. Näkökulma on kuitenkin lähinnä spekulatiota. Yrityksen heikkoutena on asiakassegmenttien tavoittaminen markkinoinnissa. Mainostaminen perinteisin keinoin on kallista, mutta sillä monesti saavutetaan hyvät tulokset. Tätä varten yritys tarvitsisi pääomaa. Tarkistuslista Saiffan vahvuuksien ja heikkouksien analysointia varten löytyy liitteistä (ks. liite 3).

Yrityksen markkina-asemaa ja toimialaa voidaan tarkastella Porter's Five Forces -analyysityökalun avulla. Palveluntuottajien neuvotteluvoima muodostaa keskisuuren paineen. Palveluntarjoajia ovat tässä tapauksessa tanssinopettajat. Heidän palkkansa muodostaa suuren osan tanssikoulun menoista ja heidän panostuksensa on erittäin tärkeää yritykselle. Kohdeorganisaatiossa opettajat ovat olleet melko tyytyväisiä palkkaansa eivätkä he ole uhkailleet muualle lähtemisellä. Moni tanssikoulu maksaa palkkaa Suomen tanssioppilaitosten liiton mukaisesti. Liiton ehdottamat palkkasummat eivät ole kovin suuria sellaisille opettajille, joilla ei ole tanssiopettajan ammatillista koulutusta. Tätä koulutusta ei ole kuin pienellä osalla katutanssilajien opettajista, joten kohdeorganisaation opettajat eivät liiton suositusten mukaisesti saisi kovinkaan suurta palkkaa. Koska ammattitaito haetaan lähes aina muuta kuin ammatillisen tutkinnon kautta, yritys haluaa kuitenkin maksaa reilun korvauksen opetustyöstä.

Tutkija näkee yrityksen tarjoavan rahallisen korvauksen lisäksi myös muita etuja sekä mahdollisuuden vaikuttaa organisaatiossa. Organisaatio haluaa myös tuottaa mahdollisimman mukavan työympäristön, jossa tutkija uskoo yrityksen onnistuneen muun muassa palautteista saadun informaation perusteella. Toimialalla on kuitenkin paljon myös sellaisia tanssikouluja, joissa opettajat opettavat pelkästään rahallisen korvauksen vuoksi. Tällöin palkan suuruus on todella tärkeä aspekti palveluntuottajien neuvotteluvoimaa tarkasteltaessa.

Uusien yritysten tulo markkinoille muodostaa matalan tai keskisuuren paineen. Uuden tanssikoulun perustaminen markkinoille ei vaadi suuria investointeja. Se on suhteellisen helppoa eikä toiminnan aloittamista ole rajoitettu säädöksin. Uusia yrityksiä tuleekin aika ajoin. Kohdeorganisaatio on kuitenkin huomannut, että uudet toimijat eivät luo kovin suurta uhkaa, sillä yrityksellä on oma asiakaskuntansa, joka ei halua vaihtaa toiseen tanssikouluun kovin helposti. Asiakaskunnan säilyttämiseksi yrityksen on tärkeää osata reagoida markkinoihin oikein.

Asiakkaiden neuvotteluasema muodostaa keskisuuren riskin, mutta melko matalan paineen. Yritys on onnistunut hoitamaan asiakassuhteet sen verran hyvin, että tämä on enemmänkin vahvuus kuin suuri huoli. Yrityksen on oltava tarkkana markkinoiden kehittymisen seuraamisessa, jotta hinnat eivät olisi liian korkeita, ja että palvelu pysyisi korkealaatuisena. Asiakkaita ei ole niin paljon, että yhtään voisi huoletta jättää pois, joten asiaan pitää suhtautua vakavasti. Tutkijan mielestä asiakkailla ei tällä hetkellä ole keinoa madaltaa kohdeorganisaation hintoja. Asiakkailla on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa palautteen avulla toiminnan laatuun ja tarjontaan. Yritys haluaa kannustaa palautteen antamiseen ja sitä kautta toiminnan kehittämiseen.

Toimialalla hinnoittelu voi olla tärkeä valintaperuste tanssikoulua mietittäessä. Asiakkaat, jotka eivät tunne tanssimaailmaa niin hyvin, eivät välttämättä osaa arvostaa tiettyyn asiaan erikoistuneita toimijoita, joten tällöin hinta määrää valinnan. Katutanssilajeihin erikoistuneena yritys ei voi kuitenkaan tarjota palveluja kustannusjohtajana.

Toinen valintaperuste voi olla tuntitarjonta. Asiakkaat saattavat haluta yhdestä paikasta mahdollisimman paljon erilaisia tanssitunteja. Tässä kohdeorganisaatio voi olla heikoilla, koska sillä on käytössä vain yksi tanssisali, joten tuntitarjonta ei voi olla senkään puolesta kovin laaja.

Asiakkaiden kriteereinä voi olla myös palveluntuottajat eli opettajat. Heidän antamansa palvelun laatu on ensiarvoisen tärkeää toimialalla. Monet asiakkaista menevät esimerkiksi aina tietyn opettajan tunneille, opetti hän sitten missä tahansa. Siksi oikeiden opettajien valinta on tärkeää.

Uhka uusista, korvaavista tuotteista markkinoilla muodostaa melko vähäisen paineen. Toimialalla on aina uusia trendejä ja ihmiset kiinnostuvat uusista asioista. Trendit kuitenkin yleensä tulevat ja menevät. Kohdeorganisaatiossa keskitytään ydinosaamiseen ja uskotaan, että hyvä ammattitaito keskeisillä osa-alueilla voittaa uudet trendit. Katutanssilajeilla alkaa olla jo oma historiansa ja kehityskaarensa, joten sen opetusmenetelmätkin alkavat vakiintua. Katutanssilajeja ei tietysti voi verrata historiansa puolesta klassisiin tanssilajeihin, mutta historian merkitys on kuitenkin tärkeää lajin tulevaisuuden kannalta. Tällöin lajien korvattavuus tutkijan mielestä vähenee.

Kilpailu markkinoilla muodostaa keskisuuren paineen. Kilpailevat yritykset voivat herättää asiakkaissa ja työntekijöissä merkittäviä tunteita puolin ja toisin. Tanssiin suhtaudu-

taan kuitenkin positiivisessa hengessä. Usein on tärkeintä se, mihin yritykseen asiakas tulee ensimmäiseksi. Tämän jälkeen koettu palvelu ohjaa asiakkaan jatkokäyttäytymistä. Tässä tutkija uskoo kohdeorganisaation pärjäävän vähintäänkin hyvin. Kilpailijoiden tarjonta saattaa poiketa kohdeorganisaation tarjonnasta huomattavasti, joten sillä voi olla negatiivisia ja positiivisia vaikutuksia asiakkaiden valitessa tanssikoulua.

PESTLE -analyysin voi tehdä tanssikoulumarkkinoista, joilla yritys toimii:

Poliittinen (political):

- Katutanssia tuetaan todella vähän Suomessa. Taiteen perusopetukseen kuuluvat koulut saavat ALV -vapautuksen tanssinopetuksesta ja tukia. Taiteen perusopetukseen ovat päässeet aikaisemmin vain perinteisempiä tanssilajeja tarjoavat koulut.
- Tanssinopettamisessa silti alennettu 10 % ALV kanta, mikä on hyvä asia.
- Tanssiin suhtaudutaan julkisesti myönteisesti ja poliitikot saattavat osallistua esim. tanssiaiheisiin TV -ohjelmiin.

Taloudellinen (economical):

- Suosittu ja kasvava toimiala Suomessa ja varsinkin pääkaupunkiseudulla.
- Taantuma uhka toimialalle, mutta se on näkynyt yllättävän vähän. Asiakkaat eivät halua luopua tanssiharrastuksestaan tai lastensa tanssiharrastuksesta.
- Hinnat ja verot nousussa koko ajan.

Sosiologinen (sociological):

- Tanssia ja tanssijoita arvostetaan yleisesti ja nuorten kaveripiireissä.
- Nykyään tanssijat voivat tulla nopeasti kuuluisiksi mm. teknologian ansiosta.

Teknologinen (technological):

- Teknologinen puoli ei ole juurikaan yhteydessä toimialan tuotteisiin tai palveluihin, mutta todella paljon esim. markkinointiin.
- Internetin ja sosiaalisen median vaikutus ollut erittäin suuri mm. videoiden jakamisessa.

Juridinen (legal):

- Tanssinopetukseen ei vaadita muita lupia kuin musiikintoistoluvat.
- Lasten kanssa toimivien tanssinopettajien rikostaustan selvittäminen pakollista.

Ympäristöllinen (environmental):

- Luontoystävällinen toimiala.
- Matkustaminen on tärkeä osa tanssinharrastamista, joten siitä voi seurata suurempi hiilijalanjälki.
- Melusaastetta niille, jotka eivät halua kuulla musiikkia ja altistuvat sille harrastajien toimesta.

4.1.3 Yrityksen kilpailuetua tuovat vahvuudet ja liiketoimintamallit

Pelisuunnitelman neljännessä laatikossa käsitellään yrityksen vahvuuksia ja liiketoimintamalleja, jotka tuovat kilpailuetua. Kilpailuetuja tarkastellessa tutkija käyttää tähän VRIN -mallia. Mahdollista kilpailuetua tuovana resurssina tutkija tarkastelee tanssinopettajia.

Kohdeyrityksen tapauksessa tärkeimmät resurssit ovat tanssinopettajat, joiden ammatitaidon pitäisi tuoda yritykselle kilpailuetua. Tanssinopettaminen on organisaation tärkein toimiala ja opetuksen laatu riippuu pitkälti opettajista. Opetuksen laatu taas korreloi yrityksen tuloihin, joten yrityksen pärjääminen markkinoilla riippuu vahvasti hyvästä opetuksen tasosta. Opetuksen hyvä taso on linjassa yrityksen strategian kanssa, joten tanssinopettajat ovat siis resurssina erityisen arvokkaita yritykselle.

Ovatko yrityksen tanssinopettajat harvinaisia? Yrityksen tanssinopettajat ovat kyllä harvinaisia. Tanssinopettajia on tosin muissakin tanssikoulussa ja osa kohdeorganisaation opettajista saattaa opettaa myös muissakin tanssikouluissa. Kysymyksessä pitäisi ottaa huomioon oikeastaan jokainen laji erikseen, sillä toisissa lajeissa tämä resurssi on harvinaisempi kuin toisissa.

Ovatko yrityksen opettajat muualla toimivia opettajia parempia ja siten myös harvinaisempia? Asiakaspalautteen (Saiffan asiakaskysely 2015) mukaan tanssinopetuksen tasolle annettiin arvosanaksi 4,7/5, joten sen mukaan opetuksen voidaan päätellä olevan hyvällä mallilla. Tanssikoulun opettajat on yritetty valita siten, että jokaisella opettajalla on oma tärkeä historiansa ja kokemuksensa tanssista, ja sitä myöten myös oma tanssityyli sekä omanlainen tapa opettaa. Vaikka opetustyyli olisi omanlainen, niin silti niissä pitäisi olla samat pedagogiset opetuselementit, jotta opetus olisi hyvää. Asiakaskyselyssä (Saiffan asiakaskysely 2015) oli myös mainittu opettajien erilaisuus hyvänä

asiana. Tutkija on sitä mieltä, että tanssinopettajat kohdeorganisaatioissa ovat resurssina keskimääräistä harvinaisempia ja parempia kuin kilpailijoilla, elleivät jopa uniikkeja markkinoilla. Tätä tukee myös yritysjohton havainnointi siitä, että hyviä tanssinopettajia on vaikeaa löytää. Tutkija uskoo, että niiden opettajien työpanos kohdeyrityksessä, jotka opettavat myös muualla, on parempaa ja omistautuneempaa kuin heidän työpanoksensa kilpailijoiden tanssikouluissa.

Ovatko tanssinopettajat resurssina jäljittelemättömiä? Kilpailevien yritysten pitäisi nähdä huomattava vuosien työ voidakseen jäljitellä kohdeorganisaation tanssinopettajia. Tanssinopettajien ammattitaito tulee heidän oman työn ja harrastuksen kautta sille tasolle mitä se on, joten samanlaiseen suoritukseen on vaikea päästä. Tässä tulee kysymykseen myös aika-aspekti (time compression diseconomies), sillä kilpailevilla yrityksillä ei yksinkertaisesti ole tarpeeksi aikaa käytettävissä imitoidakseen tätä resurssia, jotta siitä olisi heille mitään hyötyä. Kohdeorganisaation perustajat ja opettajat ovat tehneet Suomessa pioneerityötä jo 20 vuotta etenkin breakdance -lajin osalta, ja he ovat nostaneet Suomen tunnetuksi maaksi lajin parissa ympäri maailman, joten tällaista työtä ja sen vaikutuksia on hyvin vaikea saada aikaan uudestaan. Opettajien ammattitaito muodostuu myös pitkäaikaisista sosiaalisista suhteista, joita on erittäin vaikea kopioida. Kilpailevien yritysten on tosin mahdollista saada samoja opettajia resursseina töihin, mutta toimiiko resurssi tällöin toisessa organisaatioissa yhtä hyvin kuin kohdeorganisaatioissa?

Ovatko tanssinopettajat resurssina korvaamattomia? Tanssinopettajia on useissa yrityksissä, joten he ovat korvattavissa, mutta käytännössä samaan tulokseen ei voida päästä ilman laadun kärsimistä. Tämä pätee varsinkin kohdeorganisaation toimialalla eli katutansseissa, sillä tutkijan mielestä nimenomaan niissä pitää olla uskottava omalla alallaan.

Johtopäätöksenä VRIN mallista voidaan sanoa, että kohdeorganisaatiolla on vähintäänkin väliaikaista kilpailuetua. Kilpailuetua voidaan tarkastella yleisesti tanssinopettajista tai sitten se pitäisi tehdä lajiopettajakohtaisesti jokaisesta tunnista erikseen. Esimerkiksi breakdancessa yrityksellä on pysyvää kilpailuetua, sillä sen opetusta ei edes järjestetä monissa muissa tanssikouluissa. Tämä johtuu osittain yrityksen kilpailuetujen aiheuttamasta markkina-asemasta. Muissa lajeissa kilpailevalla yrityksellä saattaa olla kilpailuetua.

Laadukas tanssinopetus ei kuitenkaan johdu pelkästään hyvistä tanssinopettajista vaan siihen tarvitaan myös hyvä hallinnollinen järjestelmä, visio ja käytännön ote, jotta laadun hallinta toimii järjestelmällisesti. Tässä yritys on parantanut vuosi vuodelta niin, että nykyään sen voidaan sanoa tuottavan itsessään yritykselle kilpailuetua. Vahva ammattitaito katutanssikentällä tarkoittaa siis laadukkaita tunteja. Ammattitaito ei kuitenkaan lopu pelkästään tanssitunteihin, vaan asiakkaalle halutaan antaa palvelua ja kokemuksia myös tanssituntien ulkopuolella. Tanssikoululla kaikki saavat harjoitella ja oleskella toimitilan aulassa, eli loungessa, jossa voi päästä mukaan katutanssin tunnelmaan. Yritys tarjoaa myös tanssia tukevaa aktiviteettia. Yksi tällainen aktiviteetti on Bodyweight training -tunti, joka auttaa tanssijaa pitämään kehostansa hyvää huolta, ja sitä kautta edistymään myös omassa tanssissa.

Kokonaisuudessaan yrityksen kilpailuetuna on sen arvojen ja ydinosaamisen kohtaaminen, mikä välittyy myös asiakkaille. Kohdeorganisaatio haluaa keskittyä ydinosaamiseen, mikä pitää yritystoiminnan uskottavana. Kilpailijoiden on lähes mahdotonta kopioida organisaation ydinosaamista, joten se on kilpailuetuna lyömätön. Yrityksellä on myös membership -palvelu liiketoimintamallina, jota muilla kouluilla ei ole. Tämä luo kilpailuetua yritykselle. Näillä kilpailueduilla organisaatio erottuu aidosti kilpailijoistaan.

4.1.4 Missä organisaatio ei aio toimia ja miten se ei aio toimia

Organisaatio ei aio toimia mm. kaukana katutanssilajien ulkopuolella, kuten disco & show -lajeissa. Jotta yritys voi aidosti erottua kilpailijoistaan, sen pitää keskittää osaamisensa ja tarjontansa ydinosaamiseen. Se ei halua olla mukana tanssikoulujen yleismaailmallisissa trendeissä seuraten uusia aaltoja vaan yrityksen täytyy luottaa sen omiin strategisiin valintoihin ja arvoihin.

4.1.5 Mitkä kyvykkyydet pitää olla paikallaan, jotta tavoitteisiin päästään?

Jotta tavoitteisiin päästäisiin, niin kolmen asian pitäisi olla paikallaan. Ensimmäiseksi yrityksen henkilökunnan ammattitaidon pitää pysyä vähintäänkin yhtä hyvällä tasolla kuin nytkin. Toiseksi Saiffa Membershipin on oltava toimiva ja houkutteleva tuote. Kolmanneksi yrityksen johdon pitää tunnistaa suurimmat ongelmakohdat ja pystyä tekemään oikeat strategiset valinnat ja toteuttaa ne onnistuneesti.

4.1.6 Tavoitteita edistävät, valintoja ja kyvykkyyksiä tukevat hallinnolliset systeemit

Yrityksen kilpailuetuna on nopea muuntautumiskyky yrityksen pienen koon takia. Se pystyy tekemään valintoja sekä toteuttamaan niitä nopeassakin aikataulussa. Asiakkaita ei ole niin paljon, että informointi olisi mahdotonta, vaikkakin tiedotuskanavat eivät olekaan vakiintuneita eivätkä parhaita mahdollisia. Hallinto on myös sitoutunut ja motivoitunut ja valmis käyttämään aikaa mahdollisten muutoksien läpiviemiseen.

4.1.7 Käänteisajattelu

Jotta organisaatio voisi päästä tavoitteisiin, pitäisi ydinosaamisen ja asiakaspalvelun olla sillä tasolla, että jo olemassa olevat asiakkaat aikovat jatkaa asiakkaina. Heidän pitäisi olla niin innostuneita yrityksen palveluista, että he kertovat kokemuksistaan myös eteenpäin tuoden yritykselle lisää asiakkaita. Yrityksen pitää näkyä muun muassa markkinoinnissa siten, että se kiinnostaa potentiaalisia asiakkaita. Membership -tuotteen pitäisi olla tarpeeksi houkutteleva, jotta se on ylivertainen verrattuna muiden tanssikoulujen tarjontaan. Tämä tarkoittaa esimerkiksi asiakassuhteiden ylläpitoa, tarpeeksi hyvää opetuspolkua, laajaa tuntitarjontaa, toimivia organisaatiollisia ratkaisuja talouden ja hallinnon puolella sekä kiinnostavaa brändin ylläpitoa.

4.1.8 Toimintatapojen ja toimikentän valinta

Strategisten valintojen tavoitteena on parantaa asiakaskokemusta, tehdä membership -tuotteesta toimivampi ja houkuttelevampi, ja sitä myöten saada jäsenien määrä ja yrityksen liikevaihto kasvamaan. Yritys näkee strategisesti tärkeänä keskittyä yhä jäsenyypohjaiseen liiketoimintamalliin ja sen kehittämiseen. Jotta haluttuihin tuloksiin päästäisiin, nähtiin tärkeinä kehityskohteina laskutusjärjestelmän ja oppilasrekisterin uudistaminen, tilaresurssiongelman ratkaiseminen sekä Saiffa Membership -tuotteen ostokynnyksen alentaminen. Toimikenttä yrityksellä pysyi samana.

4.2 Asiakaskysely

Kohdeorganisaatiossa tehtiin asiakaskysely huhtikuussa 2015, jotta saataisiin selville asiakastyytyväisyys ja yleisesti katsaus siihen, mitä mieltä asiakkaat ovat. Asiakaskyselyä käytetään tässä tutkimuksessa toiminnan vaikutusten arvioinnissa ja perustie-

tojen hankinnassa jatkotutkimusta ajatellen. Asiakaskyselyä ei tehty pelkästään tätä toimintatutkimusta varten, mutta kyselyssä on kohtia, jotka auttavat antamaan käsitystä tutkimuksessa tehtyjen muutoksien tuloksista. Asiakaskysely suoritettiin yhden viikon aikana tanssikoulun tiloissa, jossa asiakkaat pystyivät vastaamaan kyselyyn perinteisesti paperiversiona (ks. liite 1). Vastauksia saatiin 32. Tutkija käy tuloksia läpi myöhemmänä tutkimuksessa.

4.3 Benchmarking käytännössä

Saiffa Membership oli entuudestaan benchmarkattu kuntosaleilta. Kun yrityksessä havaittiin tarvetta konseptin jatkokehitykselle, oli luonnollista jatkaa kuntosalien benchmarkkausta. Tällä kertaa yritys benchmarkkasi Training for Warriors -kuntosalia, joka tarjosi eri pituisia jäsenyyksiä eri hinnoin. Kyseinen kuntosali valittiin siksi, koska se oli uusi kuntosali, jonka kaikki tunnit olivat täynnä ja jolla oli hyvä imago. Siitä saatiin helposti myös benchmarking -kumppani, sillä yksi kuntosalin perustajista oli myös Saiffan hallituksessa. Näin ollen Saiffa sai tarvittavia tietoja helposti ja nopeasti.

Uudistaakseen omaa jäsenyyskonseptia, yritys halusi mallin, joka olisi ajan mukainen ja joka varmasti toimisi. Yritysjohto näki Training for Warriors -salilla hyvän mallin, jota voitaisiin soveltaa myös tanssikoulun toimikentässä yrityksen omassa toiminnassa. Training for Warriors -sali tarjosi asiakkailleen neljää eri vaihtoehtoa: 1 kk:n jäsenyys, 3 kk:n jäsenyys, 6 kk:n jäsenyys sekä 12 kk:n jäsenyys. Koska tanssikoulujen toimialalla on kesä- ja talvitaumat, yritykselle sopi näistä parhaiten 1kk:n, 6 kk:n ja jo olemassa oleva 12 kk:n jäsenyys. Yritys käytti benchmarkkausta Training For Warriors -organisaatiosta myös uuden asiakas- ja laskutusjärjestelmän käyttöönotossa.

4.4 Laskutusjärjestelmä

4.4.1 Laskutusjärjestelmän nykytila ja tausta

Laskutusjärjestelmänä yritys käyttää Netvisor -palvelua, joka on melko yksinkertainen ja toimii manuaalisesti. Asiakkaat voivat maksaa tuntinsa joko paikanpäällä, laskulla tai nettikaupan kautta. Nämä järjestelmät ovat suhteellisen alkeellisia eikä niitä ole suunniteltu toistuvaislaskusta varten. Laskutuksessa pitää kuukausittaiset laskut lähettää aina manuaalisesti yksitellen joka kuukausi ja katsoa asiakasrekisteristä, kuinka monta las-

kua 12 kk:n määräaikaissopimuksesta on lähetetty ja kuinka monta niitä on vielä jäljellä. Järjestelmä on siis hyvin hidas ja sisältää mahdollisuuksia inhimillisiin virheisiin. Asiakasrekisterikään ei ole täysin luotettava, sillä sitä ylläpitää useampi taho eivätkä merkinnät asiakasrekisteriin aina ole samanlaisia tai riittäviä. Yrityksen otettua käyttöön jäsenyyspohjaisen liiketoimintamallin, huomattiin hyvin nopeasti, että laskutusjärjestelmä ja asiakasrekisteri eivät ole riittäviä luotettavaan ja helppoon laskutukseen. Siksi tämä vaatii toimenpiteitä.

4.4.2 Ratkaisu ja toteutus

Yritysjohdolla harkitsi useita eri laskutusjärjestelmiä ja lopulta se päätti siirtyä Netvisor -laskutuspalvelusta WODconnect -verkkopalveluun, joka on suomalainen palvelu ja se on suunniteltu kuntosalien tarpeita ajatellen. Päätöstä edesauttoi se, että hallituksessa toimivalla jäsenellä oli jo kokemusta kyseisestä palvelusta eri yrityksessä. WODconnectkaan ei olisi täysin ongelmaton palvelu, mutta se tarjoaisi ratkaisuja ja sisältäisi useita hyviä puolia:

- Yhdistää asiakasrekisterin ja laskutusprosessin samaan palveluun
- Laskutus muuttuu helpommaksi, kevyemmäksi ja halvemmaksi. Laskuja voi lähettää monelle yhtä aikaa ja seuraavan laskutuspäivän voi automatisoida
- Asiakkaan laittaessa jäsenyyden tauolle tai tullessa sairaaksi, jäsenyyden voi laittaa helposti pois päältä ja lisätä asiasta tarvittavat merkinnät
- Tanssitunnin paikanvarausjärjestelmä on mahdollista ottaa käyttöön periaatteessa milloin tahansa, kun yritys haluaa
- Asiakaspalvelua on helppo kehittää jatkossa, jos taloushallinnon kuormaa halutaan pienentää
- Sisältää myös mahdollisuuden myydä tuotteita samasta palvelusta, jolloin vanhaa nettikauppaa ei enää tarvita
- Mahdollisuus lähettää asiakkaille uutiskirjeitä eli markkinoida asiakkaille suoraan sähköpostiin.

Ongelmina olisi:

- Asiakkaiden täytyisi hyväksyä muutos tavallisesta kirjelaskusta sähköiseen laskuun, joka pitää maksaa WODconnect palvelun kautta
- Rekisteröinti uuteen palveluun ja/tai valmius käyttää Facebook -sivuston tunnuksia.

Siirtyminen päätettiin tehdä kahdessa osassa syksyllä 2014. Tavoitteeksi asetettiin, että uudet asiakkaat lisättäisiin WODconnectiin heti syyskaudesta alkaen ja vanhat asiakkaat siirtyisivät WODconnectiin tammikuuhun 2015 mennessä uuden kauden alkaessa. Yritys päätti olla tekemättä tarkkoja siirtymissuunnitelmia, joissa informoinnin ja siirtymisen suunnitteluun itsessään menisi paljon aikaa. Tähän päädyttiin siitä syystä, että membership -asiakkaita katsottiin olevan niin vähän, että siirtyminen kävisi helpoiten olemalla asiakkaisiin suoraan yhteydessä laskutuksen muutoksesta. Näin asiakkailta on mahdollisuus tehdä samalla kysymyksiä, jos jokin asia jää epäselväksi.

4.4.3 Tulokset

WODconnectiin siirtymisen jälkeen havaittiin, että laskutus toimii paremmin ja että asiakkaiden jäsenyyden tilan näkee selkeämmin kuin ennen. Asiakkaat ottivat WODconnectin melko hyvin vastaan, vaikka muutama poikkeus odotetusti ilmeni. Eniten kritisoitiin Facebook -tilin käyttöä palvelussa, vaikka sitä ei halutessaan tarvitse käyttää. Toinen kritiikkiä ja hämmennystä osakseen saanut asia oli rekisteröinnin pakko palvelussa mikäli asiakas ei halunnut käyttää tai ei omistanut Facebook -tunnuksia. Kolmas asia oli sähköpostilasku, johon kaikki eivät olleet tottuneet. Nämä tapaukset olivat kuitenkin tapauksellisesti pienilukuisia ja kaikissa tapauksissa päästiin sopuun laskutus käytännöistä eikä asiakassuhde katkennut. Huhtikuussa 2015 tehdyn asiakaskyselyn mukaan WODconnect sai arvosanaksi 3,95 asteikolla 1-5, jossa 5 on erittäin hyvä. Tutkijan mielestä arvosana on yllättävän hyvä, sillä vastaanotto palvelulle olisi voinut olla huonompikin.

Yritysjohdolla on tyytyväinen tulokseen, sillä palvelun käyttöönotosta on suhteellisen vähän aikaa ja johdolla usko, että eniten ongelmia esiintyy aina uuden palvelun käyttöönotossa. WODconnect -palvelun uskotaan vielä kehittyvän lähitulevaisuudessa, joten syytä suureen huoleen ei ole, kun palvelu on kuitenkin toimiva.

Saiffan nykyinen toimitusjohtaja Jussi Sirviö (2015) kertoo negatiivisena asiana sen, että asiakkaat eivät aina osaa käyttää palvelua. Ongelmana on lähinnä asiakkaiden epäonnistunut palveluun kirjautuminen. Tällöin asiakkaat haluaisivat normaalin laskun. Tässä tilanteessa asiakas ohjataan maksamaan lasku paikanpäällä tanssikoululla, sillä laskutuspalvelu ei tue postissa kulkevia kirjelaskuja. Yleensä asiakas suostuu tähän, mutta muutamassa tapauksessa on tavallinen laskukin lähetetty vanhan Netvisor -palvelun kautta. Kun asiakas on maksanut laskun paikanpäällä, vastaanottotyöntekijä

merkitsee palveluun laskun maksetuksi käteisellä tai kortilla. Asiakkaista noin 95 % maksavat laskunsa WODconnectin kautta. Tähän ei kuitenkaan sisälly ne asiakkaat, jotka hoitavat asiointinsa aina paikanpäällä. Tällaiset asiakkaat käyttävät monesti mm. 10 kerran kortteja tai kertamaksuja. (Sirviö 2015.)

Sirviön (2015) mukaan WODconnect oli kokonaisuudessaan ehdottomasti järkevää ottaa käyttöön. Uuden palvelun ehdoton etu on myyntiraporttien saaminen. Toinen hyödyllinen asia on asiakasrekisteri, johon on saatu jo yli 350 asiakasta yhteystietoineen. Näille esimerkiksi uutiskirjeen lähettäminen sähköpostilla tapahtuu napinpainalluksella. Talouspuolen resurssien kuormitusta vähentää laskujen lähettämisen helppous. Aikaisemmin laskut piti lähettää yksitellen manuaalisesti joka kuukausi, kun nykyään kaikki laskut lähtevät automaattisesti kuun viimeisenä päivänä. WODconnect -palvelu tulee myös halvemmaksi, kun vanhaa nettikauppaa ei enää tarvita, ja kulut sitä myöten pienenevät. Huomioitavaa palvelussa on tosin se, että se on palveluna vielä kehityksen alla. Esimerkiksi automaattisen laskutuksen päälle ja pois laittaminen ei ole vielä automaattista. Tähänkin on kuitenkin tulossa päivitys lähitulevaisuudessa, Sirviö kertoo. (Sirviö 2015.)

4.5 Tilaresurssit

4.5.1 Tilaresurssien tausta

Kohdeorganisaatio näkee membership -tuotteen houkuttelevuuden siinä, että asiakas saa käydä kaikilla haluamillaan tunneilla vapaasti yhtä maksua vastaan. Siksi tuntitarjonnan olisi hyvä olla mahdollisimman laaja yrityksen imagon rajoissa. Jäsenyyden yhtenä ongelmana on se, että tietyt tunnit ovat suosituimpia kuin toiset. Siksi asiakkaiden jakautuminen tasaisesti luo haasteita. Toisilla tunneilla voi olla liian ruuhkaista ja toisilla ei käy juurikaan väkeä. Se luo epätasaisen pohjan hyvään asiakaskokemukseen. Suosituimmat tunnit sijoittuvat lähes poikkeuksetta klo 17.00-20.00 väliselle ajalle. Sitä aikaisemmin ihmiset eivät ehdi hyvin töiden tai koulun jälkeen, ja sen jälkeen alkaa olla jo liian myöhäistä. Koska yrityksellä on vain yksi sali, tähän ajankohtaan sijoittuvien tuntien määrä lukujärjestyksessä on todella rajallinen. Monipuolista tuntitarjontaa on vaikea toteuttaa vain yhden salin resursseilla, joten useammalle salille on tarvetta.

4.5.2 Tilaresurssien ratkaisu ja toteutus

Saadakseen lisää toimitilaa yritysjohto harkitsi uuden toimipisteen avaamista tai toiminnan siirtämistä kokonaan toisiin tiloihin. Aivoriihessä keksittiin kuitenkin myös kolmas vaihtoehto. Nykyisiin toimitiloihin pystyttäisiin tekemään toinen sali remontin avulla. Hyviä puolia tässä olisi mm. kiinteiden infrastruktuurikustannusten pysyminen entisinä, mahdollisuus lisätä ja laajentaa tuntitarjontaa, tanssituntien keskittäminen parempiin ajankohtiin, membershipin lisääntynyt houkuttelevaisuus uusien tuntien avulla sekä pienentyneet vastaanottovirkailijakustannukset typistyneen työajan johdosta.

Heikkouksina kyseisessä ratkaisussa olisi lisätuntien aiheuttamat kustannukset opettajien palkkojen muodossa. Toisena heikkoutena saattaisi olla aikaisemman salin pienentyminen. Toimitilassa on tähän asti ollut suuri aula, jossa asiakkaat odottelevat tuntien alkua tai loppua ja he saattavat harjoitella tai lämmitellä siinä. Tähän tilaan pystyisi rakentamaan toisen salin. Uusi vastaanotto-tila ja aula siirtyisivät vanhan salin päätyyn, jolloin järjestely pienentäisi salia uuden aulan verran. Johtoryhmän mielestä vanhan salin pienentyminen ei kuitenkaan haittaisi, sillä se on aikaisemminkin ollut salin toimivuuden puolesta liian leveä syvyyteensä verrattuna. Salista tulisi siten jopa toimivampi kokonaisuus.

Tämä vaikutti kokonaisuudessaan hyvältä ratkaisulta ja hallitus päätti toteuttaa remontin kesällä 2014. Remontti tapahtuisi kesäkurssien välissä kesäloman aikana, kun koulussa ei olisi muutenkaan toimintaa. Jos remontti toteutuisi suunnitellulla aikataululla, se ei vaikuttaisi opetusaikatauluihin käytännössä millään tavalla ja mahdolliset tulojen menetykset remontin ajalta olisi minimaaliset.

Remontin toteutus oli tutkijalle ja osakkaille työllistävää, sillä se tehtiin omin voimin ja se oli pois kaikkien toivomasta kesälomasta. Budjetti remontille oli myös pieni. Remontin valmistuminen venyi alkuperäisestä suunnitelmasta kahdella viikolla, mikä lisäsi työn määrää. Se ei haitannut kuitenkaan heinäkuun kesäkurssien toteutumista, sillä ne oltiin joka tapauksessa suunniteltu vain yhdelle salille, joka saatiin valmiiksi kurssseja varten.

4.5.3 Tilaresurssien tulokset

Yritys pääsi aloittamaan syyskauden 2014 kahden salin voimin uudistuneella lukujärjestyksellä. Yrityksen johtoryhmä oli tyytyväinen lopputulokseen. Johtoryhmän mielestä uuteen lukujärjestykseen saatiin laajennettua opetustarjontaa, joka loi yleistä kiinnostavuutta. Opetustarjontaa saatiin myös tiivistettyä parempiin ajankohtiin, jolloin huonommat ajankohdat, kuten klo 16.00-17.00 ja 21.00-22.00 saatiin poistettua lukujärjestyksestä. Vastaanottovirkailijan päivä myös lyheni, mikä vähentää palkkakustannuksia. Kahden salin aiheuttamat lisäkustannukset tulevat kuitenkin lisääntyneestä tuntitarjonnasta, koska tunteja on kokonaisuudessaan enemmän. Paremmin keskitetty tuntitarjonta mahdollisti myös salin vuokraamisen ulkopuolisille arki-iltoina. Nyt salia vuokraataankin ulkopuolisille käyttäjille jo kolmena iltana viikossa, mikä tuo yritykselle tuloja ja luo tanssinharrastajien tietoisuutta yrityksestä.

Myös asiakkailta tuli paljon hyvää palautetta syyskauden aikana. Havainnoinnin kautta kuultiin useimmiten kommentit: ”Miksi tila ei ole ollut tällainen aina)” ja ”Tila tuntuu nyt paljon suuremmalta.”. Kommenteista voidaan päätellä, että asiakkaiden mielestä remontti toisen salin saamiseksi oli hyvä asia. Huhtikuussa 2015 toteutetussa asiakaskyselyssä yhtenä vastauksena tosin kommentoitiin, että pienemmässä salissa, ei mahdu kunnolla tanssimaan, jos tunnilla on paljon oppilaita. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla onko ryhmäkokojen rajoittamiseen tarvetta ja miten se tehtäisiin, jotta ryhmät olisivat sopivan kokoisia. Tunneille pitäisi kuitenkin mahtua myös uusia oppilaita, jotta asiakaskunta kasvaisi. Esimerkiksi WODconnect -palvelun paikanvarausjärjestelmä voisi olla yhtenä ratkaisuna tähän.

Asiakaskyselyssä mainittiin tilat muutamassa muussakin otteessa hieman ahtaina, mikä kertoo remontin huonoista puolista. Yksi suuri sali pienentyikin käytännössä kahdeksi pienemmäksi. Tehdyssä asiakaskyselyssä annettiin arvoa kuitenkin hyvälle opetustarjonnalle, mikä tutkijan mielestä viittaisi siihen, että uuden salin myötä tulleet uudet tunnit ovat olleet hyvä asia. Yksi asiakaskyselyyn vastannut kertoi suoraan yrityksen onnistuneen siinä, että uuden salin myötä on tullut enemmän tunteja. Toinen vastannut taas toivoi vieläkin enemmän tunteja.

Sirviön (2015) mukaan palaute remontista on ollut värikästä, mutta suurimmalta osalta hyvää. Jotkut ovat valittaneet toisen salin pienuudesta, mutta hän itse pitää pienen salin tunnelmasta jopa enemmän kuin ison salin tunnelmasta. Se, että vuokra ei kas-

vanut mutta salikapasiteetti tuplaantui, on erityisen tärkeää. ”Kokonaisuudessaan tanssikoulun remontti oli todella järkevä ratkaisu, joka mahdollistaa aivan eritasoisen liiketoiminnan kuin aikaisemmin” Sirviö kertoo. (Sirviö 2015.)

4.6 Saiffa Membershipin ostokynnyksen alentaminen

4.6.1 Tausta

Myyntityössä tehdyn havainnoinnin kautta huomattiin, että vaikka asiakkaat ovat kiinnostuneita membership -tuotteesta, niin vuoden jäsenyyttä on välillä hankalaa saada myydyksi sellaisille henkilöille, jotka eivät ole vielä olleet yrityksen asiakkaina tai jotka ovat olleet asiakkaina vain vähän aikaa. Suurin syy tähän oli vuoden määräaikaissopimukseen sitoutuminen, mikä tuntui asiakkaista vaikealta. Koska uusien asiakkaiden saaminen on erityisen tärkeää kohdeorganisaatiolle, membership -tuotteen ostokynnystä oli jollain tavalla saatava alaspäin.

4.6.2 Ratkaisu ja toteutus

Aivoriihen ja benchmarkkauksen kautta päädyttiin ratkaisuun, jossa luotiin lyhyempiä vaihtoehtoja 12 kk:n määräaikaissäsenyyden rinnalle. Tehtiin kaksi lyhyempää ja erihintaista jäsenyysvaihtoehtoa. Toinen näistä oli 6 kk:n jäsenyys, jonka hinta on 86,90 € /kk. Tämä jäsenyys on määräaikaissopimuksellinen eli se päättyy sopimuksen loppuessa. Toinen jäsenyys on 1 kk:n jäsenyys, joka on toistuvaislaskutusellinen. Sen hinta on 98,90 € /kk. 12 kk:n jäsenyys maksaa 74,90 €, joten kumpikin uusista jäsenyyksistä nousee aina 12 €, kun siirrytään lyhyempään sopimuskauteen. 1 kk:n jäsenyys suunniteltiin niitä varten, jotka eivät halua sitoutua pitkäksi aikaa, mutta haluavat kuitenkin jäsenyyden tarjoamat edut. Se on myös hyvä tapa kokeilla jäsenyyttä, jos asiakas haluaisikin saada jäsenyyden myöhemmin halvemmalla sitoutumalla sitten pidemmäksi aikaa. 1 kk:n jäsenyys on myös helpompi myydä esimerkiksi messuilla tai muussa vastaavanlaisessa tilanteessa, jossa markkinointia ja myyntiä tehdään. Kun lyhyempi jäsenyysmalli on olemassa, sitä on myös mahdollista käsitellä ja tehdä siitä erilaisia tarjouskampanjoita.

Tanssikoulualan ollessa kausikohtainen, mikä tarkoittaa sitä, että normaalit tanssitunnit sijoittuvat yleensä joko kevät- tai syyskauteen, asiakkaat vertaavat hintoja yleensä sii-

hen paljonko tanssitunnit maksavat per kausi ennen lomataukoja. Jäsenyyden toivottu idea on pitää asiakkaat jäseninä ympärivuotisesti, vaikka kesällä tunteja ei olekaan niin paljon ja vuoden vaihteessakin on hieman taukoa opetuksesta. Hinnoittelu ja jäsenyysvaihtoehtojen pituudet on siksi yritetty suunnitella siten, että yritys saisi asiakkaalta vähintään saman verran rahaa uusista jäsenyysvaihtoehtoista riippumatta, olettaen että asiakas olisi jäsen vain syys- tai kevätkauden aikana, ja lopettaisi tunnit kesän ajaksi. Pidemmässä jäsenyysvaihtoehtoissa on kuitenkin mahdollisuus keskeyttää jäsenyys väliaikaisesti 1 - 12 kk:n ajaksi 50 € keskeytysmaksua vastaan.

Uudet vaihtoehdot päätettiin lanseerata kevätkaudelle 2015, kun siirtyminen WODconnect -palveluun olisi tehty ja asiakasrekisteriä olisi helpompaa pitää yllä. Tällöin asiakkaat ostaessaan loisivat itselleen tilin WODconnectiin, jolloin siirtymisprosessi uusiin vaihtoehtoihin olisi yritykselle ongelmattomampaa. Kun asiakkaat olisivat WODconnectissa, asiakkaiden jäsenyyksien seuraaminen olisi huomattavasti helpompaa kuin aikaisemmin.

4.6.3 Tulokset

Tutkija vertasi jäsenmääriä vuoden 2014 huhtikuusta vuoden 2015 huhtikuun jäsenmääriin ja huomasi, että jäsenmäärät olivat kasvaneet 70 %. Näistä 6 kk:n sopimuksella oli 12,5 %, 1 kk:n sopimuksella 18,8 % ja 12 kk:n sopimuksella 70,6 %. Tuloksessa täytyy ottaa huomioon, että mukana oli myös tarjouskampanjasta tulleet asiakkaita. Tarjouskampanjassa 1 kk:n jäsenyyden sai alennushintaan, joita 1 kk:n sopimuksista oli 53,3%.

Tulokset antavat vaikutelman, että myös lyhyemmille sopimuksille on kysyntää, vaikka 12 kk:n sopimus onkin yhä suosituin. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että suuri osa 12 kk:n sopimuksista ei ole vielä mennyt umpeen uusien vaihtoehtojen lanseerauksen jälkeen. Yritykselle tärkein asia on kuitenkin se, että jäsenmäärät ovat lähteneet kasvuun, kun vuoden 2012 ja 2013 väliset jäsenmäärät olivat pysyneet lähes samoissa. Kasvua niiden välillä oli tullut vain 4 %. Kasvun nousu nyt on siksi positiivinen asia.

Jussi Sirviö (Sirviö 2015) kokee, että 1 kk:n membership -tuote toimii nyt sisäänheitto-tuotteena. Asiakas kokeilee tanssitunteja sillä aluksi yhden kuukauden ajan ja sen jälkeen asiakas vaihtaa jäsenyyden vuoden kestoiseksi, jotta jäsenyys tulisi halvemmaksi. Uusista jäsenyyksistä ei ole ilmennyt negatiivisia puolia, vaikkakin aluksi

pelättiin, että se mahdollistaisi sen, että asiakkaat pitäisivät jäsenyyttä voimassa kesällä kautta ja lopettaisivat sen, kun kesä- ja talvitauot lähestyvät. Ainakaan vielä tästä ei ole tullut yritykselle ongelmaa. (Sirviö 2015.)

5 Johtopäätökset

5.1 Tulokset

Tutkimuksen tuloksia katsotaan tutkimuksen mittareiden kautta. Ensimmäisenä ja tutkijan mielestä konkreettisimpana mittarina tarkastellaan jäsenyyksien määrää. Tutkimuksen aikana membership -jäsenien määrä kasvoi 70 %. Jäsenyyksien määrä mittarina kertoo siitä, että tutkimus on onnistunut siltä osin.

Toinen tutkimuksen mittareista, liikevaihto, ei valitettavasti anna kunnollista kuvaa tutkimuksen tuloksista, sillä tehdyt muutokset toteutuivat kokonaisuudessaan vasta vuoden 2015 alkuun mennessä eikä 2015 liikevaihtoa ole vielä tässä vaiheessa kokonaisuudessaan saatavilla. Osa muutoksista saatiin tehtyä syksyksi 2014, mutta sen vuoden liikevaihdossa ei ollut vuoteen 2013 merkittävää muutosta. Syksyn 2014 osalta liikevaihto ei siis ainakaan ehtinyt muuttua edellisvuoteen verrattuna suoraan uuden tilaremontin jälkeen. Liikevaihto mittarina ei siis anna tarkkaa informaatiota tässä tutkimuksessa, eikä tutkija anna sille suurta painoarvoa.

Yritysjohdon mielipide on tutkimuksen kolmas mittari. Toimeksiantajan mielestä tehdyt muutokset ovat olleet lähes pelkästään positiivisia. Kaikki tehdyt kehystoimet ovat kehittäneet yritystä ja olleet parannuksia tutkimusta edeltäneeseen tilaan. Tämän mittarin mukaan tutkimus on siis ollut onnistunut.

Asiakastyytyväisyys ei ole tutkimuksessa varsinainen mittari, sillä asiakastyytyväisyyttä ei mitattu vastaavanlaisella kyselyllä tutkimuksen alussa. Asiakastyytyväisyyden tila kertoo kuitenkin asiakkaiden mielipiteestä yrityksestä ja antaa viittauksia tyytyväisyydestä tutkimuksessa tehtyihin konkreettisiin muutoksiin. Asiakaskyselyn mukaan asiakkaiden mielikuva yrityksestä on 4,81 / 5. Tästä voi päätellä, että yrityksen kokonaispalvelu ja imago ovat hyvällä tasolla. Saiffa Membership -palveluna sai arvosanaksi 4,78 / 5. Tutkijan mielestä voidaan päätellä asiakkaiden olevan siis tyytyväisiä kyseiseen tuot-

teeseen. Arvosana on sen verran korkea, että membershipin uudet jäsenyysvaihtoehdot eivät pitäisi olla ainakaan laskeneet asiakastytyvyyttä palveluun. Todennäköisempää on, että asiakkaat arvostavat myös eri pituisia sopimusvaihtoehtoja, ja että esimerkiksi laskutus on myös heille selkeämpää ja toimivampaa kuin aikaisemmin.

5.3 Pohdinta

Tutkimusongelma ratkaistiin tutkimuskysymyksien vastauksien kautta: Salikapasiteetin ongelma ratkaistiin uudella salilla, uusia asiakkaita houkuteltiin ostamaan jäsenyys lyhyemmällä sopimusvaihtoehdoilla, ja laskutuskäytäntöjen ja oppilasrekisterin ongelmat saatiin ratkaistua siirtymällä uuteen laskutus- & asiakasrekisterijärjestelmään.

Toteutuneet kehitystoimet kehittivät yritystä ja paransivat yrityksen suorituskykyä helpottaen työntekijöiden työskentelyä erityisesti laskutus- ja asiakasrekisteripuolella. Toisen salin rakentaminen toimitilaan vähintäänkin kohensi yrityksen imagoa sekä auttoi supistamaan tuntiaikoja parempiin väleihin. Tämä vähensi vastaanottotyöntekijöiden työskentelyaikaa, mikä taas vähentää yrityksen kuluja. Kaksi salia mahdollisti myös laajemman tuntivalikoiman, mikä auttaa tuomaan uusia asiakkaita ja palvelemaan paremmin vanhoja asiakkaita.

Uusien jäsenyysvaihtoehtojen lisääminen tuotevalikoimaan herätti kiinnostusta asiakkaissa, ja lisäsi jäsenien määrää selkeästi. Uudet jäsenyysvaihtoehdot madaltavat potentiaalisten asiakkaiden ostopäätöstä ja siten ne paransivat myös asiakaspalvelua. Toimenpiteet kokonaisuudessaan vähensivät yrityksen kustannuksia usealla tavalla, joten pelkästään muutoksien tekeminen vähensi yrityksen menoja tutkimuksen lähtötilanteeseen verrattuna, vaikka muutoksien aiheuttamia vaikutuksia tulovirtoihin ei otettaisikaan huomioon.

Yhtenä mittarina pidettiin membership -jäsenien määrän kasvua, mikä ehdottomasti saavutettiin. Yrityksen toimitusjohtajan Jussi Sirviön kokemukset muutoksien tuloksista olivat lähes kokonaan positiivisia, joten toimeksiantajan näkökulmasta tuloksiin voi olla tyytyväinen. Liikevaihto mittarina ei vielä antanut tarpeeksi selkeitä tuloksia, jotta voitaisiin sanoa liikevaihdon kasvaneen, mutta tehdyt muutokset veivät yritystä kohti sen strategista määränpäättä ja siten se antaa paremmat ja selkeämmät eväät tulevaisuutta varten. Tutkija ja yritysjohto yllättyivät asiakaskyselystä saadusta positiivisesta palautteesta.

Kokonaisuudessaan tutkija on tyytyväinen tutkimustuloksiin. Tutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoinen tehtävä ja sen konkreettisuus oli innostavaa. Parannettavaa tutkimuksessa tutkijan mielestä olisi ollut muun muassa mittareiden valinnassa ja niiden käytössä. Jos liikevaihtoa olisi haluttu käyttää mittarina hyvin, niin tutkimuksen toteuttaminen olisi pitänyt ajoittaa paremmin, jotta tulokset ehtisivät näkyä. Tämä tarkoittaisi täysien tilikausien vertailua ennen kehitystoimenpiteitä ja niiden jälkeen, mikä olisi vaatinut enemmän aikaa tutkimuksen seurantaan kuin mitä nyt oli käytettävissä. Asiakastyytyväisyydestä olisi saatu myös hyödyllinen mittari, jos asiakaskysely oltaisiin tehty ennen tutkimuksen toteuttamista. Tutkijan mielestä dokumentoinnin olisi voinut tehdä tutkimuksen aikana järjestelmällisemmin, jotta tutkimus olisi ollut helpompi kirjoittaa. Tutkimus oli kuitenkin kokonaisuudessaan onnistunut ja se terävöitti yrityksen strategiaa ja vei yritystä eteenpäin kohti valittua suuntaa.

Kehitystyöt olivat tutkijan mielestä onnistuneita ja hyvin perusteltuja. Validiteetti kävi tutkimuksessa toteen eli työssä tutkittiin oikeita asioita. Tutkimusongelma ja -kysymykset vastasivat tutkimuksen aihetta ja olivat yrityksen strategian mukaisia ja pureutuivat yrityksen ajankohtaisiin ongelmiin. Reliabiliteetti eli tutkimuksen toistettavuus käy tutkijan mielestä myös toteen. Tutkimus on tehty niin, että se voitaisiin tehdä myös toisessa yrityksessä samoilla tutkimustuloksilla. Tutkimuksen verifiointi osoitettiin tarpeeksi hyvällä dokumentoinnilla. Dokumentointia voidaan hyödyntää mahdollisessa jatkotutkimuksessa tai esimerkiksi uusien liiketoimintamallien käyttöönotossa tulevaisuudessa.

Tutkimuksesta voisi tehdä jatkotutkimuksen tutkimalla esimerkiksi salien nykyistä käytöstä. Tulosten perusteella voitaisiin harkita WODconnect -palvelusta löytyvän paikanvaraus toiminnon mahdollista käyttöönottoa ja sen seurauksia. Asiakastyytyväisyyden kehittymistä voisi myös tutkia tekemällä uuden asiakaskyselyn ja vertaamalla sen tuloksia tässä työssä käytettyyn asiakaskyselyyn.

Lähteet

Apple Inc, 2015. <http://www.apple.com/music/membership/>. Luettu 22.9.2015

Barney, Jay 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management* 17 (1). Sage publications, Thousand Oaks, 99-120.

Briciu, Sorin & Căpuşneanu, Sorinel & Topor, Dan 2012. Developments on swot analysis for costing methods. *International journal of academic research* 4 (4). Human resource management academic research society, Baku.

Dean, Josh 2013. Let a million streams bloom. *Fast company*. Issue 180. Mansueto ventures, New York, 104-127.

Dobbs, Matthew & Hamilton, R T. 2007. *International journal of entrepreneurial behaviour & research* 13 (5), 296.

Dobni Brooke, Dobni Dawn 1996. Canadian business schools: Going out of business? *Journal of education for business* 72 (1) Taylor & Francis Group, Bristol.

Elmuti, Dean & Kathawala, Yunus 1997. An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage. *Benchmarking for quality management & technology* 4 (4).

<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14635779710195087>. Luettu 24.8.2015.

Hill, Terry & Westbrook, Roy 1997. SWOT Analysis: It's time for a product recall. *Long range planning* 30 (1) Elsevier science ltd 46-52.

Ideologia. 2013. Saiffa Oy. Päivitetty 9.1.2013. <https://www.saiffa.fi/fi/koulu/ideologia>. Luettu 10.4.2014.

Johnson, Mark W. & Clayton, M. Christensen & Kagermann, Henning 2008. Reinventing your business model. Harvard business review 86 (12), Boston 50-59.

Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikokeakoulun Julkaisuja -sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Karhunen, Paula 2008. Tanssi- ja musiikki- ja kulttuurituotteen tuen kehitys ja merkitys 1991-2008. Tilastotietoa taiteesta 39. Taiteen keskustoimikunta, Helsinki. <http://www.taike.fi/documents/10921/0/Karhunen+39+08.pdf> Luettu 4.4.2014

Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane & Brady, Mairead & Goodman, Malcolm & Hansen, Torben 2009. Marketing Management. Pearson Education Limited, Harlow.

Laakkonen, Johanna 2009. Tanssissa on tulevaisuus. Tanssin visio ja strategia 2010-2020. Taiteen edistämiskeskus, Helsinki. Julkaistu myös painettuna. <http://www.taike.fi/documents/10162/50966/ta1.pdf>. Luettu 4.4.2014

Laakkonen, Johanna & Kukkonen, Aino 2010. Tanssin strategia 2010-2020 työpapereita. Taiteen keskustoimikunta - Valtion tanssitaidetoimikunta. Julkaistu myös painettuna. [http://www.taike.fi/documents/11598/51175/Tanssin+strategia_Työpapereita2010_\(EDM_14_3000_4047\).pdf](http://www.taike.fi/documents/11598/51175/Tanssin+strategia_Työpapereita2010_(EDM_14_3000_4047).pdf). Luettu 4.4.2014

Lafley, Alan G. & Martin, Roger L 2013. Playing to win: How strategy really works. Harvard business review press, Boston.

Lapide, Larry 2005. Benchmarking best practices. Journal of business forecasting. Graceway publishing company, Flushing.

Lavonen, Jari & Meisalo, Veijo 2003. Luovan ongelmanratkaisun työtavat. Helsingin Yliopiston opettajankoulutuslaitoksen oppimateriaalisivut.

<http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/> Luettu 12.5.2015.

Malmberg, Lasse & Niva, Mikael & Tuominen, Kari 2012. Development Models: Benchmarking in practice. Benchmarking Ltd, Turku. Saatavana E-kirjana. Luettu 24.5.2015.

Marketing theories - PESTEL analysis 2014. Professional Academy, Cambridge. <http://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis>. Luettu 20.9.2015

Morrison, Alison & Breen, John & Shameem, Ali 2003. Journal of small business management 41 (4), 417-425.

Morrison, Mike 2013. PESTLE analysis. CIPD, London. Päivitetty lokakuussa 2013. <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/pestle-analysis.aspx>. Luettu 23.8.2015.

O'Dell, Carla & Grayson, Jack 1998. If we only knew what we know: identification and transfer of internal best practices. California management review 40 (3). California management review, Berkeley, 154-174.

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves 2010. Business Model Generation. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.

What is PESTLE analysis? A tool for business analysis 2015. Weberience LLC, Delaware. <http://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>. Luettu 20.9.2015

Pitkäranta, Ari 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle. Työkirja. Satakunnan AMK, Pori. Päivitetty 5.2.2010.

https://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf. Luettu 20.9.2015

Porter, Michael E 1991. Kilpailuetu. 3. painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Mikä Flow Mo?. 2013. Saiffa Oy. Päivitetty 9.1.2013. <https://www.saiffa.fi/fi/koulu/mika-flow-mo>. Luettu 14.5.2015

Silfver, Jenny 2012. Sade ry, Helsinki. Haastattelu 10.11.2012.

Sirviö, Jussi 2015. Toimitusjohtaja. Saiffa Oy, Helsinki. Haastattelu 18.9.2015.

Warner, Alfred G 2010. Strategic analysis and choice: a structured approach. Business expert press, New York.

Zairi, Mohammed 2005. Benchmarking for best practice: the power of its adoption and the perils of ignoring its use in a modern business environment. Pakistan institute of quality control, Karachi.

http://www.piqc.edu.pk/casestudies/Prof_Dr_Mohamed_Zairi_Benchmarking_for_Best_Practices_The_Power_of_Six_Sigma_Case_Study.pdf. Luettu 20.9.2015

Saiffan asiakaskysely

SAIFFAN ASIAKASKYSELY 2015

Arvioi Saiffan onnistumista katutanssiopetuksen tarjoajana asteikolla 1-5
(5 = Erittäin Hyvä, 4 = Hyvä, 3 = Keskiverto, 2 = Välttävä, 1 = Huono).

Kokemuksiasi ja mielipiteitäsi käytetään Saiffan toiminnan kehittämiseen. Kiitos ajastasi!

Olen:	Käyn tunneilla (ruksaa):
Oppilas [] vai Huoltaja []	Kertamaksulla []
	Kausimaksulla []
Ikä: ____	10 kerran kortilla []
	Minulla on Membership []

1. Minkälainen mielikuva sinulla on Saiffasta?
5 4 3 2 1
2. Minkälainen mielestäsi on Saiffan tanssiopetuksen taso?
5 4 3 2 1
3. Oletko tyytyväinen WOD connect -laskutuspalvelun toimintaan?
5 4 3 2 1
4. Missä Saiffa on mielestäsi onnistunut parhaiten?
5. Missä Saiffalla olisi kehittämisen varaa?
6. Millaisia toiveita sinulla olisi Saiffan kehittämiseen jatkossa (tuntitarjonnan tai muun osalta)?

Membership-asiakkaat:

1. Minkälaisen arvosanan antaisit Saiffa Membership-palvelulle?
5 4 3 2 1
2. Monella tunnilla käyt viikottain?
3. Uusisitko Membership-sopimuksesi sen päätyttyä?
4. Vastaako Membershipin hinta tarjottua palvelua?

Kiitos ja kumarrus, loistavia treenejä ja upeaa kevättä!

Kyselyn strukturoitujen kysymyksien vastaukset

Sheet1

Saifan Asiakaskysely toukokuu2015

Ikä oppilas?	Asiakkuus	Saifan Asiakaskysely			Membership		Uusiainko Memberin?	Vastaako M hintaa?
		1. Mielikiva?	2. Opetuksen taso?	3. Wodconnect?	1. Arvosana memberille?	2. Monelako tunnit?		
20 M		5	4	5	4	3	x	
19 M		5	5	3	4	3 x	x	
16 Kausi		4	4			1		
13 Kausi		5	5			1		
15 M		5	5		5	6 x	x	
15 Kausi ja 10		5	5		5	4 x	x	
39 M		5	3	5	5	2 x	x	
25 M		5	5	4	5	7 ehkä	x	
27		5	5			x		
28 M	10	5	4	3	4	5	x	
14 M		5	5	4	4	2 ehkä		
10 M		5	5		4	3 x		
39 M		4	4	3	5	3 x	x	
49 Kausi		4	4					
12 Kausi		5	5	4	5	1 ehkä	x	
20 M		5	5	5	5	5 x	x	
20 M		5	5		5	7	x	
23 M		5	5	5	5	7 x	x	
20 M		5	5		5	5 ehkä	x	
28 M		5	4	2	5	4 x	x	
39 M		4	5	3	5	2 x	x	
16 M		5	5	3	5	3 x	x	
16 Kausi		5	5	3	5	1		
25 M		4	4	5	5	3 x	x	
15 M		5	5	4	5	4 x	x	
16 Kausi		5	5	5				
Kausi		4	5					
10 Kausi		5	5					
12	10	5	5			2		
M		5	5	5	5	1 x		
13 M		5	5		5	4 x	x	
Kertamaku		5	5	4				
625		149	151	75	105	89		
32 vastausta yhteensä								
Keskimäärin:	21,55172414	4,806451613	4,71875	3,947368421	4,772727273	3,423076923		
Membersiä 20								
Kausia 9								
10 kertaa 3								
Kertamaku 1								

Tarkistuslista vahvuuksien ja heikkouksien analysointiin

Tarkistuslista vahvuuksien ja heikkouksien analysointiin

	Suorituskyky					Tärkeys		
	Merkittävä vahvuus	Vähäinen vahvuus	Neutraali	Vähäinen heikkous	Merkittävä heikkous	Korkea	keskisuuri	alhainen
Markkinointi								
1 Yrityksen maine	X					X		
2 Markkinaosuus					X		X	
3 Asiakas tyytyväisyys	X					X		
4 Asiakkaiden säilyttäminen		X				X		
5 Tuotteen laatu	X					X		
6 Palvelun laatu		X					X	
7 Hinnoittelutehokkuus		X					X	
8 Jakelun tehokkuus				X			X	
9 Mainostuksen tehokkuus					X	X		
10 Myyntityön tehokkuus				X			X	
11 Innovaatioiden tehokkuus		X					X	
12 Geograafinen kattavuus				X			X	
Talous								
13 Kustannus / pääoman käytettävyys					X	X		
14 Kassavirta				X		X		
15 Taloudellinen vakaus			X				X	
Tuottaminen								
16 Fasiliteetit		X					X	
17 Mittakaavaedut				X				X
18 Kapasiteetti				X		X		
19 Kykenevä, omistautunut työvoima	X					X		
20 Kyky tuottaa ajoissa	X							X
21 Tekninen tuotantotaito	X						X	
Organisaatio								
22 Visionäärinen, kykenevä johtajuus			X					
23 Omistautuneet työntekijät		X				X		
24 Aloitekykyinen suuntautuminen		X					X	
25 Joustava tai reagoiva	X						X	

Pelisuunnitelma

