

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous / markkinointi

Anne Juhola

KOHTI KILPAILUKYKYÄ Case: Perheniemen evankelinen opisto

Opinnäytetyö 2010

## TIIVISTELMÄ

## KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

## Liiketalous

ANNE JUHOLA	Kohti kilpailukykyä case: Perheniemen evankelinen opisto
Opinnäytetyö	55 sivua + 2 liitesivua
Työn ohjaaja	Lehtori Liisa Luotonen
Toimeksiantaja	Perheniemen evankelinen opisto
Maaliskuu 2010	
Avainsanat	palvelu, markkinointisuunnitelma, asiakkuusosaaminen, asiakastytyväisyys

Perheniemen evankelinen opisto tarjoaa kristilliseen uskoon perustuvia koulutuspalveluja ja niihin liittyviä oheispalveluja yksityishenkilöille ja yritys yhteistyökumppaneille. Työn tarkoituksena oli tutkia, miten opiston toimintaa voisi kehittää markkinoinnin keinoin kilpailukykyisemmäksi ja miten opisto saisi koottua tietoa asiakastytyväisyydestä. Tutkimalla palvelua käsitteenä, markkinointisuunnitelman merkitystä ja seurannan tärkeyttä, asiakashallintaa ja asiakastytyväisyyttä pureuduttiin niihin ongelma-kohtiin, joita palveluyrityksen tulee ottaa huomioon toiminnan kehittämisessä kannattavammaksi. Kohdeyrityksen asiakastytyväisyyskyselytutkimukset kaipasivat uudistamista ja toimivaa tallennus- ja raportointikäytäntöä.

Tutkimusmenetelmänä oli kirjoituspöytä tutkimus, jossa teoriaa tutkimalla oli tarkoitus löytää ideoita toiminnan kehittämiseksi. Tutkimuksen tulokseksi saatiin, että opiston tulee kehittää markkinointisuunnitelmaansa tarkemmaksi, ja pyrkiä kehittämään markkinoinnin seuranta. Keskittymällä asiakkaiden tarpeisiin ja tutkimalla eri asiakkuuksien kannattavuutta opisto saa tietoa, mihin asiakkuuksiin kannattaa panostaa suunnitellessaan markkinointitoimia ja palveluja eri asiakkaille. Asiakastytyväisyys-tutkimuksia varten työssä koottiin tietoa tutkimustyön suunnittelusta, toteutuksesta, lomakkeen suunnittelusta ja tiedon kokoamisesta ja raportoisesta. Työssä suunniteltiin myös asiakastytyväisyyskyselylomake. Tutkimus toi tietoa siitä, miten toimintaa suunnataan kilpailukykyisemmäksi asiakashallinnalla. Markkinoinnin tärkeys korostuu palveluyrityksissä, koska tuotteet ovat miltei yhdenvertaisia.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU  
University of Applied Sciences

Business

JUHOLA, ANNE	Towards Competitiveness Case: Evangelical Institute of Perheniemi
Bachelor's Thesis	55 pages + 2 pages of appendices
Supervisor	Liisa Luotonen, Senior Lecturer
Commissioned by	Evangelical Institute of Perheniemi
March 2010	
Keywords	service, marketing planning, customership, customer satisfaction

The Evangelical Institute of Perheniemi provides education and incidental services for private customers and company customers. The purpose of this thesis was to survey how the institute can more competitively generate their activities.

The aim was to find ideas to develop business action. The questionnaire of customer satisfaction needed renewing. Their question method also needed workable save and reporting system.

This thesis surveyed services, marketing planning and customership in theory. The ideas of development have been found from different source books. This thesis collects together information concerning the plan of customer satisfaction research, how to realize a research, how to plan a good questionnaire, how to handle information and how to report the information. So it was possible to make good results to use.

The result of this thesis was that the institute has to develop their marketing planning to be more exact and to develop their follow-up system. The examination also showed that the service company needs to concentrate on their customers' requirements when the company makes plans for their marketing and services. The institute needs to investigate what customerships are profitable, so that they can invest to the right customers and choose the right marketing channels for them.

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
2 YRITYSANALYYSI	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
2.1 Toiminta-ajatus ja tavoitteet	7
2.2 Opiston palvelut	7
2.3 Henkilöstö, kilpailijat ja yhteistyökumppanit	9
2.4 Opiston markkinointisuunnitelma	10
3 PALVELU, PALVELUN LAATU JA KANNATTAVUUS	12
3.1 Palvelujen erityispiirteet	12
3.2 Palveluprosessit	13
3.3 Palvelun laatu ja imagon merkitys	15
3.4 Laadun kriteerit	16
3.5 Palvelun laadun kannattavuus	17
3.6 Suunnittelematon ja suunniteltu palvelu	19
4 SISÄINEN MARKKINOINTI	20
4.1 Työntekijät kohderyhmänä	20
4.2 Sisäisen markkinoinnin johtamisprosessit ja markkinointitoimet	21
5 SEGMENTOINTI	22
5.1 Segmentoinnin perustat	22
5.2 Segmentointistrategiat	22
6 MARKKINOINNIN KILPAILUKEINOT	24

6.1	Markkinoinnin kilpailukeinojen kokonaisuus	24
6.2	Markkinoinnin kilpailukeinot	25
7	ASiantuntijapalvelujen markkinointi	28
7.1	Asiantuntijapalvelut ja markkinoinnin ongelmat	28
7.2	Markkinoinnin tarkoitus ja tehtävät	29
8	MARKKINOINTITOIMIEN SUUNNITTELU	30
8.1	Markkinointistrategia	30
8.2	Markkinoinnin onnistumisen seuranta	33
9	ASIAKKUUSOSAAMINEN	35
9.1	Asiakkuuden käsite ja asiakassuhteiden ylläpito	35
9.2	Asiakkaan kuuntelu	39
9.3	Asiakasryhmittely	41
9.4	Asiakastietorekisteri	43
10.	MARKKINOINTITUTKIMUS	44
10.1	Tutkimusstrategiat	44
10.2	Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus	45
10.3	Kyselylomakkeen laadinta	47
10.4	Tutkimusaineiston käsittely	50
11	TULOSTEN TARKASTELU JA PÄÄTELMÄT	51
	LÄHTEET	53
LIITTEET	Liite 1 Asiakastytyväisyyskyselylomakkeen malli	

## 1 JOHDANTO

Nykypäivän kiireisen ja hektisen elämänrytmin vuoksi yhä useampi ihminen kokee vaikeita hetkiä elämässään. Pahan olon tunteeseen on mahdollista hakea apua erilaisin keinoin. Tämän päivän yhtenä trendinä on oma hyvinvointi. Perheniemen evankelinen opisto Iitissä tarjoaa rauhallisen ympäristön ja välineet oman hyvinvoinnin parantamiseksi. Opistolla on ollut vaikeuksia saattaa opisto yleisön tietoisuuteen ja yhdeksi varteenotettavaksi opinahjoksi, kun kouluttaudutaan niin oman elämänlaadun kuin toisten ihmisten elämänlaadun parantamisen ammattilaiseksi. Vuonna 2008 tein opistolle seminaarityön, jonka perusteella opisto teki markkinointisuunnitelman vuosille 2008 - 2012.

Jotta opistoa saadaan yleisön ja asiakkaiden tietoisuuteen, on opiston markkinointia kehitettävä. On tiedostettava, mitä tekijöitä markkinointiin liittyy ja huomioitava markkinoinnin suunnittelemisen tärkeys. Tässä työssä tutkin opiston nykyistä markkinointisuunnitelmaa teorian valossa. Perehdyn käsitteenä asiakkuusosaamiseen, joka tarkoittaa ymmärrystä asiakkaan ajatuksista ja toiminnasta. Teorian avulla pyrin löytämään kehitysehdotuksia, jotta opiston kilpailukyky kohoaa. Selvitän, mitä hyvä markkinointisuunnitelma sisältää ja miten markkinoinnin onnistumisen seuranta voidaan toteuttaa. Pienimuotoisen yritysanalyysin kautta saan käsityksen opiston toiminnasta. Toimeksiantajan tapaaminen ja tutustuminen opiston tiloihin kesällä 2009 auttoi muodostamaan kokonaiskuvan yrityksestä.

Koska kyseessä on palvelualan yritys, on syytä tutustua palveluun käsitteenä. Kannattavuuden lisäämiseksi on huomioitava asiakas. Opisto on koonnut opiskelijoilta ja asiakailta mielipiteitä asiakastyytyväisyydestä ja kurssien onnistumisesta kyselylomakkeilla. Lomakkeiden käsittely on tuottanut ongelmia, ja lomakkeista saatua tietoa ei ole osattu koota ja raportoida. Näin ollen kyselyistä ei ole saatu parasta mahdollista hyötyä ja tietoa toiminnan kehittämiseksi. Yhteistyökumppaneiden ja yksityisasiakkaiden asiakkuusseurannan puuttuminen on vaikeuttanut kehitystoimintaa. Varmaa tietoa ei ole, mikä toiminta on kannattavaa ja mitä pitää kehittää. Toiminnan kehittämiseksi on tutkittava asiakkuuksia. Toiminnan kannalta on tärkeää luoda nykyaikaiset ja toimivat puitteet koulutuksia varten ja koulutustarjontaa tulee kehittää koko ajan asiakaslähtöisemmäksi.

Opiston koulutustarjonnan ja tilojen kehittämisen jätän kuitenkin työn ulkopuolelle, koska koen tarkoituksenmukaisempana kiinnittää huomiota kilpailukykyyn markkinoinnin suunnittelun ja asiakashallinnan kautta niin, että opisto pystyy käyttämään saatuja tietoja kehittäessään toimintaansa. Tarkoituksena on myös tuoda esille onnistuneen markkinointitutkimuksen tärkeimmät osa-alueet ja luoda opistolle malli asiakas-tyytyväisyyskysely-lomakkeesta.

## 2 YRITYSANALYYSI

### 2.1 Toiminta-ajatus ja tavoitteet

Perheniemen evankelinen opisto on palvelualan yritys, jonka tarkoituksena on tarjota ihmisen hyvinvointikoulutuksia. Koulutukset on suunniteltu niin, että ne entistä enemmän tukevat kristillisiä perusajatuksia. Monipuoliset koulutukset on suunniteltu ihmisille, jotka etsivät apua terveen ja täysipainoisen elämän rakentamiseen ja löytääkseen elämäänsä sisältöä, sekä ihmisille, jotka ovat jonkinlaisessa elämäntilanteen muutosvaiheessa (Moilanen 19.12.2007). Koulutusten lisäksi opisto tarjoaa majoituspalveluja rauhallisessa ympäristössä vaihtoehdoksi hotelliasumiselle työmatkoilla tai lomalla. Opisto järjestää myös kokous-, koulutus- ja juhlatilaisuuksia sekä ruokalapalveluita kartanomiljöössä (Yritystiedot 2009.)

Opiston tavoitteena on omien voimavarojen löytämiseen, elämäntilanteen sekä ammattitaidon hankkimiseen ja lisäämiseen tarvittavien välineiden antaminen opiskelijoille. Jatkuva uudistuminen on tarpeen, jotta edellä mainittuja tarpeita pystytään tyydyttämään. Tavoitteen toteutumiseksi opisto pyrkii hankkimaan alansa parhaita asiantuntijoita kouluttajiksi ja opettajiksi. (Yritystiedot2009.) Tulostavoitteena on myös saada opisto kannattamaan ainakin niin, että tarvittavia tilojen korjaustöitä on mahdollista tehdä (Moilanen 2007).

### 2.2 Opiston palvelut

Perheniemen evankelisen opiston koulutustarjonta on monipuolista. Vuonna 2006 erilaisia koulutuksia oli yli yhdeksänkymmentä ja toimintaa laajennetaan edelleen. Pitkiä

koulutuksia ovat lähiovetus- eli linjakoulutukset sekä monimuotokoulutukset. Linjakoulutukset ovat vähintään kahdeksan opintoviikon mittaisia, mutta voivat kestää myös 1 - 2 lukuvuotta. Koulutus tapahtuu arkipäivisin ja opiskelijat asuvat opistolla. Opiskelijat ovat oikeutettuja Kelan opintotukeen ja asumislisään. Monimuotokoulutukset koostuvat opistolla järjestetyistä lähiovetusjaksoista, jotka yleensä järjestetään viikonloppuisin. Lähiovetusjaksojen lisäksi koulutukseen kuuluu itsenäiset etätehtävät. Monimuotokoulutukseen on mahdollista osallistua myös työn ohessa. (Yritystiedot 2009.)

Muihin koulutuksiin kuuluvat lyhytkurssit, Lähellä ihmistä eheytymisseminaarit sekä Alfa-kurssit. Lyhytkurssit kestävät kahdesta päivästä kahteen viikkoon ja toteutetaan joko arkipäivinä tai viikonloppuisin opistolla tai opiston yhteistyökumppaneiden tiloissa muualla Suomessa. Kurseilla käsitellään eri aiheita. Lähellä ihmistä eheytymisseminaarit järjestetään opiston, seurakuntien tai muiden yhteistyökumppaneiden tiloissa. Seminaareissa käsitellään aiheita jotka liittyvät ihmisen kokonaisvaltaiseen tervehdytymiseen ja tukemiseen. Alfa-koulutus palvelee seurakuntia ja toteutetaan seurakuntien tiloissa. Koulutuksessa evankeliumia välitetään ihmisille pedagogisesti tasokkaalla tavalla. Koulutuksen avulla paikalliset Alfa-kouluttajat saavat asianmukaisen valmiuden omille kurseilleen. (Yritystiedot 2009.)

Opisto tarjoaa majoituspalveluja vaihtoehtona hotelliasumiselle työ- tai lomamatkoilla. Majoitusta on saatavissa kahden hengen huoneissa joissa on wc ja suihku. Kahdessa huoneessa on pienoiskeittiö. Asuntoloissa on käytettävissä yhteiset oleskelutilat. Muita tiloja kuten musiikkiluokkaa, hoitotiloja, saunoja ja rantasaunaa voi myös vuokrata. (Yritystiedot 2009.)

Opiston ruokalassa on asiakaspaikkoja 70 henkilölle. Ruokalan ruokalista on kasvispainotteinen, ja ruoanvalmistuksessa käytetään paljon erilaisia villivihanneksia ja yrttejä. Ruokala tarjoaa aamupalan, lounaan, päiväjuoman ja päivällisen arkipäivinä ja viikonloppuisin opiston kurseista riippuen. Ruokailuvaraukset on tehtävä etukäteen jotta keittiö osaa varautua ruokailijoiden määrään. (Yritystiedot 2009.)

Perheniemen opisto tarjoaa myös hienot puitteet yrityksille ja yhdistyksille koulutus- ja kokouspäiville sekä yksityisille erilaisiin juhlatilaisuuksiin. Käytössä on 100 hengen

juhlasali, 80 hengen kartanon sali sekä 10–30 hengen luokka- ja kokoustiloja. Opisto suunnittelee asiakkaan toiveiden mukaisen paketin palveluista. (Yritystiedot.)

Koulutusten hinnat vaihtelevat eri kurssien mukaan. Linjakoulutusten opetuksen hinnat ovat 50 – 60 euroa / opintoviikko. Kuukausimaksut täysihoidolla maksavat noin 420 euroa. Täysihoidon sisältyy opetus, majoitus kahden hengen huoneessa sekä ateriat. Huoneen hinta on 28,30 euroa / yö / henkilö, hinta sisältää aamiaisen. Salien ja luokkien hinnat vaihtelevat koon ja varatun ajan mukaan. Saunomisen hinta on 10 € / kerta ja rantasauna 50€ / kerta. (Yritystiedot.) Koulutusten hinnat ovat samalla tasolla kuin muissa samankaltaisissa opistoissa (Hintatiedot, Loimaan ev. kansanopisto). Majoitus on jonkin verran edullisempaa kuin esim. Ilolan maatilamatkailutilalla tai Kotipuron tilalla (Hintatiedot, Kotipuron ja Ilolan maatilamatkailu).

### 2.3 Henkilöstö, kilpailijat ja yhteistyökumppanit

Opistolla on henkilökuntaa noin 15 henkilöä vastaamassa käytännön toimista. Opiston rehtorina toimii Petri Välimäki. Rehtorin lisäksi hallinnollisia tehtäviä hoitavat kursssihteeri ja taloussihteeri. Koulutussuunnittelija ja linjakoordinaattori vastaavat koulutustarjonnan suunnittelusta. Opistolla työskentelee myös keittiöhenkilökuntaa sekä siivouksesta ja kiinteistön hoidosta vastaavia henkilöitä. Rehtorin, koulutussuunnittelijan ja linjakoordinaattorin lisäksi kouluttajina toimii eri alojen asiantuntijoita. (Yritystiedot.)

Evankelisia opistoja on useita eri puolella Suomea. Evankelisten opistojen lisäksi samansuuntaista koulutusta tarjoavat kristilliset opistot, joita löytyy myös ympäri Suomen. Koulutustarjonta on jokseenkin samanlainen kaikissa opistoissa. Lyhytkurssien lisäksi monet opistot tarjoavat linjakoulutusta peruskoulun lisäopetuksesta avoimen yliopiston opintoihin sekä graafisesta suunnittelusta erilaisiin hoitoaloihin.

Opiston tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ovat Iitin seurakunta, Sininauhaliitto, Kirkon koulutuskeskus, Kansanlääkintäseura ja Perheniemen kylä. Sininauhaliitto on valtakunnallinen kristillisten päihdejärjestöjen keskusliitto. Kirkon koulutuskeskus on Suomen evankelis-luterilaisen kirkon ylläpitämä koulutuksen ja kehittämisen asiantuntijayksikkö. Kansanlääkintäseuran kanssa opisto toteuttaa erilaisia hoitokoulutuksia.

Perheniemen kylätoimikunnan kanssa yhdessä opisto järjestää kyläläisille esim. Jouluun liittyviä juhlia. (Yritystiedot.)

## 2.4 Opiston markkinointisuunnitelma

Opisto on tehnyt markkinointisuunnitelman vuosille 2008 – 2012. Markkinoinnin suunnittelun keskeisiksi osa-alueiksi opisto on kirjannut seitsemän kohtaa. Osa-alueet ovat toimintaympäristön, kilpailutilanteen ja potentiaalisten vahvuuksien, uhkien ja ongelmien kartoittaminen, mahdollisten kohderyhmien etsintä ja arviointi suhteessa resursseihin, perusstrategian ja kohderyhmien valinta, ydinpalvelun suunnittelu ja rakentaminen vastaamaan kohderyhmien tarpeita ja odotuksia, palvelujen markkinoinnin, asiantuntijapalvelujen ja koulutuspalvelujen erityispiirteiden huomiointi, sisäisen markkinoinnin ja palvelun toimivuuden seurantajärjestelmän kehittäminen ja markkinaviestinnän kehittäminen. (Välimäki 21.7.2009.)

Opiston toimintaympäristöön ja kilpailijoihin kuuluvat kansanopistot, muut koulutuslaitokset, seurakunnat ja kristilliset järjestöt ja terveyden edistämiseen ja henkiseen tukemiseen keskittyvä koulutustarjonta. Suomessa toimii 91 kansanopistoa. Opistoista 74 on suomenkielisiä ja 44 toimii kristilliseltä pohjalta. Perheniemen opisto kuuluu Avainopistot -yhteenliittymään, jonka muodostaa yksitoista evankelista opistoa. Perheniemen opisto on Suomen kansanopisto ry:n jäsen. Perheniemen opiston toimialueeksi on määritelty vapaa sivistystyö. Markkinoinnin kannalta haastetta lisää se, että opisto kilpailee samoista aikuisopiskelijoista kuin monet ammatillista koulutusta antavat tahot. Perheniemen koulutukset soveltuvat täydennyskoulutuksiksi seurakuntien työntekijöille. Kirkon koulutuskeskus, seurakunnat ja kristilliset järjestöt ovat sekä kilpailijoita että yhteistyökumppaneita. Terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen alueella on runsaasti koulutustarjontaa. Perheniemen opiston tarkoituksena on erottautua tarjoamalla omaan arvopohjaan sitoutuvaa ja asiallista tietoa välittävää koulutusta. (Välimäki 21.7.2009.)

Opiston perusstrategiana on tarkoitus rakentua erilaistumiseen tavalla, jolle opisto uskoo olevan olemassa merkittäviä käyttäjäryhmiä. Näiden käyttäjäryhmien palveleminen opiston on mahdollista erikoistua opiston kannalta mielekkäällä tavalla. Erikoistuminen vaatii potentiaalisten vahvuuksien muuttamista käytännöksi. Kohderyhmien

on tarkoitus kokea muutokset hyvänä ja tarpeitaan palvelevana koulutuksena. Suunnitelmassa todetaan, että erikoistumisen toteuttaminen ja rakentaminen vaativat pitkäjänteistä ja määrätietoista toimintaa kyseiseen suuntaan. Kohderyhmät on valittu toisiaan täydentävästi. Opisto haluaa toteuttaa kokonaispalvelu ja tuote- ja markkinointikokonaisuuden, josta syntyy Perheniemen oma tapa toimia ja oma erityisprofiili. (Välimäki 21.7.2009.)

Kohderyhmäksi opisto on valinnut ihmisen kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista ja terveyttä kiinnostuneen aikuisväestön, kutsumustaan ja elämäntarkoituksen kokevasta etsivästä kristityistä, elämäntilanteen taitekohdassa tai muutosvaiheessa elävät ihmiset ja paikallisseurakunnat ja muut kristilliset yhteisöt. Opiston ydinpalveluna on tukea ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia ja elämän rakentumista asiantuntevan ja monipuolisen koulutuksen välinein. Toiminnan lähtökohtana on kristillinen usko. Koulutukset toteutetaan Perheniemessä, seurakunnissa ja alan tiedotusvälineiden kautta. Ydinpalvelua täydentävät opiston lisäpalvelut kuten majoitus, ruokailu, kirjasto, verkkopalvelut, ryhmäpalvelupaketit, luentovierailut ja tapahtumat opistolla. (Välimäki 21.7.2009.)

Asiantuntija- ja koulutuspalvelujen erityispiirteet on otettu huomioon markkinointisuunnitelmassa. Totuuden hetkessä onnistuminen konkretisoituu. Koko henkilökunnan avaintehtävänä on palvelujen kehittäminen ja toteuttaminen. Asiantuntijuuden merkitys korostuu koulutuspalveluissa, ja siksi opisto hankkii kouluttajiksi parhaita saatavilla olevia asiantuntijoita. Koulutusten sisältöjä kehitetään määrätietoisesti niin, että ne välittävät asiantuntemusta monipuolisesti. Arvojen, toiminnan, mielikuvan ja ulkoisen markkinoinnin on tarkoitus muodostaa ehyt kokonaisuus. Ulkoisten puitteiden, varustetason ja viihtyvyyden on vastattava nykyaikaiselta opistolta edellytettyä tasoa. (Välimäki 21.7.2009.)

Palvelutason kehittämisen ja ylläpidon välineiksi on valittu viikoittaiset palaverit tukemaan toimivaa palvelua käytännön tasolla sekä kuukausittaiset koko henkilökunnan yhteiset kehittämispalaverit. Opisto hankkii ja seuraa koulutuksista ja kursseista saatua asiakaspalautetta säännöllisesti. Asiakaspalautteista saatua tietoa on tarkoitus käsitellä yhdessä ja palautteiden pohjalta tehdään kehittämispäätöksiä, jotka toteutetaan asteittain ja määrätietoisesti. Toimintakulttuuri on tarkoitus muuttaa avoimeksi ja yhteisölli-

seksi. Tarkoitus on, että jokaisella osallistujalla on oikeus tulla kuulluksi ja että yhdessä tehtyihin ratkaisuihin sitoudutaan. Taloudellisessa panostuksessa kriteerinä on kehittää opiston palvelutasoa ja edistää ydintehtävää. (Välimäki 21.7.2009.)

Viestintä on suunniteltu niin, että se tavoittaa valitut kohderyhmät ja on tietoa välittävää sekä yhteyttä rakentavaa. Tiedotusvälineiksi on valittu Radio Dei, TV7, kristilliset lehdet sekä paikalliset ja terveyden edistämistä painottavat mediat. Mainonta on alkavista koulutuksista tiedottavaa informaatiota. Yhteistyö seurakuntien ja muiden kristillisten järjestöjen kanssa tukee ja lisää viestintää. Suunnitelmaan kuuluu myös kanta-asiakaspalvelun kehittäminen, mihin kuuluu suora yhteydenpito asiakkaisiin ja muu huomiointi. Viestintää tuetaan myös suoramarkkinoinnilla Internetin välityksellä, esitteiden kautta ja monitahoisen viestinnän kautta esim. messuilla. (Välimäki 21.7.2009.)

Erityisongelmiksi opisto kokee sijainnin ja siihen liittyvät liikenneyhteydet sekä tilojen ja fyysisten puitteiden kehittämisen. Sijaintiin liittyvässä ongelmassa ratkaisua haetaan kehittämällä etätyö ja palvelujärjestelmä sekä etsimällä liikenneyhteyksiin liittyviä parannusmahdollisuuksia. Tarkoituksena on lisätä opiston näkyvyyttä mm. markkinaviestinnällä radiossa ja tv:ssä. Tiloja on tarkoitus kehittää suunnitelmallisesti ja askeleittain. Kehittämistarpeita opisto näkee myös yhteistyökumppaneiden palvelussa sekä opiston omien tilojen viihtyvyydessä ja pienpalveluissa. (Välimäki 21.7.2009.)

### 3 PALVELU, PALVELUN LAATU JA KANNATTAVUUS

#### 3.1 Palvelujen erityispiirteet

Palvelu on ilmiö, ja sen merkitys vaihtelee henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Palveluille on yhteistä se, että niistä voi löytää seuraavat neljä peruspiirrettä: Palvelut ovat aineettomia, palvelut ovat tekoja tai tekojen sarjoja, palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja asiakas osallistuu palvelujen tuotantoprosessiin. Palveluissa on useimmiten kysymys jonkinlaisesta vuorovaikutuksesta, joka tapahtuu palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä. Ongelmia tuottaa se, että asiakkaiden saamat ”samat” palvelut eivät ole koskaan samanlaisia. Vaikka kaikki muu palvelutilanteessa olisi samanlaista niin sosiaaliset suhteet vaikuttavat tilanteeseen ja tekevät siitä erilaisen. Asi-

akkaiden kuvaillessa palveluja he käyttävät ilmaisia kuten kokemus, luottamus, tunne ja turvallisuus. Nämä mielikuvat vaikuttavat siihen, millaisena asiakas pitää palvelun tarjoajaa. (Grönroos 1998, 49–54.)

Opiston palveluissa on huomioitava vuorovaikutus asiakkaiden kanssa sosiaalisissa tapahtumissa. Kouluttajien lisäksi asiakkaat asioivat myös esim. toimisto- ja keittiöhenkilökunnan kanssa. Henkilökunta vaikuttaa myös asiakkaan mielikuvaan opiston toiminnasta. Opisto käyttää asiantuntevia kouluttajia. Kouluttajilla saadaan asiakkaan luottamus ja mahdollisesti toivotut oppimistulokset. Koulutuspalveluissa oppilaiden kokemukset vaihtelevat suuresti. Ihmiset oppivat ja kokevat asioita eri tavoin. Toinen oppilas oppii tietyn asian nopeasti, kun toinen vaatii enemmän perehtymistä asiaan. Kouluttajien tulee huomata oppilaiden erilaiset tarpeet, jotta oppilaille syntyy luottamus kouluttajaa kohtaa. Samalla eri oppilaiden kokemukset palvelusta tasoittuvat. Henkilötason kemia ei kuitenkaan aina toimi oppilaan ja kouluttajan välillä. Silloin oppilas kokee palvelun heikkotasoiseksi. Ongelmaan voi löytää ratkaisun keskustelemalla asiasta avoimesti.

### 3.2 Palveluprosessit

Palvelut ovat vaihdantaprosesseja, jotka perustuvat sosiaaliseen kanssakäymiseen. Palveluntarjoajan ja asiakkaan henkisiä ja fyysisiä resursseja käytetään palvelujen tuottamiseen. Toimenpiteiden aikana muokkautuvat osapuolten tiedot, arvot, asenteet ja asioiden merkityssisällöt. Palvelujen kovat eli fyysiset osat ja rahan vaihto sisältyvät myös vaihdantaprosesseihin. Toimenpiteet ja palvelutapahtumat muodostavat palvelun tuotantoprosessin. (Kinnunen 2004, 12–13.)

Useista palvelutapahtumista syntyy asiakassuhde. Palvelujen tuottaja parantaa asiakaidensa mielikuvia itsestään ja herättää uskottavuutta riittävällä henkilökohtaisella vuorovaikutuksen määrällä. Asiantuntijapalvelujen ongelmana on, että asiakas ei halua käyttää aikaansa ja voimavarojaan palvelujen hyödyntämiseen. Koulutuspalveluissa oppimistulosten saavuttamiseen asiakkaalta vaaditaan ponnistuksia ja nimenomaan halua käyttää riittävästi aikaa optimaalisen tuloksen saavuttamiseksi. Positiivinen mielikuva koulutusorganisaatiosta ja luottamus kouluttajan asiantuntemukseen lisäävät halua saavuttaa tietyt oppimistulokset. (Kinnunen 2004, 13–14.)

Palvelun kokonaisuus on tapahtumien ja mielikuvien summa. Palveluntarjoaja näkee palvelun tapahtumien ja prosessien summana. Pääasiassa palvelu on asiakkaalle jotain immateriaalista hyötyä tuottava toimenpiteiden sarja mutta palveluun voi myös kuulua jokin konkreettinen fyysinen tavara. Palveluun tulee mukaan palveluntarjoajalle hallitsematon osa, kun asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen. Palveluntarjoajan eli yrityksen pyrkimys on saada asiakas toimimaan haluamallaan tavalla mutta yritys pystyy kuitenkin määrittämään vain omia toimiaan. Asiakkaat keskittyvät omiin tarpeisiinsa, eivätkä mieti palveluntarjoajan suorittamia prosesseja ja toimenpiteitä. (Kinnunen 2004, 7.)

Hallinnollisia palveluja ovat mm. laskutus ja valitusten käsittely, ne ovat näkymättömiä palveluja. Näkymättömiä palveluja ei useinkaan mielletä palveluiksi vaan ne ovat ongelmia. Palvelun parantamisen mahdollisuuksia on, että yritys tiedostaa näkymättömät palvelut ja pystyy kehittämään ja hyödyntämään niitä. Yrityksen määritellessä palveluitaan ne ovat yleensä liian rajallisia. (Grönroos 1998, 49–50.)

Asiakas muodostaa mielipiteensä ja käsityksensä palvelusta tuotantoprosessin päätyttyä. Lopputulos voi olla positiivinen tai negatiivinen. Positiivinen lopputulos voi olla taloudellista hyötyä, tehokkuuden kasvua, investointeja, luottamuksen kasvua tai sitoutumista yhteistoimintaan. Jos lopputulos on negatiivinen, asiakkaalle on aiheutunut jotain haittaa palvelusta. Molempien osapuolten on toimittava sopimuksen mukaan, jotta lopputulos olisi toivottu. Prosessin lopputulos syntyy siitä, kuinka miellyttävää toiminta on ollut asiakkaan kannalta. Tekninen lopputulos näyttää sen, että saiko asiakas sovitun palvelun. Taloudellinen lopputulos puolestaan kertoo, että tuottiko palvelu oletetun taloudellisen hyödyn asiakkaalle ja toimittiinko palvelua tuotettaessa taloudellisesti. Prosessin lopputuloksen sekä teknisen ja taloudellisen lopputuloksen perusteella arvioidaan palvelua ja siitä muodostuu käsitys palvelun laadusta. (Kinnunen 2004, 15–16.)

Opiston on tarkasteltava näkymättömien palvelujen toimivuutta kuten laskutusta, ja määriteltävä opiston muut palvelut riittävän laajasti. Seuraamalla palautteita esim. laskutuksesta ja ruokalapalveluista selvitetään, kuinka kyseinen palvelu toimii käytännössä. Opiston kannalta tärkeää on saavuttaa palveluissa taso, joka mahdollistaa asiakkaiden sitoutumisen opistoon. Sitoutumisella saadaan kanta-asiakkaita, jotka käyttävät

opiston palveluja yhä uudestaan. Onnistuneilla palveluprosesseilla sekä asiakkaan että opiston taloudellinen lopputulos on positiivinen.

### 3.3 Palvelun laatu ja imagon merkitys

Palvelut ovat monitahoisia, joten niiden laadun tutkiminenkin on varsin monimutkainen. Palvelun tarjoajan on ymmärrettävä, miten asiakkaat arvioivat käyttämiään palveluja. Kun nämä asiat tiedostetaan, on mahdollista määrittää, miten käsitykset palvelusta syntyvät ja miten niihin voidaan vaikuttaa. On selvitettävä palveluajatuksen, asiakkaalle tarjottavan palvelun ja asiakkaan saamien hyötyjen suhde. Asiakkaat kokevat laadun usein hyvin laajasti, ja monet eri asiat vaikuttavat koettuun laatuun. Yrityksen tulee määritellä laatu samoin kuin yrityksen asiakkaat määrittävät laadun. Väärillä tiedoilla laatuohjelmassa sorrutaan väärin toimenpiteisiin sekä ajan ja rahan tuhlaamiseen. Laatu on tärkeää sellaisena kuin asiakas sen kokee. (Grönroos 1998, 59–62.) Palveluyrityksen tavoiteltavana päämääränä tulee olla hyvä laatu. Hyvä laatu on toimintatapa sekä jatkuvan oppimisen ja kehittämisen kohde. Määriteltäessä hyvää laatua on asiaa lähestyttävä eri näkökulmista. Laadun määrittelyssä lähtökohtina ovat organisaation perustehtävä ja arvot. Johdon määrittämät näkökulmat on esimiehen tehtävä tunnetuksi ja hyväksytyksi myös henkilöstön keskuudessa. (Lämsä – Uusitalo 2005, 22–23.)

Totuuden hetket ovat tilanteita vuorovaikutustapahtumassa asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä. Totuuden hetki käsite merkitsee sitä, että tässä ja nyt on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaaseen ja osoittaa palvelujen laatu. Tilanne on hetkessä ohi, eikä siihen pystytä sen jälkeen vaikuttamaan, vaan kuva laadusta on jo luotu. Annetun kuvan korjaamiseksi on ainoastaan mahdollisuus luoda uusi totuuden hetki tilanne. Koettuun palvelun laatuun vaikuttaa se, mitä palvelutapaamisissa tapahtuu. Palvelun laadulla on jo aikaisemminkin mainitut kaksi ulottuvuutta: lopputulosulottuvuus ja prosessiulottuvuus. Lopputulosulottuvuus eli tekninen laatu on sitä, mitä asiakkaalle jää, kun prosessi on ohi. Prosessiulottuvuus eli toiminnallinen laatu kertoo, kuinka lopputulokseen on päästy ja miten se on koettu. (Grönroos 1998, 63–69.) Teknisen ja toiminnallisen laadun lisäksi on huomioon otettava myös taloudellinen laatu. Taloudellinen laatu on asiakkaan käsitys siitä, saiko hän odottamansa taloudellisen hyödyn palvelusta. Palvelun tarjoajan kannalta taloudellinen hyöty ilmenee halvempina kustannuksina tuottaessa palveluja. (Kinnunen 2004, 18.)

Opiston markkinointisuunnitelmassa on mainittu, että koko henkilöstön avaintehtävänä on palvelujen kehittäminen ja toteuttaminen niin, että totuuden hetket onnistuvat. Henkilöstön motivoiminen tapahtuu viikko- ja kuukausipalaverien avulla. Opiston palveluissa asiakkaan taloudellinen hyöty voi muodostua joko opitun taidon hyödyntämisessä vanhassa ammatissa tai siinä, että hän saa edellytykset uuden ammatin harjoittamiseen. Koulutuspalvelujen tarjoajan kannalta taloudellista hyötyä lisää, kun palvelut pystytään tuottamaan edullisemmin hyvän suunnittelun ja virheettömän palvelun avulla.

Imagon merkitys palveluissa on tärkeä, ja se voi vaikuttaa palvelun laadun kokemiseen. Myönteinen mielikuva palvelun tarjoajasta vähentää palveluissa koettujen virheiden vaikutuksia ja virheet annetaan helpommin anteeksi. Kuitenkin, jos virheitä sattuu usein ja virheet ovat suuria, imago kärsii. Imagon ollessa jo valmiiksi kielteinen virheet vaikuttavat enemmän negatiivisesti laadun kokemiseen. Sattuneiden virheiden oikaisussa asiakkaaseen vaikuttaa asian käsittelyprosessin tehokkuus. Jos virheet käsitellään nopeasti ja asiakasta tyydyttävällä tavalla laatu ja imagokuva eivät välttämättä muutu. (Grönroos 1998, 63–65.)

Palveluiden odotettu laatu koostuu monista eri tekijöistä. Markkinointiviestinnästä, suusanallisesta viestinnästä, yrityksen imagosta ja asiakkaan omista tarpeista koostuu se, millaiseksi asiakas mielessään luo kuvan palvelun laadusta. Mainonta, suoramarkkinointi, PR-toiminta ja myyntikampanjat kuuluvat yrityksen markkinointiviestintään, jota yritys voi itse valvoa ja muokata haluamallaan tavalla. Imagoon ja suusanalliseen viestintään on vaikutettu aikaisemmalla menestyksellä ja sitä voi valvoa vain epäsuorasti. (Grönroos 1998, 67.)

### 3.4 Laadun kriteerit

Laadukkaaksi koettuun palveluun on mahdollista yhdistää kuusi kriteeriä. Näitä kuutta kriteeriä voi pitää jonkinlaisena ohjenuorana, ja ne ovat hyödyllisiä johtamisperiaatteita. Palvelun tarjoajalla ja sen työntekijöillä tulee olla sellainen (1.) ammattitaito, että asiakkaat tuntevat saavansa odotetun lopputuloksen ongelmiansa ratkaisuisissa. Ammattitaito pitää sisällään riittävät tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit. Palvelutyöntekijöiden (2.) asenne ja käyttäytyminen tulee olla sellaista, että asiakkaat tuntevat saavansa riittävästi huomiota ja heidän ongelmansa ratkaistaan ystä-

vällisesti ja spontaanisti. Asiakkaiden tulee tuntea, että palvelun tarjoaja on (3.) helposti lähestyttävissä ja joustava. Palvelujen tulee olla helposti saatavilla, ja yritys suhtautuu asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti. Saatavuuteen vaikuttavat aukioajat, sijainti, operatiiviset järjestelmät ja työntekijöiden saavutettavuus. Asiakkaiden tulee (4.) luottaa ja uskoa, että palvelun tarjoaja ja sen työntekijät pitävät lupauksensa ja hoitavat asiat asiakkaan etujen mukaisesti. Palveluprosessin aikana tapahtuneeseen odottamattomaan tilanteeseen tai virheeseen puututaan ja ryhdytään toimenpiteisiin tilanteen hallitsemiseksi tai virheen korjaamiseksi, jotta asiakkaat ymmärtävät (5.) tilanteen normalisoituvan. (6.) Maineen ylläpitämiseksi asiakkaiden tulee uskoa, että palvelusta saa rahalle vastineen ja asiakas hyväksyy palvelun suorituskriteerit ja arvot. Palvelun hinnalla on merkitystä odotettuun laatuun ja voi merkitä asiakkaiden mielessä parempaa laatua varsinkin asiantuntijapalveluissa. Kuudesta kriteeristä ainoastaan ensimmäinen eli ammattitaito liittyy lopputulokseen. Asenne, lähestyttävyys, luotettavuus, normalisointi ja maine ovat kaikki prosessiin liittyviä kriteerejä. Tästä johtuen niihin pitää kiinnittää laatua määriteltäessä varsin paljon huomiota. (Grönroos 1998, 74.)

### 3.5 Palvelun laadun kannattavuus

Palvelun laadusta on mahdollista saada kilpailuetu. Palvelujen laadullinen heikkous on sitä, että palvelussa on virheitä ja asiakkaiden tekemien valitusten määrä lisääntyy. Valitusten käsittelyyn kuluu aikaa ja resursseja, kun sama työ tehdään useaan kertaan. Näitä laadun puutteesta johtuvia kustannuksia kutsutaan laatukustannuksiksi. Laatu-kustannuksista ei kärsi ainoastaan yritys, vaan myös asiakkaille koituu kustannuksia. Rahallisesti kustannukset voivat olla pieniä, mutta kuitenkin ne vaativat aikaa ja väivannäköä. Palvelutason ja laadun parantamisesta hyötyvät sekä myyjä että asiakas. (Grönroos 1998, 75–92.) Laatua voidaan parantaa erilaistamisella, joka perustuu lisä-etuihin tai palveluelementteihin. Onnistuneen erilaistamisen avulla voidaan vastata paremmin kilpailijoiden markkinointitoimiin ja saavuttaa mielikuvaylivoima. Erilaistaminen helpottaa myös asiakassuhteiden syntymistä ja tuloksellisempaa hinnoittelua. (Rope & Vahvaselkä 1995, 114.) Laadun parantaminen tulee olla jatkuva prosessi. Henkilökunnan laatuikäytymisen kehittäminen on päätavoite, ja jokaisen työntekijän tulee sitoutua siihen. Laatuikäytymistä voi kehittää koulutusohjelmilla, palk-

kiojärjestelmillä, tutkimuksilla tai investoimalla uusiin koneisiin tai ohjelmiin. (Grönroos 1998, 95.)

Koulutuspalveluissa asiakkaalle jää opittu taito, ja sitä voidaan arvioida oppimistasosta. Koulutusten laatuun ja kouluttajien sekä opettajien tasoon on opistolla kiinnitetty paljon huomiota ja pyritty saamaan alan parhaimmat asiantuntijat käyttöön. Opiston koulutusten ja muiden palveluiden toiminnallista laatua on esim. kuinka helposti koulutuksiin ym. ilmoittautumiset onnistuvat, onnistuuko majoittumisen varaaminen helposti, kuinka hyvin palveluista saa tietoa ja tavoittaako henkilökuntaa tarvittaessa. Eri-laisten ongelmatilanteiden ratkaisut, valitusten käsittelyt, laskutusten oikeellisuus, henkilökunnan palveluallttius, käyttäytyminen ja asiakkaan huomioon ottaminen ovat tärkeitä tekijöitä opiston palvelujen laadun määrittelyssä.

Koulutusten erilaistaminen voi lisätä palvelun laatua. Tarjoamalla sellaista koulutusta mitä kilpailijoilla ei ole tarjolla, voi koulutuksien hinnoittelua saada tuloksellisemmaksi. Markkinointisuunnitelmassa onkin todettu, että opiston tarkoituksena on erilaistua kilpailijoista, mutta miten se tehdään käytännössä jää epäselväksi. Työntekijöiden ja opiskelijoiden käyttämät koneet tulee olla nykyaikaisia ja ohjelmien toimivia. Opiston markkinointisuunnitelmassa on tavoitteena saada ulkoiset puitteet, varustetaso ja viihtyvyys nykyaikana edellytetylle tasolle. Suunnitelman tulisi konkreettisesti kertoa, mitä kyseisille asioille pitää tehdä.

Asiakkaat odottavat kristillisyyden näkyvän opiston koko toiminnassa, koska markkinointiviestintä tuo sen esille. Opistolla on yli 80-vuotinen historia, joka on luonut tämänhetkisen imagon. Suusanallinen viestintä on ollut opiston parhaita markkinoinnin välineitä, ja sen avulla opisto on saanut monia asiakkaita lisää. Radiomainonta on osoittautunut hyväksi keinoksi saattaa opistoa tietoisuuteen. Kampanjoiden tai erilaisien haastattelujen jälkeen opiston Internet-sivujen kävijämäärät ovat selvästi lisääntyneet. Erilaisilla messuilla on jaettu pienimuotoisia lehtisiä, jossa on opiston Internet-osoite ja yhteystiedot. (Moilanen 19.12.2007.)

### 3.6 Suunnittelematon ja suunniteltu palvelu

Palvelun tason säilyttämiseksi hyvänä ja johdonmukaisena pitää palvelu suunnitella etukäteen. Suunnittelematon palvelu tuottaa laatuongelmia. Mielipiteet asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä saattavat poiketa toisistaan, jolloin odotetun palvelun ja koetun palvelun välille syntyy kuilu, ja näin palvelun laatu asiakkaan mielestä heikkenee. Kuiluja voi syntyä siitä, että johdon näkemys laatuodotuksista on puutteellinen, johdon laatuodotusnäkemykset ja palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia, tuotanto- ja toimitusprosessissa ei noudateta laatuvaatimuksia, markkinointiviestintä antaa väärän kuvan toimitetusta palvelusta sekä odotettu ja koettu palvelu eivät vastaa toisiinsa. (Grönroos 1998, 99–108.)

Asiakkaiden todellisiin tarpeisiin pohjautuvat hyvin menestyvät palvelut. Asiakkaiden tarpeista ja toiveista on oltava jo suunnittelun alkuvaiheessa kirkas kuva, jotta valmis palvelu vastaa tarkoitusta. Kuten jo aikaisemmin on todettu, asiakkailla ei välttämättä ole tarkkaa tietoa tarpeistaan, ja silloin asiantuntijoiden on osattava määrittää asiakkaiden oikeat tarpeet. Molemminpuolinen osallistuminen ja mielipiteiden vaihto auttavat palveluntarjoajaa saamaan oikean kuvan asiakkaiden tarpeista. (Kinnunen 2004, 42.)

Palvelujen ideoimisessa voi hyödyntää palvelujen käyttäjien ajatuksia sekä jo olemassa olevaa muuta tietoa esim. tutkimustietoa. Analysoitavaa tutkimustietoa saa esim. lomakekyselyillä ja vapaamuotoisilla haastatteluilla. Kvalitatiivisissa haastatteluissa on mahdollista saada haastateltavien omia ajatuksia esille enemmän kuin kvantitatiivisissa kyselyissä. Kvantitatiivisten lomakekyselyjen ongelma on siinä, että niissä voidaan ohjalla vastaajia ja kysymykset sekä vaihtoehdot ovat rajattuja. Analyttisessä ideoinnissa pyritään käyttämään hyödyksi tuotettu tutkimustieto, testaamaan tiedon paikkansapitävyys sekä tiedostaa asiakkaiden uudet tarpeet. (Kinnunen 2004, 43–44.) Palvelujen suunnittelu on monimutkaista ja työlästä. Suunnittelussa on mahdollista, joskus järkeväkin, jättää paljon liikkumavaraa palvelua käytännössä toteuttaville henkilöille. Tällöin asiakaskontaktissa työskentelevä voi nostaa palvelun laatua reagoimalla tilanteisiin tarvittavalla tavalla. (Kinnunen 2004, 148.)

Opiston kannattaa tutkia, millaista kurssitarjontaa asiakkaat kaipaavat. Opisto on kyselylomakkeilla tiedustellut asiakkaiden toivomuksia kurssitarjontaan. Saatu tieto tulisi

koota yhteen ja tutkia, onko asiakkaiden toivomia kursseja järjestetty ja ovatko kyseiset kurssit olleet asiakkaiden suosiossa ja opiston kannalta kannattavia. Kurssitarjontaa kehitettäessä täytyy myös miettiä tulevaisuutta. Millaista jatkokoulutusta asiakkaat mahdollisesti tarvitsevat, ja onko asiakkailla mielenkiintoa jatkokoulutukseen sekä millaista koulutusta mahdolliset uudet asiakkaat tarvitsevat? Opiston teettämissä kyselyissä on kysytty jo käytyyn kurssiin kehitysehdotuksia. Onko kehitysehdotuksia pystytty hyödyntämään vai ovatko ne jääneet vain käsittelemättömäksi palautteeksi? Opiston markkinointisuunnitelman mukaan on tarkoitus säännöllisesti hankkia asiakaspalautetta ja saatua palautetta on tarkoitus käsitellä yhdessä. Kurkseista saatu asiakaspalautte ja kurssiainehetivomukset tulisi kuitenkin tallentaa ja raportoida. Tallennettua tietoa voidaan hyödyntää myöhemminkin. Raportista selviää, millaista koulutusta asiakkaat haluaisivat saada, ja samalla mahdollisesti saadaan uusille kursseille valmis kohderyhmä.

## 4 SISÄINEN MARKKINOINTI

### 4.1 Työntekijät kohderyhmänä

Työntekijät muodostavat yrityksen ensimmäiset markkinat. Tälle kohderyhmälle yrityksen tulee kyetä markkinoimaan tuotteensa, jotta ne pystytään myymään myös ulkoisille markkinoille. Sisäinen markkinointi on johtamisstrategia, jonka painopiste on työntekijöiden asiakaskeskeisyyden parantamisessa. Sisäinen markkinointi on filosofia henkilöstön johtamisesta sekä palvelukulttuurin kehittämistä ja edistämistä järjestelmällisesti. Hyvin koulutettu palveluhenkinen työntekijä on arvokas yritykselle. Työntekijät, joiden päätehtävät liittyvät tuotantoon, toimitukseen, tekniseen palveluun tai hallinnollisiin palveluihin ovat enemmän mukana asiakaskontakteissa kuin markkinointiosaston asiantuntijat. (Grönroos 1998, 280–283.) Henkilöstön sitoutuminen työtehtäviinsä ja yritykseen perustuu tunteisiin ja sopiva sitoutuminen työhön on tärkeää. Sitoutuminen on motivaatiota, ihmisen tahtoa ja velvollisuudentunnetta suoriutua työtehtävistä. Sitouttaminen, osaamisen kehittäminen ja jaksamisesta huolehtiminen ovat esimiehen ja palveluorganisaation keskeisiä kehittämisen kohteita. (Lämsä & Uusitalo 2005, 155–156.)

## 4.2 Sisäisen markkinoinnin johtamisprosessit ja markkinointitoimet

Asennejohtaminen ja viestintäjohtaminen ovat sisäisen markkinoinnin johtamisprosessia. Työntekijöiden asenteita on johdettava niin, että heidät saadaan motivoitumaan ja toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Viestintäjohtamisen kautta jaetaan tietoja työrutiineista, tavaroiden ja palveluiden piirteistä, mainoskampanjoiden lupauksista sekä johdon tarpeista, vaatimuksista ja käsityksestä työsuoritusten tehostamiseksi. Hyviin tuloksiin pääsemiseksi tarvitaan sekä asenne- että viestintäjohtamista. Ongelmaksi usein muodostuu se, että käytetään ainoastaan yksisuuntaista viestintäjohtamista. Yksisuuntaisessa viestintäjohtamisessa huomioidaan ainoastaan tiedonkulku työntekijöille. Kirjallista ja suullista tietoa jaetaan kokouksissa ja tiedotteissa, mutta muu viestintä unohdetaan. Palautteen, kaksisuuntaisen viestinnän ja henkisen rohkaisun puuttuminen johtaa siihen, että saadulla tiedolla ei ole vaikutusta vastaanottajiin ja tarvittava asennemuutos ja motivaatio jäävät puuttumaan. (Grönroos 1998, 283 – 285.)

Asennejohtaminen on jatkuvaa, kun taas viestintäjohtamisen toimia voidaan toteuttaa vain tiettyinä aikoina. Sisäisen markkinoinnin päätavoitteena on motivoida henkilöstö palvelemaan asiakkaita mahdollisimman hyvin ja saada hyvät työntekijät pidettyä yrityksen palveluksessa. (Grönroos 1998, 283–285.) Sisäisinä markkinointitoimina pidetään erilaisia koulutuksia, joilla voidaan vaikuttaa sekä asenteisiin että ammattitaitoon. Koulutusten lisäksi johdon tuki ja sisäiset vuorovaikutukset täydentävät onnistunutta sisäisen markkinoinnin ohjelmaa. Työntekijöiden rohkaisu, ottaminen mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon, palautteen antaminen, tiedottaminen, kaksisuuntainen viestintä sekä avoimen ja rohkaisevan sisäisen ilmapiirin luominen antavat työntekijöille hyvät työolosuhteet. (Grönroos 1998, 291–292.)

Opistolla on noin 15 työntekijää. He ovat päivittäin tekemisissä asiakkaiden kanssa erilaisissa olosuhteissa. Jokainen heistä antaa asiakkaalle jonkinlaisen kuvan opistosta omalla käytöksellään. Henkilöstö on tärkeä voimavara yritykselle, eikä organisaatio voi toimia kunnolla ilman työntekijöiden työpanosta. Jokainen työntekijä toimii myös yrityksen markkinoijana ja vaikuttaa mielipiteisiin. Opiston markkinointisuunnitelmassa on huomioitu henkilökunta, joka on ehkä aikaisemmin jäänyt vähemmälle. Palaverit henkilökunnan kanssa saattavat ensin aiheuttaa työntekijöissä vastaväitteitä. Kun palavereista tulee osa toimintatapaa, ja henkilökunta kokee niistä olevan hyötyä

jokapäiväisessä työssä, niin arvostus ja panostus palavereihin kasvavat. Säännöllisten tyytyväisyyskartoitusten perusteella voidaan seurata myös henkilökunnan tuntemuksia. Kartoittamalla työntekijöiden mielipiteitä ja tyytyväisyyttä opisto voi seurata mm. palaverien toimivuutta. Henkilökohtaisilla kehityskeskusteluilla työntekijöiden kanssa on mahdollisuus saada tietoa työntekijöiden ajatuksista ja motivaatiosta.

## 5 SEGMENTOINTI

### 5.1 Segmentoinnin perustat

Yrityksen täytyy valita kohderyhmät eli segmentit markkinoille. Pienet, kiinteät ja suhteellisen homogeeniset eli yhtenäiset ryhmät ovat parempia yrityksen markkinointitoimille kuin heterogeeniset eli epäyhtenäiset kokonaismarkkinat. Pienempiin ryhmiin kohdistettu markkinointipanos antaa paremman tuloksen kuin että pyrittäisiin tavoittamaan koko mahdollinen asiakasryhmä. Segmentoinnin syitä ovat kuluttajien erilaisuus ja se, että kokonaismarkkinat ovat usein liian suuret. Myös tuottotavoitteiden saavuttaminen on helpompaa tietyillä segmenteillä. Yrityksen tulee sopeuttaa tuotteensa asiakassegmenttien kysynnän ja tarpeiden mukaan. (Rope & Vahvaselkä 1995, 42.)

Tunnistamalla segmentit, joissa jokainen havittelee tavanomaista etua, yritys voi räätälöidä omat palvelunsa. Markkinoinnissa tulisi pyrkiä mahdollisimman kapeaan segmenttiin, ja liiketoiminnan tulee olla rakennettu segmentille. Kapean segmentin ulkopuolella olevat voivat myös ostaa tuotetta, segmentointi ei rajaa heitä pois asiakkuudesta. Tiukalla segmentoinnilla saadaan parempi tuotto, koska toiminta suunnataan kannattaville asiakkaille ja tuottamattomat karsitaan pois. Resurssit pystytään painottamaan tärkeysjärjestyksen perusteella ja kullekin asiakasryhmälle voidaan räätälöidä oma ohjelma. Kapealla segmentoinnilla mahdollistetaan resurssien riittävyys parhaimmille asiakkaille. (Rope & Vahvaselkä 1995, 43.)

### 5.2 Segmentointistrategiat

Yrityksen on päätettävä segmentointistrategiansa. Strategiaa päätettäessä on kolme vaihtoehtoa: segmentoimaton markkinointi, selektiivinen markkinointi ja keskitetty markkinointi. Segmentointia on mietittävä monesta eri näkökulmasta, koska segmentin

valinta on kauaskantoinen strateginen päätös. Strategiaa valittaessa tulee huomioida yrityksen resurssit ja tuotteen ominaisuudet sekä tuotteen elinkaari ja markkinoiden luonne. Kilpailijoiden määrä vaikuttaa segmentoinnin tarpeeseen suuresti. Kun kilpailijoita on paljon, kannattaa keskittyä vain muutamaankin tarkkaan mietittyyn markkinasegmenttiin. Tutustumalla kilpailijoiden valintoihin voidaan löytää oikea markkinarako. Jos kilpailijat eivät ole segmentoineet markkinoitaan tarkasti ja toimivat kokonaismarkkinoilla, voi tarkalla segmentoinnilla saada kilpailuetua. Markkinoiden koolla on myös merkitystä. Jos markkinat ovat pienet, ei ole aihetta tarkkaan kohderyhmien valintaan. Segmentoinnin tarpeellisuus tulee esiin suurilla markkinoilla. (Rope & Vahvaselkä 1995, 50–51.)

Segmentoimatonta markkinointia käytetään paljon, silloin yritys toimii kokonaismarkkinoilla. Markkinointi on suunnattu suurelle joukolle, ja eroavaisuuksia ei huomioida. Massamainonnalla ja joukkotiedotusvälineillä saadaan tuote suuren joukon tietoisuuteen. Tuotevalikoima on yleensä vähäinen ja alhaiset tuotanto-, varastointi- ja kuljetuskustannukset saavutetaan suurtuotannolla. Selektiivisessä markkinoinnissa toimitaan kaikilla eri segmenteillä. Tarkoituksena on kuitenkin suunnitella erilaiset markkinointitratkaisut markkinoiden eri lohkoille. Tämä vaatii suuria resursseja, koska jokaiselle segmentille on suunniteltava eri toimenpiteet. Se lisää kustannuksia esim. tuotesuunnittelussa, valmistuksessa ja mainostuksessa. Panos/tuotetarkastelu on tärkeää, koska eri segmenttien tulee tuottaa enemmän kuin niihin kohdistuneet lisäkustannukset ovat olleet. Keskitetyssä markkinoinnissa on mahdollista saada vahva markkina-asema omalla segmentillä. Markkinoilta valitaan yksi tai vain muutama segmentti, joille kaikki toimet keskitetään. Yrityksen erikoistuessaa saavutetaan säästöjä, kun kohdistetaan markkinointi ja yrityksen muut toimet vain tietylle kohderyhmälle. Keskitetty markkinointi sopii pieniresurssisille yrityksille. Riskinä kuitenkin on, että tulevaisuus ja kasvu ovat vain yhden segmentin varassa. Jos vahvempi kilpailija suuntaa toimensa samalle segmentille suurilla resursseilla, voi heikompi yritys kaatua. (Rope & Vahvaselkä 1995, 52–53.)

Markkinoiden segmentointi on prosessi, jossa määritellään segmentointitekijät ja muodostetaan ryhmät. Seuraavaksi kuvataan syntyneet segmentit ja muodostetaan profiilit niille. Kolmanneksi arvioidaan segmenttien kiinnostavuus, jonka jälkeen valitaan kohderyhmä tai ryhmät. Palvelujen markkinoita segmentoitaessa varmistetaan vielä,

että kohderyhmät ovat yhteensopivia ja ovat toisiinsa nähden sopuinnussa. Palvelujen räätälöintimahdollisuudet ovat monipuolisemmat kuin tavaroiden, ja se on myös erityispiirre palvelualojen segmentoinnissa. Jos palveluyritys voi pitää kohderyhmät erillään tai kohdella eri ryhmiä samalla tavalla, on mahdollista valita suuri määrä eri kohderyhmiä. (Lämsä & Uusitalo 2005, 48.)

Opiston resurssit ovat pienet, joten on mietittävä tarkasti kohteet, joihin rahaa käytetään. Tarkalla kohderyhmien valinnalla ja niille oikein kohdistetulla markkinoinnilla saadaan opiston resurssit kannattavimpaan käyttöön ja tuloksia aikaiseksi. Opiston eri palveluja räätälöidään eri kohderyhmien tarpeisiin sopiviksi ja kohderyhmien toiveiden mukaisiksi. Kilpailijoita opistolla on paljon, joten oikean markkinaraon löytymisen segmentoinnin avulla pitää opiston kilpailukykyisenä. Opiston markkinointisuunnitelmassa on valittu erityiset kohderyhmät. Kohderyhmien valinnassa opisto on huomionnut myös kohderyhmien toisiaan täydentävän vaikutuksen. Kuitenkin valittuja kohderyhmiä voisi selkeyttää esim. asiakkaiden iän perusteella, jolloin olisi helpompi kohdentaa markkinointikanavat paremmin. Paikallisseurakunnat ja muut kristilliset yhteisöt voisi nimetä selkeästi eli esim. Kouvolan, Lahden ja Kotkan seurakunnat ja tällä alueella toimivat kristilliset järjestöt. Uusia asiakassegmenttejä voi olla lähialueen yritysten lomautettavat työntekijät ja heidän perheenjäsenensä.

## 6 MARKKINOINNIN KILPAILUKEINOT

### 6.1 Markkinoinnin kilpailukeinojen kokonaisuus

Tuote, hinta, saatavuus ja viestintä ovat markkinoinnin peruskilpailukeinoja. Näiden lisäksi palvelujen markkinoinnin kilpailukeinoihin kuuluvat myös henkilöstö, prosessit ja fyysiset puitteet. Palvelutilanteessa asiakas itse sekä läsnä olevat muut asiakkaat vaikuttavat markkinointiin. Kilpailukeinojen tulee muodostaa kokonaisuus ja eri osatojen toimiva yhteistyö tuottaa laadukkaan ja arvoa tuottavan palvelun. (Lämsä & Uusitalo 2005, 100.) Kilpailukeinoissa tehtyjen ratkaisujen tulee tukea toisessa kilpailukeinossa tehtyjä päätöksiä, joten muutospäätökset keinoista tulee tehdä aina kokonaisuutena. Osatekijöitä muutettaessa on kaikkien kilpailukeinojen osien muututtava mukana, jotta eri keinot muodostavat saumattoman kokonaisuuden. (Rope & Vahvaselkä

1995, 98.) Kilpailukeinoja käytettäessä on otettava huomioon, että kilpailukeinot on mietitty valittuja kohderyhmiä ja asemointistrategiaa ajatellen. Palveluntarjoajan voimavarat ja tavoitteet on otettava huomioon, kun suunnitellaan ja toteutetaan yrityksen kilpailukeinoja. Palveluyrityksessä yrityksen asiakkailleen tarjoama tuote on palvelujen muodostama kokonaisuus. (Lämsä & Uusitalo 2005, 100.)

## 6.2 Markkinoinnin kilpailukeinot

Kilpailukeinoista tuote on tärkein, koska tuote on toiminnan perusta. Palvelun tuotteistaminen on palvelun kehittämistä palvelun kaikilta osilta. Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja mielikuva-asemointi ovat tuotteistamisen lähtökohdat. Ydinpalvelut, lisäpalvelut ja mielikuva ovat hyödyt, jotka asiakkaalle tarjotaan, ne muodostavat tuotteen moniulotteisen kokonaisuuden. Ydinpalvelun erilaistaminen on vaikeaa, koska kilpailijoiden palvelut ovat samanlaisia keskenään. Lisäpalveluissa yrityksillä on erottumismahdollisuuksia ja niiden merkitys on kasvanut kilpailukeinona. Lisäpalvelut ovat tarpeellisia, jotta asiakas voi käyttää ydinpalvelua helposti. Lisäpalveluilla lisätään palvelun arvoa, ja onnistuneesti erilaistamalla saadaan kilpailuetua. Mielikuvan rakentamisessa tarvitaan mielikuvitusta, mutta on myös ymmärrettävä mitä tuote merkitsee asiakkaalle. Asiakas rakentaa mielikuvan tuotteesta tunne-elämysten, ryhmään yhteenkuuluvuuden, brändin tai logojen perusteella. Yrityksen vaikeutena on saada asiakkaat luomaan mielikuvansa tuotteesta halutulla tavalla. Mielikuva on tehokkain erottautumiskeino. Rakentamalla vahva brändi, pystytään asiakasta ohjaamaan mielikuvan muodostamisessa. (Lämsä & Uusitalo 2005, 101–104.)

Palvelun hintaan vaikuttavat yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät. Markkinoinnin tavoitteet, muita kilpailukeinoja koskevat päätökset ja kustannukset ovat hinnoittelun sisäisiä päätöksiä. Ulkoiset päätökset koostuvat markkinoista ja kysynnästä, kilpailusta sekä muista ympäristötekijöistä. (Lämsä & Uusitalo 2005, 111.) Hinnoittelumenetelmät ryhmitellään kustannuspohjaiseen hinnoitteluun, kilpailusuuntautuneeseen hinnoitteluun ja kysyntäsuuntautuneeseen hinnoitteluun (Rope & Vahvaselkä 1995, 131). Asiantuntijapalvelujen hinnoittelu on monimutkaista, koska hyvästä palvelusta saatu hyöty voi olla moninkertainen hintaan verrattuna, kun taas huono palvelu saattaa aiheuttaa jopa lisäkuluja. Asiantuntijapalveluissa hinta osoittaa usein arvostusta. Asiantuntijat eivät halua olla halpoja, koska halpa hinta usein mielletään huonoon laatuun. Oikea

hinnoittelu on strateginen asia, josta riippuu yrityksen kannattavuus. (Sipilä 1999, 140–141.)

Saatavuus ja saavutettavuus tarkoittavat sitä, että palvelu on asiakkaan käytössä silloin kun hän sitä tarvitsee. Palvelun nopeus ja vaivattomuus kuuluvat hyvään saatavuuteen. Palvelujen saavutettavuus voidaan järjestää kolmella eri tavalla. Asiakkaat voivat asioida yrityksen tiloissa, yrityksen edustaja voi mennä asiakkaan luo tai asiakas saa palvelun etäpalveluna puhelimen, postin tai sähköisten viestimien avulla. (Lämsä & Uusitalo 2005, 107–108.) Hyvän sisäisen ja ulkoisen saatavuuden tavoitteena on, että asiakas saa helposti ja nopeasti tietoa yrityksestä ja tuotteista, yhteydenpito ja yhteydenotto yritykseen ovat hyvin järjestettyjä, yritykseen tulo on helppoa ja asioiminen yrityksessä on vaivatonta. Ulkoiseen saatavuuteen liittyy yrityksen sijainti ja sijainnista tiedottaminen on hyvin tärkeää. Mainonnassa ja esitteissä on hyvä kertoa tuloreitti, tarjota kartta sekä selvittää julkisen liikenteen yhteydet. Vaihtoehtoiset yhteydenottotavat helpottavat asioimista yrityksen kanssa. (Bergström & Leppänen 2004, 244–245.)

Markkinointiviestinnän tarkoitus on tehdä yritystä ja sen tuotteita näkyväksi. Tunnettuutta ja yrityskuvaa luodaan viestinnän avulla. Markkinointiviestinnän tehtäviä ovat tiedottaminen, huomion herättäminen, myönteisen asenteen luominen, ostohalun herättäminen, myynnin aikaansaaminen ja asiakkaan ostopäätöksen vahvistaminen sekä asiakaskontaktien ylläpitäminen. Mainontaa ja henkilökohtaista myyntityötä täydennetään menekinedistämällä sekä tiedotus- ja suhdetoiminnalla. (Bergström & Leppänen 2004, 273.) Palvelujen markkinointiviestinnän tehtäviä tiedottamisen ym. lisäksi ovat vakuuttaminen parhaimmasta palvelusta ja asiakkaiden muistuttaminen palvelujen olemassaolosta. Palveluorganisaation tärkeimpiä viestintäkeinoja ovat henkilökohtainen myyntityö, mainonta, myynninedistäminen, suhdetoiminta ja opasmateriaali. (Lämsä & Uusitalo 2005, 116–117.) Kun viestintää suunnitellaan, voidaan käyttää apuna ostoprosessin porrasmalleja. Portaikon askelmille asetetaan viestinnälliset tavoitteet. AIDA ja DAGMAR ovat porrasmalleista tunnetuimpia. AIDA kuvaa ostoprosessia niin, että portaikon ensimmäinen askelma on huomion herättäminen, toisella askelmalla saavutetaan kiinnostus, joka johtaa kolmannelle portaalille eli ostohaluun. Ostohalu johdattaa ostoon neljännellä portaalla. DAGMAR lähtee ensimmäisellä askelmalla liikkeelle tietämättömyydestä, toisella askelmalla on saavutettu tietoisuus, joka johtaa kolmannelle portaalille, jolloin tuntemus lisääntyy. Tuntemus mahdollistaa nou-

semisen neljännelle portaalle, jossa vakuututaan tarpeellisuudesta ja mahdollistetaan nousu toiminnan viidennelle portaalle. (Rope & Vahvaselkä 1995, 165.)

Mainonta on maksettua viestintää, jolla pyritään vaikuttamaan mielipiteisiin ja aikaansaamaan ostotapahtuma. Mainonta voi kohdistua suurelle joukolle, mutta voidaan kohdistaa myös tarkkaan mietitylle pienelle kohderyhmälle. Tietokannat mahdollistavat tarkan suoramainonnan, jolloin hukkakontaktien määrä pienenee. Henkilökohtainen tai välillinen vaikuttaminen mahdollisiin ostajiin on myyninedistämistä (SP). Tavoitteena on kannustaa tai saada asiakas ostamaan tuote tai palvelu nopeammin. Sidosryhmien kiinnostusta ja myönteistä suhtautumista yritystä kohtaan edistetään PR:n eli suhde- ja tiedotustoiminnan avulla. Yleishyödyllisiin tapahtumiin osallistuminen ja sponsorointi ovat suhdetoimintaa, ja asiakaslehdet, esitteet, merkkipäivien muistamiset ovat suhdetoiminnan keinoja. Asiakaspalveluhenkilöstö vastaa asiakkaiden neuvonnasta. Neuvontaa voidaan tehostaa kirjallisella tai sähköisellä materiaalilla. Viestinnän välityksellä asiakkaat saavat tietoa yrityksestä ja sen palveluista. Kuitenkin markkinointiviestintä koetaan epäluotettavaksi. Asiakkaiden tuttavat ja ystävät eli sosiaaliset lähteet muodostuvat tärkeiksi tietolähteiksi. Suusanallinen viestintä on monille asiakkaille se tietolähde, joka on vaikuttanut ostopäätökseen. Yrityksen henkilöstön on huomioitava, että jokainen asiakas on tietolähde, mielipidevaikuttaja ja viestin välittäjä muille mahdollisille asiakkaille. (Lämsä & Uusitalo 2005, 117–119.)

Palvelujen markkinoinnissa ovat kilpailukeinona myös henkilöstö, prosessit ja fyysiset puitteet. Henkilöstön tulee oppia käyttämään ja hallitsemaan tunteita asiakaspalvelutyössä. Palvelutyön ydintä on hyvä tunteiden hallinta. Miellyttävä vuorovaikutus vaikuttaa myönteisesti asiakkaan kokemaan palvelun laatuun ja voi lujittaa asiakassuhdetta. Palveluprosessissa jaotellaan asiat asiakaspalveluun ja taustatoimintoihin. Palvelutilan perusteella asiakkaalle muodostuu kokonaisvaikutelma palvelusta. Palvelutila on fyysisten puitteiden muodostama ympäristö. Toimitilat, sisustus ja henkilöstön pukeutuminen antavat asiakkaalle vihjeitä palvelun laadukkuudesta ja siitä minkä tyylistä palvelua asiakas voi odottaa. (Lämsä & Uusitalo 2005, 121–127.)

Opiston markkinointisuunnitelman tarkoituksena on toteuttaa opistolle tuote- ja markkinointikokonaisuus. Opiston kurssitarjontaa täydennetään lisäpalveluilla. Palvelujen saatavuutta opisto parantaa sillä, että koulutuksia toteutetaan myös seurakunnissa ja

tiedotusvälineiden kautta. Kurssitarjontaa ja saatavuutta voi parantaa verkkokursseilla. Verkkokurssit eivät sido asiakasta tiettyyn paikkaan ja aikaan. Markkinointia tuetaan viestinnällä tiedotusvälineissä. Kohderyhmät tavoitaviksi tiedotusvälineiksi opisto on valinnut mm. Radio Dein, TV7:n ja kristilliset lehdet. Valitut tiedotusvälineet tavoittavat luultavammin opiston perinteiset asiakkaat. Viestinnän tulisi tavoittaa myös potentiaalisia uusia asiakkaita, eli niitä ketkä eivät vielä seuraa kristillisiä viestintäkanavia. Tästä syystä viestintää kannattaa laajentaa esim. paikallisesti ilmestyviin lehtiin.

## 7 ASIANTUNTIJAPALVELUJEN MARKKINOINTI

### 7.1 Asiantuntijapalvelut ja markkinoinnin ongelmat

Asiantuntijaorganisaatioissa kilpailu on kovaa, ja pärjätäkseen kovassa kilpailussa tarvitaan yhä enemmän resursseja ja niiden hyödyntämiseen markkinoinnin taitoja. Asiantuntijapalveluissa asiantuntijaa käytetään tämän hetkisen tai tulevan ongelman ratkaisemiseen. Asiakkaan on mahdotonta arvioida palvelua ostohetkellä, ja ostopäätökset asiakas tekee epävarmuudessa. Asiakkaan on luotettava palveluntarjoajaan niin paljon, että päätyy tekemään ostopäätöksen. Asiantuntijapalveluita käytetään silloin, kun ei itse hallita jotain asiaa. Vanha sanonta ”asiakas on aina oikeassa” ei päde asiantuntijapalveluihin. Asiakas voi olla jopa täysin väärässä, ja silloin asiantuntijapalvelujen pystyttävä ohjaamaan asiakas oikealle tielle. *Asiakkaalle on annettava hänen tarvitsemansa palvelu - ei välttämättä se jota asiakas luulee halunneensa.* (Sipilä 1999, 17–19.)

Asiantuntija-alojen markkinoinnin tavallisimmat ongelmat ovat alasta riippumatta samantyyppisiä. Sipilä (1999) käyttää ongelmista seuraavia nimityksiä (kursivoituna) *Kiikkulauta*: Yrityksellä on joko liian paljon tai liian vähän töitä, nämä tilanteet ovat harvoin tasapainossa. *Lyhyt ja pitkä tähtään samanaikaisesti*: Jonkin tietyn projektin aikana yritys voi olla niin kiireinen, että unohtaa projektin jälkeisen elämän. *Suutarin lasten kengät*: Oma toiminta laiminlyödään, kun aika menee muiden auttamiseen ja neuvomiseen, tässä asiassa vedotaan ajan puutteeseen. *Miten saamme asiakkaan hoitamaan hyvin oman osuutensa?* Asiakas vaikuttaa omalla toiminnallaan hankkeiden onnistumiseen. *Miten saada projektit hallitusti loppuun?* Aikatauluissa pysyminen ei aina onnistu. Varsinkin koulutuksissa oppimisprosessin eteneminen voi vaihdella. *Mi-*

*ten työkuormitus saadaan tasattua eri henkilöiden välillä? Organisaation sisällä eri henkilöiden työkuormitukset saattavat vaihdella ja työntekijät kokevat työkuormitukset eri tavoin. Oma henkilöstö ei miellä markkinoinnin merkitystä: Työntekijät eivät ymmärrä olevansa osa kokonaisuutta ja olettavat töiden tulevan itsestään. Miten voidaan nopeuttaa tunnettuuden ja uuden liiketoiminnan kehitystä? Oma mielikuva siitä, onko yritys tunnettu alalla, voi olla harhaanjohtava. Yllätyksenä voi olla yrityksen heikko tunnettuus pitkäaikaisesta alalla olosta huolimatta. Miten varmistetaan ettei laskuista tule riitaa? Ymmärtääkö asiakas erikoistoiheidensa maksavan enemmän ja kuinka asiat selvitetään. Miten säästytään kalliilta markkinointikustannuksilta? Markkinointia pidetään kalliina ja pelätään markkinointitoimenpiteiden olevan vain kallis lisäkustannus. (Sipilä 1999, 25–30.)*

## 7.2 Markkinoinnin tarkoitus ja tehtävät

Asiantuntijaorganisaatiossa markkinointi tulee nähdä mahdollisimman laajasti. Markkinointi ei ole toimenpide, jolla tuote myydään, vaan markkinoinnin tavoitteena on saada asiakas ostamaan. Markkinointia on kaikki toiminta, jolla edesautetaan asiakkaan ostomahdollisuuksia ja -halua. Markkinointi kannattaa nähdä laajasti, koska se on osa toimintaa. Markkinoinnin tavoitteena on tukea asetettujen tavoitteiden saavuttamista, auttaa oikeiden asiakkaiden löytämistä ja ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja ongelmia. Tavoitteena on myös resurssien hankkiminen tuotekehitystoimintaa varten. (Sipilä 1999, 38.) Voidaan myös todeta, että liiketalouden kannalta markkinoinnin tehtävänä on lyhentää investointien maksuaikaa, mikä onnistuu, kun saadaan kysyntä ja tarjonta kohtaamaan mahdollisimman tehokkaasti. Asiakasta ei kuitenkaan saa unohtaa, ja tärkeää onkin luoda asiakkaille lisäarvoa hyvillä tuotteilla ja hyvällä palvelulla. (Sipilä 2008, 11 – 12.)

Markkinoinnin tehtäviä voi tarkastella käyttäen jaottelua, jossa tehtävät jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäisiä markkinointitehtäviä ovat esim. markkinointitutkimus, asiakaskohderyhmien valinta, jakeluratkaisut, markkinoinnin suunnittelu, palvelun rakentaminen menestystekijäksi sekä sisäisen markkinoinnin toimivuus. Asiakassuhteen luominen ja ylläpitäminen liittyvät ulkoiseen markkinointiin. Tunnettuus, mielikuva, hinnoittelu, tiedotustoiminta sidosryhmiin, markkinointiviestintä ja jälkimarkkinointitoimet kuuluvat ulkoisiin tehtäviin. Sekä sisäiset että ulkoiset tehtävät ovat tärkeitä

toimenpiteitä, ja ne on varmistettava riittävillä resursseilla. (Rope & Vahvaselkä 1995, 34–35.)

## 8 MARKKINOINTITOIMIEN SUUNNITTELU

### 8.1 Markkinointistrategia

Loppujen lopuksi asiakkailta on aina viimeinen sana sanottavanaan. Markkinoinnin ammattilaisilla on usein naiivi käsitys asiakkaista, ja luullaan, että asiakkaat voidaan manipuloida haluamaan tuotteita, joita he eivät tarvitse. Kuitenkaan taloudellinen elämä ei ole niin yksinkertaista ja asiakkaat eivät käyttäydy ajattelemattomasti. Olisi tyhmää kiistää se. Asiakkailta poikkeuksetta on mahdollisuus valita, kuinka he tyydyttävät tietyt tarpeensa. Asiakkaat valitsevat ne palvelut, mitkä tarjoavat ne edut mitä he havittelevat. Markkinoinnin suunnittelua ei pidä sekoittaa myyntiin, mainontaan, hyvän tuotteen tai palvelun saamiseen eikä asiakaspalveluun. (McDonald & Payne 1997, 5 - 6.)

Markkinoinnin suunnittelu on tärkeää, koska markkinointi on monimutkaista ja hektistä. Suunnittelun avulla saadaan yritys pysymään kilpailukykyisenä ja nopean teknologian kehityksen vauhdissa. Suunnittelulla tunnistetaan kilpailuetujen lähteet, voimistetaan henkilöstön menettelytapoja, kehitetään tarkkuutta ja varmistetaan yhdenmukaiset suhteet. Suunnittelulla huomioidaan myös yrityksen ulkopuolisen tietoisuuden lisääminen sekä omien henkilöstövoimavarojen riittävyys, henkilöstön päämäärät ja strategiat ja sitoutumisen saavuttaminen. Strateginen markkinointisuunnittelu kattaa kolmen - viiden vuoden jakson. Strateginen suunnittelu pitää sisällään johdon suunnitelmat markkinoinnin tavoitteista. Suunnitelmassa otetaan huomioon ympäristön vaikutukset toimintaan sekä voimavarojen ja vastuun jakaminen organisaation eri tasoilla. Strateginen pitkänajan suunnitelma tehdään aina ennen taktista yhden vuoden suunnitelmaa. Taktinen markkinointisuunnitelma on yksityiskohtainen aikataulukutus ja budjettilaskelma asioille, jotka tehdään yhden vuoden aikana. (McDonald & Payne 1997, 234–235.)

Markkinointistrategian tulee sisältää markkina-analyysi, oma lähtökohtatilanne, liiketoiminnalliset tavoitteet, asiakkaat, markkinointimixiin liittyvät päätökset, brändiin liit-

tyvät päätökset ja seuranta. Markkina-analyysissä käsitellään markkinan koko, muutokset ja trendit ja se, onko tapahtumassa rakenteellisia muutoksia ja onko ennustettavissa markkinoiden kasvua tai kutistumista. Kuluttajan käyttäytymisestä tutkitaan voilyymiä ja sen jakautumista maantieteellisesti ja segmentin mukaan sekä mitä muutoksia käyttäytymisessä on havaittavissa nyt tai mitä muutoksia arvellaan olevan tulossa. Markkina-analyysin pariin kuuluvat myös kilpailijat ja mahdolliset tulevat kilpailijat. Kilpailijoiden tunnusluvut mm. myynnistä, kasvusta, asiakkaista ja tunnettuudesta sekä kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet on hyvä selvittää. Myös oma lähtökohtatilanne on selvitettävä eli missä markkina-asemassa yritys on tällä hetkellä taloudellisesti ja missä asemassa yritys on kilpailijoihin nähden. (Sipilä 2008, 28 – 31.)

SWOT-analyysillä (eli vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat) selvitetään yrityksen tilaa. Yritys voi vaikuttaa vahvuuksiinsa ja heikkouksiinsa, mutta mahdollisuudet ja uhat ovat vain arvioita toimintaympäristöstä. Liiketoiminnalliset tavoitteet muodostuvat, kun päätetään myynti- ja kannattavuustavoitteet tuotteittain ja asiakasryhmittäin sekä markkinaosuudet asiakassegmenteistä sekä tehdään tavoitepositiointi. Positiointi on asemointia, jossa tutkitaan, missä asemassa kilpailijat ovat toisiinsa nähden. On tärkeää löytää oikeanlaiset kriteerit, joiden avulla positiointi tehdään. Kriteerit eli ne tekijät, jotka ovat asiakkaalle tärkeitä, tulisi löytää asiakkaan näkökulmasta katsoen. Markkinointistrategia pitää sisällään tiedot nykyisistä ja tulevista asiakkaista. Strategiaa varten on mietittävä mm. asiakkaiden todelliset tarpeet, asiakastyytyväisyys, asiakaskunnan jako ryhmiin kannattavuuden perusteella ja se onko syytä panostaa myös tällä hetkellä kannattamattomiin asiakkuuksiin. On myös tehtävä markkinointimixiin (tuote, hinta, jakelu, sisäinen markkinointi, markkinointiviestintä) liittyvät päätökset ja päätökset siitä millaiset brändit ja brändistrategia yrityksellä on eli miten yritys käsittelee eri brändejä ja kuinka brändi rakennetaan. Seurannan kriteerit ja menetelmät eli kuinka seurataan markkinoinnin onnistumista ja millä menetelmillä markkinointia seurataan, on liitettävä strategiaan. (Sipilä 2008, 28 – 31.)

Opiston markkinointisuunnitelma on strateginen suunnitelma pitkälle aikavälille ja siinä on otettu huomioon strategisen suunnittelun keskeiset asiat. Pitkän aikavälin suunnitelman lisäksi täytyy käytössä olla myös taktinen yhden vuoden suunnitelma. On tehtävä tarkka aikataulutus siitä, mitä on tarkoitus tehdä vuoden aikana. On myös määriteltävä välitavoitteet, jotta varsinaisista tavoitteista ei jäädä merkittävästi jälkeen.

Opisto voi asettaa liiketoiminnalliset tavoitteet päättämällä myynti- ja kannattavuustavoitteet tuotteittain ja asiakasryhmittäin.

Toimintaympäristöä on tutkittu kartoittamalla varsinaisia kilpailijoita, kilpailijoiden koulutustarjontaa sekä yhteistyömahdollisuuksia yhteistyökumppaneiden kanssa. Opisto pyrkii erottautumaan kilpailijoista tarjoamalla omaan arvopohjaansa sitoutuvaa ja asiallista tietoa välittävää koulutusta. Opiston perusstrategia rakentuu ajatukselle erilaistumisesta ja erikoistumisesta palvelukseen valittuja kohderyhmiä. Suunnitelmassa on todettu, että edellytyksenä onnistumiselle on, että potentiaaliset vahvuudet muutetaan käytännöksi, minkä kohderyhmät kokevat tarpeitaan palvelevana koulutuksena. Strategiseen suunnitteluun kuuluu markkina-analyysi. Analyysissä kartoitetaan mm. onko ennustettavissa markkinoiden kasvua. Tällä hetkellä Suomessa vallitsee lama ja lamasta johtuen työttömyys kasvaa. Suomen taloustilanne aiheuttaa ihmisissä sekä taloudellista että henkistä ahdinkoa mihin haetaan apua. Opistolle Suomen taloustilanne merkitsee markkinoiden kasvua.

Suunnitelmasta käy ilmi, että opistolle on tehty SWOT-analyysi, jotta on löydetty opiston vahvuudet ja heikkoudet. Mahdollisuuksia ja uhkia ei ole käsitelty juuri lainkaan ja ne olisi hyvä lisätä suunnitelmaan konkreettisemmin. Heikkouksiksi opisto on listannut sijainnin ja liikenneyhteydet. Sijainnin sekä liikenneyhteydet voi kääntää heikkouksista mahdollisuudeksi korostamalla asiakkaille sijainnin tuomaa rauhallisuutta sekä ns. maalaisuutta. Sijainnista voidaan saada hyvä kilpailuetu verrattuna kilpailijoihin. Toiminnan kannalta liikenneyhteydet on kuitenkin saatava kuntoon. Suunnitelmassa on tarkoitus etsiä palvelutapoja yhteyksien parantamiseksi. Yhteistyö paikallisten taksiyrittäjien kanssa voi ratkaista ongelman. Järjestelyt ja sopimukset asiakkaille yhteisistä ja edullisista viikoittaisista asiointikuljetuksista, sekä kuljetukset rautatie- tai linja-autoasemille kurssien päätyttyä parantavat toimintaa. Suunnitelmaan tulee lisätä tarkka aikataulukaus siitä, koska yhteydet on saatu toimiviksi.

Opiston tarkoituksena on erilaistua kilpailijoista. Kunnollisella positioinnilla opisto saisi selkeän kuvan asemastaan kilpailijoihin nähden. Markkinatutkimuksia tekemällä voi saada uutta näkökulmaa opiston asemointiin ja muuhun toimintaan. Opiston voimavarat ovat rajalliset, eikä kaikkea tutkimustyötä ole järkevä tehdä itse. Esimerkiksi oppilastyönä teetetut tutkimukset ovat edullisia ja ne tehdään asiantuntijoiden opastuk-

sella. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun projektisuunnittelija Heta Vilénin yhteystiedot (heta.vilen@kyamk.fi) ovat koulun Internet-sivuilla: [www.kyamk.fi](http://www.kyamk.fi).

Markkinointisuunnitelman esteenä voivat olla sekavuudet eri asioiden välillä. Menetelmien ja suunnitelman välillä, markkinointitoiminnan ja konseptin välillä sekä tapahtumaprosessin ja tuotannon välillä voi tapahtua sekaannusta, joka haittaa suunnitelmiensa toteutumista. Järjestölliset esteet kuten mielipiteet suunnittelusta estävät markkinointisuunnitelman onnistumisen. Myös markkinointitoimintahankkeista kokonaan eristäytyminen on este. Syvyysanalyysin puute, tiedon ja taidon puute sekä systemaattisen lähestymisen puute ovat myös vastuksia. Viimeisinä esteinä ovat tärkeiden kohteiden laiminlyönti ja vastenmielisyys yrityksen kulttuuriarvoja kohtaan. (McDonald & Payne 1997, 234.)

## 8.2 Markkinoinnin onnistumisen seuranta

Markkinointisuunnitelma tehdään pitkälle aikavälille. Jotta suunnitelmat toteutuvat, markkinoinnin onnistumista ja toteutusta on seurattava. Tehokas ja tulokellinen toiminta on varmistettava seurantajärjestelmillä. Pienyritysten tavoitteet voivat olla epäselviä ja onnistumisen arviointi satunnaista, silloin seurantakin on huonosti järjestettyä.

Seurantaa on neljänlaista: Vuosittaisen suunnitelman seuranta, kannattavuuden seuranta, tehokkuuden seuranta tai strateginen seuranta. Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen varmistetaan vuosittaisen suunnitelman seurannassa. Välitavoitteet on asetettava joko puoli- tai neljännesvuosittaisiksi. Jos välitavoitteisiin ei päästä, niin epäonnistumisen syyt on selvitettävä ja ryhdyttävä korjaaviin toimenpiteisiin. Toiminnan onnistumista voi mitata tutkimalla myyntiä, markkina-osuutta, myyntikustannuksia, taloushallintoa ja asiakkaiden mielipiteitä. (Kotler 1990, 619 – 620.)

Ilman täsmällisiä tavoitteita seurantaa ei voi toteuttaa. Seuranta on sitä, kun toimeen pantujen päätösten ja suunnitelmien onnistumista arvioidaan tai toteutuneita tuloksia verrataan tavoitteisiin. Seurannan avulla on tarkoitus saada uutta tietoa päätöksentekoon, arvioida resurssien käytön tehokkuutta ja oikaista nykyisiä suunnitelmia, jos niissä huomataan virheitä. Seurannan toteuttamiseen on luotava toimiva raportointijär-

jestelmä, ja lisäksi on oltava kykyä hyödyntää ja analysoida seurannasta saatu tieto. Seuranta toteutetaan kolmivaiheisesti: tulokset mitataan ja saavutuksia verrataan suunnitelman tavoitteisiin, havaittuja eroja tarkastellaan ja pyritään etsimään niiden syyt ja korjaustoimenpiteet tehdään johtopäätösten perusteella. Toteutumattomat tavoitteet voivat olla seurausta siitä, että toimenpiteet eivät toteutuneet niin tasokkaasti kuin suunniteltiin, kilpailijoiden toimenpiteet vaikuttivat enemmän kuin oletettiin, taustatodotukset eivät toteutuneet tai tavoitteet oli asetettu liian korkeiksi tai alhaisiksi. (Rope-Vahvaselkä 1994, 169 – 171.) Tulosten mittaamisessa on otettava huomioon se, että mitataan oikeita asioita eli niitä mitä asetettiin tavoitteeksi. Ajallisesti tuloksia mitataan niin, että välitavoitteista saadaan ohjaavaa tietoa eikä pelkästään jälkiviisautta. Mittareita ei saa olla liikaa ja mitattavien asioiden on oltava riittävän operatiivisia. (Sipilä 2008, 242.)

Yritystoiminnassa ja markkinoilla tapahtuu muutosta koko ajan. Tärkeää on reagoida eikä vaan sopeutua, ja pitää toimia ennen kuin on pakko. Tulevaisuuden oletuksena on, että palveluista muodostuu yhä suurempi osa yritysten liikevaihdosta ja yritysten arvo muodostuu immateriaalisista elementeistä. Markkinoinnin merkitys tulee kasvamaan, koska erottuminen kilpailijoista vaikeutuu tuotteiden laadun ollessa kaikilla hyvä. Markkinointi on kokonaisvaltaisempaa ja osa yrityksen toimintaa. Johdon henkilökohtaiset ominaisuudet muuttuvat, vanhakantainen käskyttäminen vaihtuu innostavuuteen. Asiakasnäkökulma korostuu eli ajatellaan, mitä asiakas todella haluaa ja tarvitsee. Vaikka asiantuntijaorganisaatioissa tiedetään asioista asiakasta paremmin, annetaan sitä, mitä asiakas haluaa, tai ohjataan hänet haluamaan tarvitsemiaan asioita. Työpaikan tekniikan toimiessa työntekijät pystyvät keskittymään asiakkaan palveluun ja toiminnan kehittämiseen. (Sipilä 2008, 242 - 272. )

Opiston markkinointisuunnitelman mukaan palvelusta ja kursseista saatua asiakaspalautetta seurataan säännöllisesti. Selkeä tavoitteiden määrittäminen suunnitelmasta puuttuu. Täsmälliset tavoitteet toimien osalta on asetettava, jotta voidaan suorittaa seuranta. Opisto voi esim. valita vuosittaisen suunnitelman seurannan. Vuosittaisessa suunnitelmassa voidaan seurata mm. asiakastyytyväisyyttä. Jos tavoitteeksi asetetaan asiakastyytyväisyyden parantaminen, niin määritetään, mikä on tämänhetkinen tilanne ja mihin halutaan päästä. Tärkeää olisi myös seurata resurssien käytön tehokkuutta. Opistol-

le on tärkeää käyttää resurssinsa oikein ja kohdistaa ne tuottaviin toimenpiteisiin ja asiakkuuksiin.

## 9 ASIAKKUUSOSAAMINEN

### 9.1 Asiakkuuden käsite ja asiakassuhteiden ylläpito

Asiakkaan tehdessä ensimmäinen ostoksensa, alkaa asiakkaan ja yrityksen välillä prosessi, jota kutsutaan asiakkuudeksi. Asiakkuuksissa voidaan kiinnittää huomiota asiakaskokemuksiin, -tyytyväisyyteen, -uskollisuuteen, ja -kannattavuuteen. (Mäntyneva 2002, 14.) Opiston toiminnan kehittämisen kannalta tärkeää on nyt tutkia asiakaskannattavuutta, -tyytyväisyyttä ja -uskollisuutta. Asiakkuuden tuottojen ja asiakaskohtaisten kustannusten välinen erotus määritellään asiakaskannattavuudeksi. Asiakkaan ostamien palveluiden katteen perusteella on mahdollista laskea asiakaskohtainen kate. Kustannusten laskenta voi olla hankalaa asiakaskannattavuuden osalta. Yksittäisen asiakkuuden muuttuvat kustannukset voidaan laskea vaivattomasti, mutta kiinteiden kustannusten kohdentaminen yksittäisille asiakkuuksille vaatii valintojen tekemistä. Yrityksen on selvitettävä, ovatko yksittäiset asiakkuudet tai asiakasryhmät kannattavia, koska yrityksen tulot tulevat asiakkailta. Asiakkuuden kannattavuus ratkaisee sen, kuinka paljon tiettyihin asiakkuuksiin kannattaa panostaa. (Mäntyneva 2002, 14 – 15.)

Asiakaskohtaista kannattavuutta laskettaessa huomioidaan myyntikate, joka saadaan, kun asiakkuuden tuotoista vähennetään suorat kustannukset. Asiakkuuden kate muodostuu, kun myyntikatteesta vähennetään myynnin kustannukset, markkinoinnin kustannukset ja asiakaspalvelun kustannukset. (Mäntyneva 2002, 14 - 15.)

Uuden asiakkaan hankintakustannukset ovat suuret. Tavanomaisten palvelutoimintojen lisäksi uuden asiakkaan hankkiminen maksaa viisi tai kuusi kertaa enemmän kuin nykyisen tyytyväisen asiakkaan säilyttäminen. Yrityksen tulisi laatia erilaisia asiakaskannattavuuslaskelmia toiminnastaan sekä tilastoja asiakasuskollisuudesta, koska asiakasuskollisuudella on suurta taloudellista vaikutusta. On mietittävä, mikä vaikutus asiakaskohtaisiin voittoihin on hankintakustannuksilla ja samalla mikä on perusvoiton, tuottojen kasvun, kustannussäästöjen, referenssien sekä lisähintojen vaikutus. (Grön-

roos 2009, 180) Yrityksellä täytyy olla asiakastietojärjestelmä, jotta yritys pystyy tutkimaan mm. asiakaskannattavuutta. Asiakastietojärjestelmään tulee koota asiakkaasta perustietojen lisäksi tiedot ostokäyttäytymisestä yhdistettynä myyntitietoihin. Tilastotieto ei kerro koko totuutta asiakkuudesta, mutta auttaa huomaamaan asiakassegmentit, jotka ovat saattaneet jäädä liian vähälle huomiolle. (Sipilä 2008, 86.)

Asiakassuhteen pidentyessä myös kannattavuus paranee. Asiakkuuden hankkimisesta aiheutuneet kustannukset rasittavat asiakkuuden kannattavuutta alkuvaiheessa. Asiakasuskollisuus lujittuu, kun asiakastyytyväisyys kasvaa. Asiakastyytyväisyys tuo yritykselle uusintaostoja sekä mahdollistaa asiakkaan antamaan lähipiirilleen suosituksia, mikä lisää katteellista myyntiä ilman markkinointikustannuksia. Asiakkuuden hankintakustannuksista johtuen uusi asiakas on yleensä kannattavuudeltaan negatiivinen. Asiakkuuden jatkuessa lisä- ja uusintaostot tekevät asiakkuudesta kannattavan. On järkevää miettiä, kuinka paljon kannattaa panostaa uusien asiakkaiden hankintaan ja kuinka paljon vanhojen asiakkaiden pitämiseen. Käytännössä yritys voisi laskea budjetin erikseen uusasiakashankintaan ja nykyisten asiakkaiden säilyttämiseen. (Mäntyneva 2002, 16 – 37.) Yrityksen täytyy ymmärtää, että investoinnit tuotekehitykseen, jake- lu- ja viestintäkanaviin ja tietojärjestelmiin ovat investointeja asiakkuuksiin. Investoinnit tulisi siis suhteuttaa niihin asiakkuuksiin, joilla luodaan yritykselle kasvua ja kestävää tulevaisuutta. Parhaisiin asiakkaisiin keskittymällä ja varmistamalla, että nykyiset asiakkaat pysyvät asiakkaina, varmistetaan myös yrityksen asiakaslähtöinen kasvu. Kun määritellään yrityksen parhaita asiakkaita, on huomioitava näiden asiakkuuksien tulevaisuus, ei asiakkuuden menneisyyttä. Asiakasuskollisuus voi olla myös jarru, joka estää liiketoiminnan uudistumisen. Liiketoiminnan mallin uudistaminen saattaa vaatia uusiin asiakkaisiin panostamista, koska vanhat asiakkaat ovat liian konservatiivisia. (Storbacka 2005, 23 – 38.)

Opiston kannalta on järkevää tehdä laskelmia asiakkuuksista. On selvitettävä, onko yhteistyökumppaneiden kanssa toiminta taloudellisesti kannattavaa. Kannattavuuslaskelmat yksityisasiakkaista selkeyttävät näkemyksiä. Laskelmien avulla resursseja voidaan kohdentaa paremmin.

Asiakastyytyväisyydellä on keskeinen vaikutus asiakasuskollisuuteen, mikä johtaa asiakkuuden keston. Asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja asiakaskannattavuus

muodostavat kolmiyhteyden. Asiakastyytyväisyyttä selvitetään kysymällä sitä asiakailta itseltään. Yrityksestä ja toimialasta riippuu, minkälaiset asiakastyytyväisyystutkimukset toimivat käytännössä parhaiten. (Mäntyneva 2002, 27.) Asiakastyytyväisyyttä ja palvelujen laatua kartoittavissa tutkimuksissa on tärkeää tehdä ero tyytyväisten ja erittäin tyytyväisten asiakkaiden välillä. Monesti tyytyväiset ja erittäin tyytyväiset asiakkaat käsitellään samassa kategoriassa, mutta on tutkittu, että näillä kahdella asiakasryhmällä on selvä ero uusintaostojen ja viestinnän saralla. Erittäin tyytyväiset asiakkaat tekevät runsaasti uusintaostoja ja levittävät myönteistä palautetta palveluntarjoajasta lähipiirilleen ja ovat samalla hyviä markkinoijia ja myyjiä yritykselle. Erittäin tyytymättömistä asiakkaista tulee yritykselle terroristeja, jotka levittävät kielteistä palautetta ja samalla säilyttävät mahdollisia uusia asiakkaita käyttämään jonkin toisen yrityksen palveluja. (Grönroos 2009, 177 - 178.) Valittava asiakas on helpompi huomioda kuin hiljainen asiakas, joka nielee kiukkunsa. Valittaminen pitää tehdä niin helpoksi, että hiljainenkin asiakas saa äänensä kuuluville. Henkilökohtainen soitto asiakkaalle viestittää kiinnostuksen asiakasta kohtaan ja tarjoaa hänelle mahdollisuuden palautteen antamiselle. (Sipilä 2008, 88.) Tyytymättömät asiakkaat lopettavat asiakkuutensa helposti ja hiljaisesti. Monesti yritys ei edes huomaa tai ehdi reagoida tapahtuneeseen asiakkuuden loppumiseen. Siitä seuraa, että yritys saa tietämättään negatiivista mainetta, kun asiakas kertoo lähipiirilleen kokemuksestaan. (Mäntyneva 2002, 29.)

Asiakkuudet ovat täynnä mahdollisuuksia, joita voi hyödyntää. Asiakkaan nykytilanteen analysointi ja kehitettävien asioiden tunnistaminen kuuluvat mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Ongelmiin ja asiakkaan pyyntöihin tulee reagoida, jotta mahdollisuudet tulevat esille. Analyyseilla, suunnittelulla, resurssien oikealla kohdentamisella ja suunnitelman toteuttamisella tehdään asiakkuuden mahdollisuuksien hyödyntäminen. (Storbacka 2000, 108 – 117.)

Asiakkuussuunnittelu on yksi osa mahdollisuuksien hyödyntämisestä. Asiakkuussuunnittelussa on tärkeää, että asiakas osallistuu suunnitteluprosessiin. Kumppanuusasiakkuuksissa asiakkaan osallistuminen asiakkuussuunnittelutoimintoihin on menestyksen ja onnistumisen edellytys. Asiakkuussuunnittelun tarkoituksena on tuottaa ymmärrys asiakkuuden tavoitteista ja luoda toimenpiteitä, joilla tavoitteet saavutetaan. Asiakkuussuunnitelma toimii tietokantana, jossa suunnitteluvaiheet on dokumentoitu. Ana-

lyysistä ja tavoiteasetannasta, toimenpiteiden suunnittelusta, toteutuksesta ja asiakkuuden seurannasta koostuu suunnitelma, jonka tueksi tarvitaan työkaluja kuten organisaation asiakkuussuunnitteluohjeet ja asiakkuuksissa käytettävät mittaamis- ja analysointityökalut. (Storbacka 2000, 108 – 117.)

Asiakkuussuunnitelman tuloksena on luoda tavoiteasetanta ja toimenpiteiden suunnittelu. Tavoiteasetanta antaa selvän käsityksen asiakkuuden tavoitteista, ja toimenpiteisiin sisältyy yksityiskohtainen suunnitelma kaikista toimenpiteistä, joita tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Käytännössä suunnitelma sisältää mm. perustiedot asiakkaista ja asiakkuusstrategian, joka määrittää, mitä yritys haluaisi tehdä asiakkaan kanssa, ja toimintasuunnitelman. Asiakkuussuunnitteluprosessissa selvitetään, mitkä ovat yrityksen arvokkaimpien asiakkaiden tavoitteet ja mitä toimenpiteitä tarvitaan, jotta tavoitteet saavutetaan. Prosessin yksi tärkeä osa on, että tunnistetaan asiakkuuden mahdollisuudet. Mahdollisuuksien tunnistaminen tulee olla luova prosessi, jota ei pidä tukahduttaa liiallisilla analysoinneilla. Asiakkaan ongelmien muuttaminen mahdollisuuksiksi on prosessin päätarkoitus. (Storbacka 2000, 108 – 117.)

Opiston kannattaa tehdä toimintasuunnitelma kannattavimpien yritysasiakkaidensa kanssa. Suunnittelemalla yhdessä kurssitustavoitteet ja päämäärät luodaan jatkuvuutta toiminnalle.

Kerran ostaneet tai satunnaisasiakkaat tulisi saada ostamaan uudelleen. Kiitoskirjeillä, lisätarjouksilla ja tiedotteilla uutuuksista sekä tyytyväisyyskyselyillä ja kutsuilla asiakastilaisuuksiin voidaan herätellä kiinnostusta uudelleen ja ylläpitää asiakassuhdetta. Asiakassuhteen ylläpitoprosessiin kuuluvat asiakassuhdemarkkinoinnin tavoitteet kuten myynti, kannattavuus ja imago, asiakassuhteiden tutkiminen ja tyypittely (säilytettävät kanta- ja avainasiakkuudet, kehitettävät asiakkuudet, muutettavat tai poistettavat asiakkuudet), uskollisuusohjelma ja markkinointikeinot eri asiakkuuksille (tuotteistus, etujen tarjoaminen, räätälöinti, täsmämarkkinointi, viestintä) sekä asiakkuuksien seuranta ja oppiminen (ostojen kehitys, tyytyväisyys, uskollisuus, kannattavuus, dialogi). (Bergström-Leppänen 2004, 423 – 428.)

Kanta-asiakkaisiin pidetään yhteyttä säännöllisesti ja kanta-asiakas myös arvostaa tutuutta ja turvallisuutta. Yhteydenpito kanta-asiakkaisiin on kallista, joten kanta-

asiakasohjelma ei saa olla liian monimutkainen. Kanta-asiakkaat on rajattava tarkasti, jotta vältytään turhan laajalta tai vaikeasti hallittavalta ohjelmalta. Viestinnän merkitys on suuri, ja viestinnässä tulisi käyttää monia eri kanavia rinnakkain. Asiakkaan tulee myös voida valita, miten häntä lähestytään. Sähköiset viestit ovat edullisia ja niiden etuna on, että niitä voidaan muuttaa nopeasti ja räätälöidä kohderyhmän mukaan. Asiakastuntemus sekä tieto asiakassuhteen kehityksestä ovat tarpeen, kun suunnitellaan ja kehitetään kokonaistarjoomaa eri asiakkuustyypeille. (Bergström-Leppänen 2004, 423 – 428.)

## 9.2 Asiakkaan kuuntelu

Perinteisen asiakkuudenhallinnan, tilastotiedon kokoamisen lisäksi kannattaa miettiä kaipaavatko kokonaisnäkemykset asiakkaista toisenlaista käsittelytapaa. Asiakkaan kuuntelu on vuoropuhelua asiakkaiden kanssa, siinä haetaan ja tunnustellaan uusia mahdollisuuksia. Kuuntelun tarkoituksena on keskustellen vertailla asiakkaan ja yrityksen kokemuksia ja käsityksiä analyttisesti, syvällisesti ja selkeään viitekehykseen perustuen. Kuuntelusta voi seurata asiakkaan syvällisempi ymmärtäminen, mikä luo tarpeen viestinnän, tuotekehittelyn tai palvelutoiminnan uudistamiselle. Kuuntelulla on tarkoitus hakea sellaista tietoa, josta yritys pystyy synnyttämään ainutlaatuisia osaamista ja kilpailuetua. Asiakkaan kuuntelua käytetään, kun halutaan ymmärtää asiakkaiden toimintaa. Asiakkuuksien simulointi on toimintatapa, jolla yhtenäistetään asiakkuustyö ja asiakkaan kuuntelusta syntynyt ymmärrys ja osaaminen. Asiakasempatiassa yhdistyvät asiakkaan kuuntelu ja asiakkuuksien simulointi. Asiakasempatialla ymmärretään paremmin asiakkaiden valintoja ja sitä, mikä on asiakkaille arvokasta. Asiakaslähtöisyydessä toimitaan asiakkaan odotusten mukaisesti. Tulkitsemalla asiakkaan motiiveja syvemmin päästään asiakasempatiaan. (Mattinen 2006, 8 – 11.)

Ajatuksen kääntäminen vastaanottotilaan kaikissa asiakastilanteissa on kuuntelun arkipäiväinen määritelmä. Kuuntelu on myös herkkyyttä ymmärtää asiakkaita paremmin edellyttämättä tutkimusprojekteja, metodeja tai ulkopuolista apua. Asioita suoraan kysyttäessä saa harvoin syvällisempää tietoa. Kuulostelua on se, että asioita ei kysytä suoraan, silloin saadaan enemmän tulkittavaa tietoa. Ajatukset eivät saa jäädä paikalleen ja rutiineja tulee välttää, jotta yhteistyö voi uudistua ja innostaa. Asiakkaan kuuntelun ideana on kuunnella ensin yrityksen omaa asiakkuutta hoitavaa tiimiä, minkä

jälkeen kuunnellaan asiakkaan puolta, sen jälkeen vertaillaan osapuolten näkemyksiä. Menetelmä perustuu kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusotteeseen. Kuuntelussa ideana on keskittyä 1. käänntekeviin hetkiin 2. odottamattomiin hetkiin ja 3. osapuolten näkemyksiin yhteistyön kehittämismahdollisuuksista. Käänntekevät hetket ovat niitä, joissa asiakkaat joko sitoutuvat tai etäännyvät asiakassuhteesta, ja odottamattomat hetket niitä, jolloin osapuolen toinen puoli ei toimi odotetulla tavalla. (Mattinen 2006, 54 – 59.)

Kuuntelun toinen idea on kuunnella kumppaniyrityksen organisaation eri tasoja. Asiakkaan puolen näkemykset kootaan ylimmästä johdosta, keskijohdosta sekä suorittavasta portaasta. Palautteesta tulee liian suppea, jos yritysasiakasta kuunnellaan vain yhden henkilön näkökulmasta. Erityistä huomiota kiinnitetään tilanteisiin, joissa asiakkaan näkemykset ja omat näkemykset eroavat toisistaan. Asiakas voi antaa tarpeellista tietoa asiakkaan liiketoiminnan ja elämän parantamiseen, vaikka ei tarjoa niihin valmiita ratkaisuja. Asiakkaan näkemysten kautta yritys voi hahmottaa asioita aivan uudella tavalla. Kuuntelulla voi tarkastella asiakkuuksia niiden eri vaiheissa. Erilaisten asiakassuhteiden vertailulla saadaan ymmärrystä siitä, miten osapuolten sitoutuminen muuttuu. Asiakkuutta voidaan analysoida ennen asiakkuutta, sen alettua, eri kypsyysvaiheissa sekä asiakkuuden päätyttyä. Asiakkaan näkemys siitä, mikä yhteistyön kannalta on tärkeää ja mikä ei, voi poiketa paljon yrityksen näkemyksestä. Kuuntelulla löydetään myös niitä hetkiä, jotka ovat asiakkaan kannalta kaikkein mieleenpainuvimpia, niin virheiden kuin onnistumisten osalta ja arvioidaan miten asiakkaan kokemat tapahtumat vaikuttavat asiakkaan toimintatapaan ja sitoutumiseen. (Mattinen 2006, 54 - 59.)

Syvempää tietoa yhteistyökumppaneilta opisto voi saada järjestämällä keskustelupalaverieita. Lähellä ihmistä –seminaarien onnistumista opisto voi kartoittaa toteuttamalla palautekeskustelun heti seminaarin jälkeen. Syvähaastattelun periaatteella tehtävä palautekeskustelu on asiakkaan kuuntelemista, siitä saadaan tietoa viestinnän, tuotekehittelyn ja palvelutoiminnan kehittämisen tarpeista. Haastatteluryhmässä on oltava mukana opiston oma tiimi ja kouluttajat, yhteistyökumppanin edustajat ja asiakkaiden edustajat.

### 9.3 Asiakasryhmittely

Yrityksen on tunnistettava asiakkaansa ja hankittava heistä tietoa pystyäkseen ryhmittelemään asiakkaat. Asiakkaat täytyy ryhmitellä tavoitteiden asettamista varten ja oikeiden markkinointistrategioiden löytämiseksi kullekin asiakasryhmälle. Asiakkaat voidaan ryhmitellä perinteisesti asiakassuhteen vaiheen perusteella. Perusryhmiin kuuluvat potentiaalinen asiakas, satunnaisasiakas, kanta-asiakas sekä entinen asiakas. Potentiaalinen asiakas on mahdollinen asiakas, joka ei vielä ole ostanut yrityksen tuotteita tai palveluja, mutta kuuluu yrityksen tavoittelemaan kohderyhmään. Satunnaisasiakas on yrityksen tuotteita tai palveluja silloin tällöin käyttävä asiakas. Kanta-asiakas ostaa tuotteita tai palveluja yritykseltä toistuvasti ja säännöllisesti. Entinen asiakas on lopettanut asioimisen yrityksessä joko huonon palvelun tai tuotteen/palvelun aiheuttaman pettymyksen vuoksi. (Bergström & Leppänen 2004, 410.)

Asiakasryhmittely onnistuu myös ostokäyttäytymisen perusteella. Ostokäyttäytymisen perusteella ryhmiteltäessä täytyy asiakkaista koota tietoa. Potentiaalisista asiakkaista saadaan tietoa kysely- ja haastattelututkimuksilla. Nykyisiä asiakkaita tutkitaan myyntitilastojen ja asiakasrekisterin avulla. Asiakkaiden ostokäyttäytymistä voidaan seurata viimeisen ostoajankohdan perusteella ja mitä hän silloin osti, ostotiheyden perusteella eli kuinka usein hän ostaa, ostomäärän eli rahallisen arvon tai tuotteiden/palvelujen määrän perusteella tai ostokohteiden perusteella. Ostokäyttäytymisestä koottujen tietojen perusteella eri asiakkaille voidaan muodostaa REM-profiili (Recency, Frequency, Monetary, Value). REM-profiilin avulla asiakkaat ryhmitellään erilaisiin asiakkuusluokkiin, minkä perusteella saadaan selvitettyä milloin ja miten erityyppisiä asiakkaita kannattaa lähestyä esim. suoramainonnalla. (Bergström & Leppänen 2004, 412.)

Asiakkaita voidaan ryhmitellä myös asiakkuuden arvon ja asiakastarpeiden perusteella. Asiakastarpeet ja asiakkuuden arvo ovat markkinoinnissa asiakassuhteen tärkeimmät ulottuvuudet. Arvoa määritettäessä on otettava huomioon muutakin kuin ostot, esim. asiakkaan mahdollisesti mukanaan tuomat uudet asiakkaat, asiakkaan hankintakulut, asiakassuhteen pituus, asiakassuhteen ylläpitokulut, ostotiheys ja keskiostos euroina. (Bergström & Leppänen 2004, 413 - 414.) Yrityksen kannalta arvokkaita asiakkuuksia ovat ne, jotka jatkuvat useita vuosia ja mahdollisimman pitkään. Asiakkuus on investointi, ja siihen liittyy myös epävarmuus asiakkuuden kestosta ja kannattavuudesta.

Asiakkuuden arvon ollessa positiivinen kannattaa asiakkuus säilyttää. Negatiiviset asiakkuudet syövät yrityksen kannattavuutta, eikä niihin ehkä kannata panostaa. Asiakkuuden arvolla on kolme ulottuvuutta, volyyymi, tehokkuus ja kesto. Myynnin määrä euro- tai kappalemääräisenä kuvaa asiakkuuden volyyymiä. Tehokkuutta kuvaa se, kuinka tehokkaasti asiakas hoidetaan eli jääkö asiakkuuden hoidosta katetta. Kate on sitä suurempi mitä tehokkaammin asiakkuus hoidetaan. Lyhyet asiakkuudet ovat yleensä tappiollisia; mitä kauemmin asiakkuus kestää, sitä parempi kate asiakkuudesta saadaan. (Mäntyneva 2002, 18 – 20.)

Opiston täytyy ryhmitellä asiakkaansa, jotta markkinoinnista saadaan tehokkaampaa. Asiakassuhteen perusteella tehdyn ryhmittelyn avulla opisto voi asettaa tavoitteet uusiin eli potentiaalisten asiakkaiden hankintaan, ja päättää mitä markkinointistrategioita uusiin asiakkaisiin käytetään. Ryhmittelyn avulla opisto kohdistaa markkinointitoimet oikein myös kanta-asiakkailleen. Yritysassiakkaat opisto voi ryhmitellä ostokäyttäytymisen perusteella. Yhteistyöasiakkaat kannattaa ryhmitellä asiakkuuden arvon ja asiakastarpeiden perusteella. Opiston on panostettava niihin asiakkuuksiin, joiden arvo on positiivinen.

Palvelualan yrityksen tulee kuitenkin muistaa tarkastella myös palvelun laadun merkitystä katetta laskettaessa. Hyvä palvelu saattaa lisätä asiakkuuden kustannuksia, mutta huonon palvelun kustannukset johtavat katteiden pienenemiseen. Palvelun heikkoudesta aiheutuu kustannuksia yritykselle. Laskutuksessa ja tiedonsiirrossa tapahtuneet virheet lisäävät työmäärää, koska virheet on korjattava. Virheet vaikuttavat asiakastytyväisyyteen ja sitä kautta asiakkaan käsitykseen yrityksestä. Palvelutason ja laadun parantamisesta hyötyvät sekä yritys että asiakas. Työntekijöiden koulutukset ja investoinnit esimerkiksi toimiviin laskutusjärjestelmiin kohottavat palvelun laadun nettotulosta positiiviseksi, koska välttyään virheiltä ja asiat hoidetaan oikein ja nopeammin ensimmäisellä kerralla. (Grönroos 1998, 91 - 92.) Liiketoiminnassa kuitenkin joskus tapahtuu virheitä, koska ihminen on erehtyväinen. Virheen sattuessa se pitää kääntää eduksi. Asiakkaalle virhe on yleensä harmillista, mutta harmia pystytään vähentämään virheen oikealla käsittelytavalla. Virhettä ei pidä kieltää, vähätellä eikä peitellä, koska sellainen antaa asiakkaalle kuvan yrityksestä, joka ei kanna vastuutaan. Virhe tulee kääntää mahdollisuudeksi, jolloin vahvistetaan asiakkuutta ja osoitetaan asiakkaalle, että hän on tärkeä. Asiakasta kuuntelemalla, reilulla virheen myöntämisellä ja asian

selvittämällä nopeasti saadaan asiakassuhde, joka voi olla jopa vahvempi kuin ennen virheen tapahtumista. (Sipilä 2008,87.)

#### 9.4 Asiakastietorekisteri

Asiakastietorekisteriin kirjataan markkinoinnissa tarvittavaa tietoa eri asiakasryhmistä. Asiakasrekisterin tarkoituksena on helpottaa asiakassuhteen kehittymisen seuraamista ja markkinointitoimenpiteiden suunnittelua. Jotta tietojen keräämisestä on merkittävää hyötyä, on tärkeää miettiä tarkkaan, millaista tietoa asiakkaista tarvitaan asiakassuhdemarkkinointia varten ja miten tiedot saadaan kokoon taloudellisesti kannattavasti. Asiakasrekisteriä perustettaessa on ensin mietittävä, mitä tietoa asiakkaista ja millaista tietoa eri asiakasryhmistä tarvitaan. Taloudellinen puoli on myös otettava huomioon ja mietittävä, miten tiedot saadaan ja paljonko tietojen saaminen maksaa sekä kuinka paljon rekisterin perustaminen, ylläpito ja päivittäminen maksavat. Mikä on tiedonkeruun taso (yritys, kotitalous, yksilö), tietojen rekisteröintimuoto ja miten tiedoista saadaan tarvittavia poimintoja, ovat kysymyksiä, joihin tulee miettiä vastaus ennen rekisterin perustamista. Asiakastietokantaan kootaan asiakkaan henkilötiedot, ostokäyttäytyminen, elämäntilanne, markkinointitoimet ja asiakaspalaute. Tietokannan päivittäminen ja ylläpito on tärkeää, jotta vältytään vanhentuneiden tietojen perusteella tehtävistä hukkatoinenpiteistä. Väestötietojärjestelmän tai postin osoitetietorekisterin avulla voidaan henkilö- ja osoitetiedot päivittää automaattisesti. (Bergström & Leppänen 2004, 422.)

Asiakastietojen kokoamisessa on huomioitava myös henkilötietolain säännökset sekä tietosuojamääräykset. Asiakkailta itseltään on asiallista saada suostumus tietojen tallentamiseen, lupa suoramarkkinointiin sekä tieto siitä minkä viestintäkanavan kautta asiakas haluaa yhteydenotot. (Bergström & Leppänen 2004, 421.) Suoramainontaan, etämyyntiin ja muihin osoitteellisiin lähetyksiin saa kerätä tietoja, jollei rekisteröity ole sitä kieltänyt, jos henkilörekisteriä käytetään yksilöityyn ja kestoltaan lyhytaikaiseen markkinointitoimeen. Henkilörekisteri saa sisältää tiedot nimestä, ammatista, iästä, sukupuolesta, äidinkielestä sekä yhden häneen liitettävän tunnistetiedon ja yhteystiedot yhteydenottoa varten. Yleiset periaatteet henkilötietojen rekisteröintiin ja käsittelyyn on, että tietoja käsitellään laillisesti, noudatetaan huolellisuutta sekä hyvää tietojenkäsittelytapaa. Rekisterinpitäjän toiminnan kannalta pitää henkilötietojen käsitte-

lyn olla perusteltua, ja käsittelyn tarkoitukset, miten henkilötietoja hankitaan ja mihin niitä luovutetaan, pitää olla määritelty ennen rekisterin perustamista. Asiakkaalla on oikeus kieltää häntä koskevien tietojen käyttö esim. suoramarkkinointiin. Rekisterinpitäjän velvollisuus on huolehtia, että tekniset toimenpiteet on tehty tietojen suojaamiseksi sekä estettävä asiattomilta pääsy tietoihin, niin että tietoja ei pystytä vahingossa tai laittomasti hävittämään, muuttamaan tai luovuttamaan. (Henkilötietolaki.)

Opiston tulee luoda asiakastietojärjestelmä, johon opisto kokoaa asiakkaidensa perustiedot ja ostokäyttäytymistä koskevat tiedot. Saaduilla tiedoilla opisto pystyy kartoittamaan kannattavimmat asiakkuudet ja asiakkaat, jotta panostetaan oikeisiin asiakkaisiin, ja kohdistetaan markkinointitoimenpiteet oikein ja kannattavasti. Rekisteristä erottuvat myös kanta-asiakkaat, ja heistä saatujen tietojen perusteella kanta-asiakkaille voidaan räätälöidä omat palvelut. Rekisterin avulla onnistuu asiakkaiden henkilökohtainen huomiointi, kuten syntymäpäiväonnittelut ja kutsut asiakastilaisuuksiin ja tapahtumiin. Opiston markkinointisuunnitelmassa mainittu kanta-asiakas palvelun kehittäminen vaatii asiakastietojärjestelmän. Mahdollisesti käytössä voisi olla lomake, johon asiakas täyttää yhteystietonsa. Lomakkeessa kysytään myös, haluaako asiakas myöhemmin tietoa tulevista kursseista ja tapahtumista. Lomakkeella myös pyydetään asiakkaalta lupa suoramarkkinointiin. Lomakkeesta on helppo tallentaa tiedot järjestelmään. Tietojen suojaus on tärkeä huomioida.

## 10 MARKKINOINTITUTKIMUS

### 10.1 Tutkimusstrategiat

Tutkimusongelmia voidaan ratkoa tutkimusotteilla, joita ovat kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen menetelmä. Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella kuvataan asioita numeerisesti, ja tutkimus toteutetaan lomakkeilla, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Menetelmällä voidaan kartoittaa tilannetta, mutta ei selvitetä tapahtumien syitä. Vastaukset saadaan prosentteina, kappaleina tai kiloina eli määrällisenä muotona. Tutkimuksen kohderyhmän eli otoksen on oltava riittävän suuri, jotta tulokset ovat riittävät edustamaan tilannetta. Kysely- ja haastattelututkimukset ovat yleensä kvantitatiivisia. (Rope & Vahvaselkä 1994, 47.)

Kvalitatiivisella tutkimuksella on tarkoitus pyrkiä ymmärtämään tutkimuskohteen käyttäytymistä ja päätöksen syitä. Tutkimus määritellään laadulliseksi tutkimukseksi, ja se vastaa kysymyksiin miksi ja miten. Otokoko on yleensä pieni, eikä tutkimuksella pyritä tilastollisesti merkittävään tulokseen vaan pyritään selvittämään tekijät, jotka aiheuttavat ongelman. Tiedonkeruumenetelminä käytetään ryhmäkeskusteluja, syvähaastatteluja ja havainnoiteja. (Rope & Vahvaselkä 1994, 47.)

Tutkimusta suunniteltaessa on hyvä pohtia, millä menetelmällä on mahdollista parhaiten saada selvyys ongelmaan. Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta ei kuitenkaan ole syytä pitää toistensa vastakohtina ja niitä on käytännössä vaikea erottaa toisistaan. Tutkimuksia voidaan käyttää niin, että niillä on toisiaan täydentävä vaikutus esim. kvalitatiivinen kvantitatiivisen esikokeena, menetelmien käyttäminen rinnakkain tai kyselyssä kvantitatiivinen vaihe edeltää kvalitatiivista. (Hirsjärvi 2009, 136 – 137.)

## 10.2 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Tutkimuksen tarkoituksena on auttaa, kun tiedostetaan jokin ongelma yritystoiminnassa. Tutkimusongelman määrittäminen on ensimmäinen markkinointitutkimuksen vaihe. Yritysjohdon tulee itse tiedostaa ongelma, jotta tutkimuksesta on apua. Ongelma täytyy määrittellä yksilöidysti ja on selvitettävä, millaista tietoa ongelman ratkaisemiseksi tarvitaan. Ongelma rajataan pelkästään olennaisiin seikkoihin, ja turhat asiat karsitaan pois. Ongelman perusteella laaditaan tutkimustavoite, jonka mukaan tehdään tutkimussuunnitelma. Ongelman osalta täsmennetään tutkimustavoite eli mihin tutkimuksen pitäisi antaa vastaus sekä mihin saatu tieto auttaa. Asiantuntijoiden apu on tarpeen, jos yrityksen omassa organisaatiossa ei ole käytettävissä tutkimusalan ammattilaista. Yritysjohdon tulee kuitenkin olla mukana tutkimuksen suunnittelussa ja määrittellä tutkimuksen tavoitteet ja taustatekijät. Tutkimuksen toteutuksen vaiheet ovat tiedonkeruuvälineen rakentaminen, tiedon kerääminen, tiedon käsittely ja raportointi. (Rope & Vahvaselkä 1994, 65 -70.)

Hyvän tutkimuksen perusvaatimuksia ovat sen validiteetti eli pätevyys, reliabiliteetti eli luotettavuus ja objektiivisuus eli puolueettomuus. Tutkimus on pätevä silloin, kun se mittaa niitä asioita, joita oli tarkoitus selvittää. Täsmälliset tavoitteet ja huolellinen

suunnittelu varmistavat tutkimuksen validiteetin. Tutkimustulosten täytyy olla tarkkoja ja toistettavissa, eivät sattumanvaraisia. Tutkijan on oltava tarkka, jotta tutkimukseen ei pääse virheitä tietoja kerätessä, käsiteltäessä ja tuloksia tulkittaessa. Tutkijan omat mielipiteet eivät saa vaikuttaa tuloksiin, jotta tutkimustulos olisi objektiivinen. Haastattelututkimuksissa on haastattelijan panostettava puolueettomuuteen, eikä hän saa johdatella vastaajia. (Heikkilä 2004, 29 - 30.)

Markkinointitutkimuksen perimmäisin ja tärkein tehtävä on siis heijastaa liiketoiminnan tilaa päätöksentekijöille. Saadakseen oikeaa tietoa, jotta voi tehdä oikeanlaisia päätöksiä, on kysyttävä oikeita kysymyksiä oikealta kohderyhmältä. Kysymysten laadintaa asianmukaisesti oikein pidetään hyvin vaikeana taitolajina. Ei kuitenkaan ole olemassa yhdenmukaista vakiintunutta tapaa, joka johtaa hyvän kyselylomakkeen laadintaan. Kuitenkin jokainen kyselylomake on suunniteltava pitäen mielessä tarkoin määrätty tutkimustavoite. Kehiteltäessä hyvää kyselylomaketta on seurattava johdonmukaista askelten sarjaa. Ensin on suunniteltava mitä mitataan. Toiseksi on laadittava kysymykset millä löydetään tarvittava tieto. Kolmanneksi on päätettävä kysymysten sanamuodot sekä suunniteltava lomakkeen ulkonäkö. Neljänneksi on kokeiltava mallikappaletta eli testattava lomake puutteiden ja epäselvyyksien karsimiseksi, ja viidenneksi on korjattava testauksessa ilmenneet ongelmat ja testattava lomake uudelleen. Vaikein kohta suunnittelussa on määrittää tarkasti, mitä tietoa kyselytutkimuksessa vastaajilta haetaan. Huono suunnittelu ja ideoiden puute voi tarkoittaa sitä, että tulokset eivät ole merkityksellisiä tutkimuksen tarkoitukselle tai tulokset ovat vaillinaisia. Molemmat ongelmat käyvät tutkimukselle kalliiksi ja voivat vähentää tutkimuksen arvoa. (Aaker 2006, 316 - 317.)

Kyselytutkimuksella voidaan koota laaja tutkimusaineisto. Menetelmänä kyselytutkimus on tehokas ja säästää aikaa. Huolellisesti suunnitellun lomakkeen tuottama aineisto on mahdollista käsitellä tallennettuun muotoon nopeasti ja aineiston analysointi onnistuu helposti tietokoneella. Ongelmana on, että kyselytutkimuksia voidaan pitää pinnallisina ja teoreettisesti vaatimattomina. Heikkouksina voidaan pitää, että vastaajien huolellisuudesta ja rehellisyydestä ei ole mahdollista varmistua, eikä väärinymmärryksiä kysymysten suhteen voida kontrolloida, myös lomakkeen laatiminen vie aikaa ja vaatii tietoa ja taitoa. Aineistoa voidaan kerätä posti- ja verkkokyselyllä tai kontrolloidulla kyselyllä. Posti- ja verkkokyselyssä tutkittavalle lähetetään kyselylo-

make ja saatekirje. Ongelmana on suuri kato, kun tutkittavat jättävät vastaamatta. Vastaamatta jättäneille lähetetään muistutuskirje ja toisen muistutuskirjeen yhteydessä vielä uusi kyselylomake. Postikyselyistä aiheutuu siten paljon kuluja. Kontrolloidun kyselyn tutkija voi tehdä niin, että lomakkeet jaetaan tutkittaville henkilökohtaisesti ja samalla tutkija kertoo tutkimuksen tarkoituksesta. Vastaajat täyttävät lomakkeen ja palauttavat lomakkeen sovitulla tavalla. Kontrolloidun kyselyn voi suorittaa myös niin, että kyselylomakkeet lähetetään postitse vastaajille ja tutkija noutaa ne henkilökohtaisesti ilmoitettuna ajankohtana. Kyselylomakkeilla voidaan kerätä tietoa mm. asiakkaiden käyttäytymisestä, tiedoista, arvoista, asenteista, uskomuksista ja mielipiteistä, mutta lomakkeilla voidaan myös pyytää arviointeja tai perusteluja toiminnoille, mielipiteille tai vakaumuksille. Lomakkeissa usein kysytään vastaajia koskevia taustatietokysymyksiä kuten ikä, sukupuoli, koulutus, ammatti ja perhesuhteet. (Hirsjärvi 2009, 195 - 197.)

Opistolla on käytössään useita erilaisia kyselylomakkeita, ja asiakaspalautetta on kerätty paljon. Pääosin lomakkeet ovat rakennettu niin, että niissä on paljon avoimia kysymyksiä. Asiakaspalautteiden analysointi on tuottanut ongelmia. Palautteista saatava tieto on kirjattava ylös tietojärjestelmään, jotta saatua tietoa voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakaspalautteiden käsittelemistä on kehitettävä, ja luotava järjestelmä sen toteuttamiseen. Yhteistyökumppaneilta ja yritysasiakkailta voi palautetta ja kehitysehdotuksia kysyä puhelinkartoituksilla, näin saadaan vastaukset kysymyksiin heti, ja tiedot tallennettua asiakastietojärjestelmään. Opistolla järjestettävistä kursseista asiakastyytyväisyyskyselyn lisäksi kurssien onnistumisesta palautetta voi koota kurssien lopuksi pidettävällä palautekeskusteluokiolla. Vastuu palautteen keräämisestä ja kokoamisesta on oltava tietyllä henkilöllä, joka pitää huolen siitä, että palautetta kerätään säännöllisesti ja palautteet tallennetaan järjestelmään.

### 10.3 Kyselylomakkeen laadinta

Kyselylomake rakennetaan selkeäksi ja siistiksi. Vastaajan mielenkiinto tulee säilyä koko kyselyn ajan, jotta vastaukset saadaan jokaiseen kysymykseen ja totuudenmukaisina. Tarkoitus on, että kysymykset ovat selkeitä, helposti ymmärrettäviä ja kysytään yksi asia kerrallaan. Kysymykset etenevät loogisesti asiakokonaisuudesta toiseen, mikä helpottaa vastaajan keskittymistä. Henkilökohtaiset taustatietokysymykset asete-

taan monesti lomakkeen alkuun, arkaluonteiset ja tunteita herättävät kysymykset lomakkeen loppupuolelle. Asteikot, joita lomakkeessa käytetään, on oltava yhtenäiset ja selkeät vastata, ja vastaamisen olisi oltava mahdollisimman helppoa. Tietojen tallennus on myös oltava helppoa ja nopeaa. (Rope & Vahvaselkä 1994, 73.)

Kysymyksiä laadittaessa on otettava huomioon seuraavia asioita: kysymyksissä täytyy välttää epämääräisyyksiä esim. sanoja usein, tavallisesti, useimmat ja yleensä, koska ne ovat monimerkityksisiä. Yleisellä tasolla esitettyihin kysymyksiin sisältyy paljon tulkinnan varaa, joten rajatut kysymykset ovat siitä syystä parempia. Vastaajan on helpompi ymmärtää lyhyt kysymys. Vastaajalla ei välttämättä ole kantaa jokaiseen esitettyyn kysymykseen, joten yhtenä vastausvaihtoehtona tulee olla ”ei mielipidettä”. Tällä vaihtoehdolla vältytään tulosten vääristymiseltä, koska on tutkittu, että monet ihmiset valitsevat jonkin vastausvaihtoehdon, vaikka heillä ei olisi kantaa kyseiseen asiaan. Monivalintavaihtoehtokysymykset ovat tulosten kannalta parempi vaihtoehto kuin samaa mieltä/eri mieltä –väittämät. Väittämät sisältävät vastaustaipumuksen ja tulokseksi saadaan vastaus, minkä vastaajat arvelevat olevan suotava. Kyselylomake pitäisi pystyä täyttämään noin 15 minuutissa, joten kysymysten määrää täytyy harkita tarkoin. (Hirsjärvi 2009, 202 – 203.)

Kysymykset voivat olla strukturoituja eli määrämuotoisia vastausvaihtoehtokysymyksiä tai avoimia kysymyksiä. Mielipiteitä, asenteita tai yrityskuvaa mitattaessa käytetään yleensä strukturoituja kysymyksiä. Niissä vastaajalle annetaan valmiita vastausvaihtoehtoja, mikä helpottaa myös aineiston käsittelyä ja torjuu vastausvirheitä. Vastausvaihtoehtoja ei saa olla liikaa, eikä vaihtoehdot päällekkäisiä. Yhtenä valittavana tulee olla myös vaihtoehto ”ei osaa sanoa”. (Rope & Vahvaselkä 1994, 73.) Kielellisesti lahjattomien vastaajien on helpompi vastata strukturoituihin kysymyksiin, kun heidän ei tarvitse itse muotoilla vastauksia. On myös ihmisiä, joiden on helpompi antaa esim. kritiikkiä, kun vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Arvostelevia ja moittivia vastauksia annetaan helpommin vaihtoehtokysymyksillä, kun kielivaikeudet eivät ole esteenä. (Heikkilä 2004, 51.) Strukturoidut kysymykset sitovat vastaajat valmiisiin vaihtoehtoihin eivätkä anna vastaajalle mahdollisuutta sanoa, mitä heillä itsellään on mielessä. Strukturoitujen kysymysten hyviä puolia on, että samaan kysymykseen saadaan helposti vertailtavia vastauksia ja ne tuottavat vähemmän kirjavia vastauksia,

vastaaminen kysymyksiin on helppoa ja kysymykset tuottavat vastauksia, joita on helppo käsitellä ja analysoida tietokoneella. (Hirsjärvi 2009, 201.)

Avoim kysymys on sellainen, johon vastaaja vastaa omin sanoin. Avointen kysymysten tulokset osoittavat vastaajien tietämyksen, keskeisen ajatuksen ja tunteiden voimakkuuden aiheesta. Vastaajan on mahdollista tuoda ilmi todellinen mielipiteensä asiasta ilman kahlitsevia vastausvaihtoehtoja. (Hirsjärvi 2009, 201.) Avoimia kysymyksiä on helppo laatia, mutta niiden käsittely on työlästä ja vastausten luokittelu vaikeaa. Vastaajan joutuessa itse tuottamaan vastaus omin sanoin houkutus jättää vastaamatta kyselyyn voi olla suuri. Avoimet kysymykset sijoitetaan lomakkeen loppuun ja niille on varattava tarpeeksi vastaustilaa. Avoimia kysymyksiä kannattaa käyttää silloin, kun vaihtoehdot eivät ole etukäteen selvillä. Vastaukset voivat yllättää ja niistä on mahdollista saada uusia ideoita, näkökantoja ja parannusehdotuksia, joita ei aikaisemmin ole huomattu. Avoimia kysymyksiä käytetään yleensä kvalitatiivisessa tutkimuksessa, joissa kysytään mieleenjohtumia, assosiaatioita ja spontaaneja mielipiteitä. Usein myös kyselytutkimuksissa on jonkin verran avoimia kysymyksiä lisäkysymyksinä. (Heikkilä 2004, 49 – 50.) Spontaaneissa mielipidekyselyissä käytetään rajaamattomia avoimia kysymyksiä, joissa vastaajalla on täysi vapaus kertoa mielipiteensä kaikista asiaan liittyvistä asioista (esim. Mitä mieltä olette opiston toiminnasta?). Autettuja avoimia kysymyksiä tehtäessä halutaan saada tietoa vastaajien muistamis- tai tuntemistasosta eli voidaan kysyä mielipiteitä tietystä asiasta (esim. Mitä mieltä olette opiston päärakennuksesta?). Arvostuksia ja mielipiteitä mitataan suunnatuilla avoimilla kysymyksillä (esim. Mitä hyvää olette huomanneet opiston kurssitarjonnassa?). (Rope & Vahvaselkä 1994, 73.)

Opiston käytössä olevien kyselylomakkeiden yksinkertaistaminen ja niistä saatavan tiedon maksimoiminen on avainasemassa onnistuneeseen asiakaspalautteen keräämiseen. Liitteenä olevaan kyselylomakkeeseen on koottu kysymyksiä, joilla opisto saa mahdollisimman paljon tietoa asiakkaistaan, ja asiakkaiden tyytyväisyydestä opiston palveluihin. Lomakkeen suunnittelussa on huomioitu, että saadun tiedon jatkotyöstäminen on helppoa. Lomakkeen alkuun on koottu kysymykset asiakkaan perustiedoista. Saaduilla tiedoilla asiakkaat voidaan ryhmitellä iän, sukupuolen, koulutuksen ja asuinpaikkakunnan mukaan. Lomakkeen seuraavat kysymykset antavat tietoa opiston käyttämistä viestintäkanavista ja viestintäkanavien tehosta. Kysymyksen numero seitsemän

avulla voidaan esim. kartoittaa, onko useammin opiston kursseilla olleet asiakkaat tyytyväisempiä opiston palveluihin kuin ensikertalaiset. Kyselylomakkeessa kysytään asiakkaiden mielipiteitä kouluttajien ammattitaidosta ja koulutusten tasosta. Mielipiteistä koottu tieto auttaa koulutusten tason kartoituksessa ja kehittämisessä. Asiakkaiden mielipiteitä oheispalveluihin, kuten laskutus ja ruokala, saadaan kysymyksissä seitsemän ja yhdeksän. Henkilökunnan palveluasenteesta kysytään asiakkaiden mielipidettä kyselylomakkeen kysymyksessä seitsemän. Kysymys numero yhdeksän kertoo asiakkaiden mielipiteen siitä, miten hyvin markkinoinnilla luodut mielikuvat toteutuvat. Kyselyn lopussa avoimilla kysymyksillä haetaan asiakkailta uusia ideoita toiminnan kehittämiseksi, ilman sitovia vastausvaihtoehtoja. Lomakkeen lopussa asiakkaita vielä kehoitetaan huononkin palautteen antamiseen. Lomakkeessa luvataan vastausten käsittely nimettömänä ja luottamuksellisesti, joten lomakkeet on tarkoitus palauttaa palautelaatikkoon.

#### 10.4 Tutkimusaineiston käsittely

Tutkimusaineisto tarkastetaan ennen tietojen tallentamista. Haastattelu- ja kyselylomakkeet käydään läpi ja aineistosta poistetaan puutteelliset lomakkeet, joita ei jostain syystä voida käsitellä. Vajaasti vastattujen lomakkeiden määrään kannattaa kiinnittää huomiota. (Rope & Vahvaselkä 1994, 80.) Aineiston keräämisen jälkeen saatu tieto tallennetaan. Aineistot käsitellään normaalisti tietokoneen avulla. Tilasto-ohjelmia on erilaisia, joista käytetyimpiä yleisohjelmistoja ovat esim. SPSS, SAS, BMDT ja SYSTAT. SPSS-ohjelmistossa tiedot syötetään niin, että yhdelle riville tulee yhden tutkittavan tiedot ja yhteen sarakkeeseen tulee kaikkien vastaajien vastaukset samasta kysymyksestä. Vaakarivit vastaavat yksiköitä ja pystysarakkeet muuttujia. Muuttujat määritellään joka kysymykselle. (Heikkilä 2004, 121 - 123.) SPSS- tietojenkäsittelyohjelmisto mahdollistaa monipuolisten tilastollisten analyysien tekemisen. Ohjelmistolla tehdään aineiston tallennus, analyysimenetelmien valinta, muuttujien valinta analyysiin ja tulosten tulkinta. Windowsin käyttöön totuneelle SPSS-ohjelman käyttö on helppoa. Ohjelmiston aineistoikkunalla tehdään mm. aineiston tallennus, uuden aineiston syöttö ja muuttujamuutokset. Tulostusikkunalla voidaan katsella ja tulostaa analyysien tuloksia, taulukoita ja kuvia. Taulukoiden editointi eli tekstin muuttaminen, taulukoiden kääntäminen ym. tehdään Pivot-taulukkoikkunalla. Kuviin voidaan tehdä muutoksia kuvankäsittelyikkunalla ja Syntaksi-ikkunalla ohjelmaa ohjataan komento-

kielen avulla. (SPSS-opas) SPSS Finland Oy:n Internet sivustolta ([www.spss.fi](http://www.spss.fi)) saa paljon lisätietoa ohjelmistosta. Ohjelmiston käyttöön on saatavilla teknistä tukea ja yrityksen järjestämää koulutusta. (SPSS-opas.)

SPSS-tietojenkäsittelyohjelma on helppokäyttöinen ja ohjelman avulla opisto pystyy kokoamaan ja raportoimaan kyselylomakkeista saadun tiedon markkinoinnin ja toimintatapojen kehittämiseen.

Raportoimattomalla tutkimuksella ei ole merkitystä, koska tuloksia ei silloin saada tietoisuuteen. Raportissa tulkitaan tutkimuksen tulokset konkreettisesti. Yksittäisten vastaajien tiedot eivät saa paljastua tuloksista vaan tulokset raportoidaan kokonaistuloksina. Raporttia kirjoitettaessa on mietittävä lukijakuntaa ja tuotettava raportti, joka vastaa vaatimuksia. Hyvin toteutettu raportti antaa laajan käsityksen tutkimuksesta ja mahdollistaa saadun tutkimustiedon hyväksikäytön mm. suunniteltaessa jatkotoimenpiteitä. Raportissa on pyrittävä luomaan selkeä ja helppolukuinen kokonaiskuva tutkimuksen tuloksesta ja kertoa, kuinka tuloksia voi hyödyntää toiminnassa. (Heikkilä 2004, 177 - 181.) Johtopäätökset ja tulosten analysointi raportissa on suositeltavaa mutta toimenpide-ehdotusten tekeminen ei kuitenkaan kuulu tutkimuksen raportointiin. Tutkimusprojektin tulee kehittyä osaksi yrityksen ja sen markkinoinnin päätöksentekoa, niin ettei tutkimuksesta jää vain erillinen aikaa vievä toimenpide. Tutkimusprosessin tarkoituksena on aina saada aikaan tutkimustulosten perusteella tehtyjen toimenpide-ehdotusten toteutuminen selkeinä toimenpiteinä. Sekä erillistutkimukset että jatkuvat tutkimukset tulee yhtäläillä kytkeä päätöksentekoon ja toimenpideratkaisuihin. Jatkuvien tutkimusten, kuten asiakastyytyväisyyskyselyjen, tuloksia tulee tarkastella säännöllisin väliajoin ja niiden perusteella tehdä korjauksia toimintaan. (Rope & Vahvaselkä 1994, 81 – 85.)

## 11 TULOSTEN TARKASTELU JA PÄÄTELMÄT

Tutkittuani palvelujen markkinointiin, asiakkuuksiin ja markkinointitutkimukseen liittyviä seikkoja on todettava, että henkilöstön ja asiakkaiden roolit ovat hyvin tärkeässä osassa onnistuneen palvelun tuottamisessa ja yrityksen kannattavuuden lisäämisessä. Asiakkaiden luomat mielikuvat ja tunteet on otettava huomioon kaikessa palveluyrityksen toiminnassa. Huomioitavaa on myös se, että palvelut on nähtävä hyvin laajasti.

Pelkkä ydinpalvelun kehittäminen ei riitä tuottamaan hyvää ja laadukasta palvelua asiakkaiden silmissä, vaan kokonaisuus ratkaisee. Palvelun laadun parantaminen lähtee ruohonjuuritasolta. Jos palvelussa on jokin heikko kohta, ei laatu tai tulos voi nousta paremmaksi.

Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli löytää kehitysehdotuksia opiston nykyiseen markkinointisuunnitelmaan. Tärkeimmät kehityskohteet opiston markkinointisuunnitelmassa ovat kohderyhmät, tavoitteiden asettaminen ja markkinoinnin onnistumisen seuranta. Markkinointitoimien tarkempi kohdistaminen onnistuu sitä paremmin mitä tarkemmin kohderyhmät on määritelty. Kohderyhmien tarkka määrittäminen saattaa antaa juuri sen tärkeän kilpailuedun, jota yritys tarvitsee pärjätäkseen kovassa kilpailussa. Nykyisen markkinointisuunnitelman puutteena on myös se, että tavoitteita ei ole selkeästi määritelty, jolloin onnistumisen seuranta ei voi tehdä. Opistolta löytyy ammattitaitoa suunnitelman kehittämiseen, kun asian tärkeyteen on kiinnitetty huomiota.

Tutkimus osoittaa, että on tärkeää tutkia eri asiakkuuksia, niiden arvoja ja kannattavuutta, jotta yrityksen toimintaa voidaan suunnata kilpailukykyisemmäksi. Jotta asiakkaiden tutkiminen onnistuu, on oltava toimivat järjestelmät asiakashallintaan ja asiakastyytyväisyyden sekä kurssipalautteen kokoamiseen ja tiedon hyödyntämiseen. Kokoamani teorian avulla opisto saa käsityksen, miten tutkimustyö tehdään, mitä vaihtoehtoja on tehdä tutkimusta esim. erilaisten asiakkaiden osalta ja kuinka tärkeää on, että tutkimuksen tiedot tallennetaan ja raportoidaan, jotta tutkimuksesta saadaan markkinointiin tarvittava hyöty irti. Kehittämäni kyselylomaketta opisto voi käyttää tutkiessaan asiakastyytyväisyyttä.

Käyttämäni lähdemateriaali käsitteli teoriaa enimmäkseen suurten yritysten toiminnan näkökulmasta. Teoria on kuitenkin sovellettavissa myös pienyritysten toimintaan. Jatkotoimenpiteitä tähän tutkimukseen opisto voi teettää Kymenlaakson ammattikorkeakoulun oppilastyönä. Jatkotoimenpiteitä voi olla esim. asiakastietorekisterin perustaminen tai uusi markkinointisuunnitelma. Uskon, että tutkimustyöni antaa opistolle uusia ideoita ja lähtökohtia toiminnan kehittämisessä kilpailukykyisemmäksi.

## LÄHTEET

- Aaker, D. 2007. Marketing research. 9. edition. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Bergström, S., Leppänen, A. 2004. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 9. tarkastettu painos. Helsinki: Edita.
- Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Porvoo: WSOY.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Juva: WSOY.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Henkilötietolaki. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999> [viitattu 7.3.2010].
- Hintatiedot, Ilolan maatilamatkailu. Saatavissa: <http://personal.inet.fi/yritys/ilolan.maatilamatkailu/> [viitattu 16.3.2010].
- Hintatiedot, Kotipuron maatilamatkailu. Saatavissa: <http://www.kotipuro.fi/>. [viitattu 16.3.2010].
- Hintatiedot, Loimaan evankelinen kansanopisto. Saatavissa: <http://www.leko.fi/>. [viitattu 16.3.2010].
- Hirsjärvi, S. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. 1. painos. Vantaa: WSOY.
- Kotler, P. 1990. Markkinoinnin käsikirja. 6. painos. Jyväskylä: GUMMERUS.

Lämsä, A.-M. & Uusitalo, O. 2005. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 1 – 4. painos. Helsinki: Edita.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Hämeenlinna: Karisto Oy.

McDonald, M. & Payne, A. 1997. Marketing Planning for Services. Great Britain. A division of Reed Educational and Professional Publishing Ltd.

Moilanen, M. Haastattelu 19.12.2007. Iitti: Perheniemen evankelinen opisto.

Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. 1.painos. Vantaa: WSOY.

Ohjelmistotiedot. Saatavissa: <http://www.spss.fi/tuki/> [viitattu 12.3.2010].

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1995. Nykyaikainen markkinointi. 1. – 4. painos. Porvoo: WSOY.

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1994. Suunnitelmallinen markkinointi. 1. painos. Porvoo: Weilin+Göös.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. 3. painos. Porvoo: WSOY.

Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

SPSS-opas. Saatavissa: <http://www.valt.helsinki.fi/atk/stat/opas/1.htm> [viitattu 12.3.2010].

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Juva: WSOY.

Storbacka, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Gummerus.

Välimäki, P. Haastattelu 21.7.2009. Iitti: Perheniemen evankelinen opisto.

Yritystiedot. Perheniemen opisto. Saatavissa:<http://www.perheniemi.com/> [viitattu 20.1.2009].



Ympyröi mielestäsi oikea arvosana 1 = heikko 5 = kiitettävä 0 = ei mielipidettä

8. Mitä mieltä olet

Henkilökunnan palveluasenteesta? 1 2 3 4 5 0

Kouluttajien ammattitaidosta? 1 2 3 4 5 0

Koulutusten tasosta? 1 2 3 4 5 0

Opiston yleisestä viihtyvyydestä? 1 2 3 4 5 0

Opiskeluvälineistä ja laitteista? 1 2 3 4 5 0

Opiskelumateriaalista? 1 2 3 4 5 0

Opiskelu ja työskentelytiloista? 1 2 3 4 5 0

Majoitustiloista? 1 2 3 4 5 0

Ruokalasta? 1 2 3 4 5 0

9. Miten vastasimme odotuksiasi? 1 2 3 4 5 0

10. Mitä parantaisit toiminnassamme / muuta kommentoitavaa?

11. Kerro omia ideoitasi kurssitarjontaan?

Kiitos vastauksestasi!

Kerrothan meille, jos mieltäsi jäi painamaan jokin asia.