

Kasvun mahdollistaminen tuotteistuksen avulla

Minna Juntunen



Tekijä Minna Juntunen	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma YAMK	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Kasvun mahdollistaminen tuotteistuksen avulla	Sivu- ja liitesivumäärä 66+ 49
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty NIKA Equestrian Oy:n toimeksiantona. Tavoitteena kehittää kouluratsastukseen perustuvaa palvelutuotetta: NIKA Academyn pienryhmätunteja. Yrityksellä on pienryhmätunneille suuret kasvutavoitteet tuleville vuosille. Palvelutuotteena NIKA Academyn tahtotila on, erottautua ratsastuskouluista, ja profiloitua ratsastusakatemiaksi. Ratsastusakatemiakasi, joka tukee kokonaisvaltaisesti ratsastajan kehittymistä. Jotta näihin laadullisiin ja taloudellisiin kasvutavoitteisiin on mahdollista päästä, tulee kyseisen palvelutuotteen toimintoja määritellä, systematisoida ja kehittää.</p> <p>Tutkimustyö pohjautuu tutkimukselliseen kehittämistoimintaan, jossa olennaista on jatkuva, teorian ja käytännön tiivis vuoropuhelu. Tavoitteena määritellä kyseisen palvelutuotteen toiminnot, jotka vaativat kehitystoimenpiteitä. Tämän pohjalta luodaan toimintaohjeistus, kyseisten toimintojen saattamiseksi uudelle tasolle, ja mahdollistaa kasvutavoitteisiin pääsemisen. Teoreettinen viitekehys perustuu palvelutuotteen tuotteistamiseen. Tuotteistamalla voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä ja kannattavuutta. Hyvin tuotteistettu palvelu näyttäytyy asiakkaalle selkeänä, houkuttelevana ja lisäarvoa tuottavana kokonaisuutena. Jotta tähän päästään, on kehitystyö tehtävä vahvasti asiakaslähtöisesti.</p> <p>Työ aloitettiin keväällä 2020, selvittämällä yrityksen avainhenkilöiden näkemyksiä nykytilasta, tavoitteista ja käytössä olevista resursseista. Tästä jatkettiin kyselytutkimuksella, jolla selvitettiin potentiaalisten asiakkaiden toiveita ja odotuksia kyseisen palvelutuotteen ympärille. Kesän 2020 aikana yrityksen toiminta muutti Kirkkonummelle omiin tiloihin, ja tämä mahdollisti osaltaan paremmat mahdollisuudet toiminnan kehittämiseksi. Kyselytutkimuksen tulokset käytiin läpi yrityksen omistajien ja muun henkilöstön kanssa kesällä 2020. Tässä Work Shopissa selvitettiin asiakaskyselyssä ilmenneiden toiveiden käytäntöön viemisen realiteetteja. Kehitystyö jatkui marraskuussa 2020, jolloin tehtiin tyytyväisyyskysely silloisille asiakkaille.</p> <p>Nämä kaikki tutkimustulokset yhdistettiin teoreettiseen viitekehukseen, ja näin syntyi toimintaohjeistus. Toimintaohjeistus ottaa asiakaslähtöisesti kantaa viiteen osa-alueeseen: palvelutarjoama, palveluprosessi, hinnoittelu, seuranta ja mittaaminen sekä viestintä. Toimintaohjeistus mahdollistaa NIKA Academyn pienryhmätuntien tuotteistuksen viemisen tasolle, jolla yritys pystyy laadukkaasti ja kannattavasti palvelemaan jopa kolme kertaa nykyistä suuremman asiakasmäärän.</p> <p>Osa opinnäytetyöstä ja sen liitteistä on määritelty salaisiksi, ja näin ollen poistettu tästä julkaisusta.</p>	
Asiasanat tuotteistus, palvelutuote, asiakaslähtöisyys, tutkimuksellinen kehittäminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeyritys	1
1.2	Kehittämistyön tausta ja aikataulu	1
1.3	Toimiala	3
1.4	Tutkimuksellisen kehitystyön rajaus, tutkimusongelma ja tavoite	4
2	Palvelutuotteen kehittäminen	6
2.1	Tuotteistus	6
2.2	Asiakslähtöisyys.....	9
2.3	Asiakaskokemus	10
2.3.1	Tunteet asiakaskokemuksessa	10
3	Nykytila-analyysi ja kehityskohteet	12
3.1	Palvelutarjooma	12
3.2	Palveluprosessi.....	13
3.3	Hinnoittelu.....	14
3.4	Seuranta ja mittaaminen	15
3.5	Viestintä.....	16
4	Tutkimusstrategia.....	18
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	19
4.1.1	Teemahaastattelu	19
4.1.2	Kyselytutkimus	20
5	Empiirinen aineisto.....	22
5.1	Teemahaastatteluiden toteutus	22
5.2	Asiakaskyselyt	24
5.2.1	Asiakaskysely odotuksista ja toiveista - toteutus	24
5.2.2	Asiakastyytyväisyyskyselyn toteutus	28
6	Tutkimustulokset	30
6.1	Teemahaastattelut	30
6.2	Kevät 2020 - odotukset ja toiveet.....	31
6.2.1	WorkShop- tulosten läpikäynti sisäisesti.....	34
6.3	Syksy 2020 – asiakastyytyväisyys.....	36
7	Toimenpide-ehdotukset.....	38
7.1	Palvelutarjooma	38
7.2	Palveluprosessi.....	39
7.3	Hinnoittelu.....	42
7.4	Seuranta ja mittaaminen	44
7.5	Viestintä.....	45
8	Pohdinta.....	47

8.1	Merkitys toimeksiantajalle	47
8.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	48
	Lähteet	51
	Liitteet.....	56
	Liite 1. Saateteksti asiakasrekisterille - sähköposti	56
	Liite 2. Saateteksti NIKA Equestrian Facebook sivusto	57
	Liite 3. Asiakaskysely kevät 2020- kysymykset ja vastaukset - Salainen	57
	Liite 4. Tyytyväisyyskysely, syksy 2020 - Salainen	57

1 Johdanto

1.1 Kohdeyritys

Tässä työssä keskitytään NIKA Academyn pienryhmä ratsastustunteihin ja niiden tuotteistukseen. NIKA Academyn toiminta on osa suurempaa kokonaisuutta. Yrityksenä on NIKA Equestrian Oy, jonka toiminta on lähtenyt liikkeelle hevoskaupasta ja huippu-urheilijoiden valmentamisesta vuonna 2017. Perustaja-omistajina toimivat Karolina Liuksiala ja Eeva-maria Porthan-Broddell. NIKA Academyn pienryhmätunnit on aloitettu elokuussa 2019 Ratsastuskeskus Ainossa, Järvenpäässä. Academyn palveluihin kuuluu pienryhmätuntien lisäksi myös yksityistunteja, ja kokonaisvaltaista valmennusta, aina lajin huipulle saakka. NIKA Academyn toiminta-ajatuksena on tarjota laadukkaita harrastusmahdollisuudet ratsastajille, ja mahdollistaa ratsastajan polku aina huippu-urheilijaksi saakka.

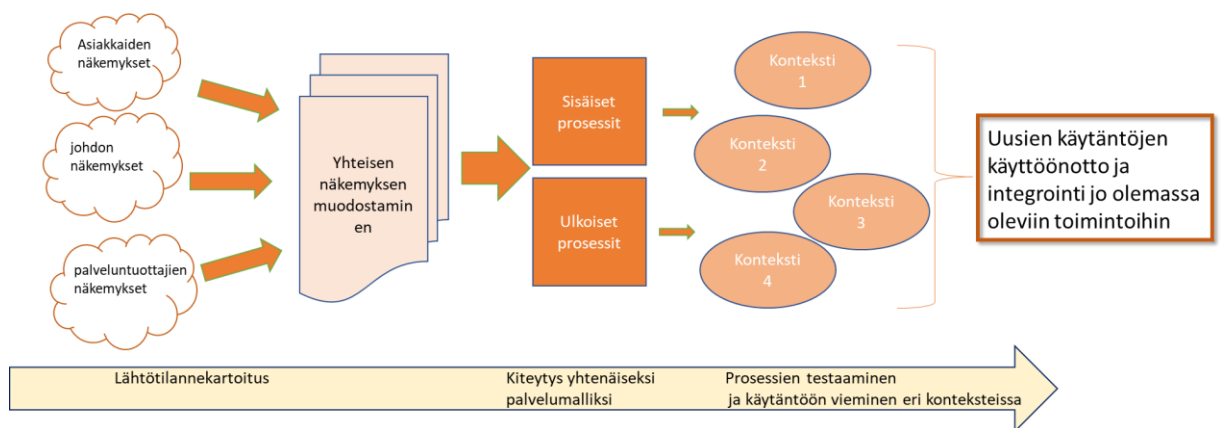
Kesällä 2020 NIKA Equestrian Oy vuokrasi ratsastuskeskuksen Peuramaalta, Kirkkonummelta. Toiminnan keskittäminen omiin tiloihin vaikuttaa suuresti toiminnan kehittämisen mahdollisuuksiin. Ratsastus- ja muiden tilan alueiden ollessa vain omassa käytössä, mahdollistuu muun muassa ratsastustuntien määrän lisääminen, sekä erilaisten tapahtumien järjestäminen. Peuramaan palvelut mahdollistavat myös erilaisten oheispalveluiden järjestämistä. Alueelta löytyy kuntosali, lounge-tila, sauna, kokoustila ja ratsastustarvikemyymälä. Toimintaympäristön monipuolistuminen avaa näin ollen paljon uusia mahdollisuuksia uudentilaisille palvelukokonaisuuksille.

1.2 Kehittämistyön tausta ja aikataulu

Ajatus tähän opinnäytetyöhön syntyi ollessani oppilaita NIKA Academyn ratsastustunteilla syksyllä 2019. Kyseinen pienryhmätoiminta oli tällöin vasta aloittelemassa toimintaansa, ja kyseessä olikin niin sanottu palvelun testausperiodi. Näin ja koin konseptin idean erinomaisena tulokkaana Suomen markkinoille. Koska kyseessä oli vasta pienimuotoisempi testaus, oli luonnollisesti useampia kehitettäviä kohteita havaittavissa. Näiden huomioiden kautta päädyinkin ehdottamaan yrityksen omistajalle omaa panostani toiminnan kehittämiseen, opinnäytetyön muodossa. Ilokseni omistaja innostui ajatuksesta, ja näin syntyi toimeksianto tähän opinnäytetyöhöni.

Lähestyn aihetta tutkimuksellisen kehittämistoiminnan kantilta, jossa olennaista on teorian ja käytännön tiivis vuoropuhelu (Valli & Aaltola 2015, 208.) Tutkimuksellisuus on tässä työssä avustavassa roolissa, vaikkakin pyrkimyksenä on tuottaa perusteltua tietoa. Pääta-voitteena on konkreettiset ja perustellut muutokset prosesseissa toimeksiantaja yrityksessä. (Toikko & Rantanen 2009, 22-23.)

Työ on aloitettu keväällä 2020, selvittämällä potentiaalisten asiakkaiden toiveita ja odotuksia, kyseisen palvelun ympärille. Kesällä 2020 työ jatkui workshopin muodossa. Workshopissa käytiin läpi kevään kyselyn tuloksia, ja mietittiin yrityksen omistajien ja työntekijöiden kanssa mahdollisuuksia viedä esiin tulleita ideoita konkretiaan. Workshopissa tuloksena otettiin muutamia asiakkaiden esittämiä toiveita pienimuotoisesti testikäyttöön syksyllä 2020. Seuraava vaihe oli marraskuussa 2020, jolloin selvitettiin palvelua käyttäneiltä asiakkailta tyytyväisyyden tasoa ja kehitysehdotuksia. Näiden kaikkien kerättyjen tietojen avulla tämän lopputyön tuloksena syntyy toimintojen kehitysohjeistus NIKA Academyn pientyhmätuntien tuotteistuksen parantamiseksi. Toimintaohjeistusten käyttöönoton kautta asiakkaalle näyttäytyy hyvin tuotteistettu palvelu. Tämän lisäksi yrityksen omistaja hyötyy tästä työstä myynnin helpottumisella ja kannattavuuden parantumisessa. Työn luomat prosessit luovat vakaan pohjan yrityksen seuraavien vuosien kasvusuunnitel- mille. Tämän kehitystyön kokonaisuuksien etenemistä kuvataan kuvassa 1.



Kuva 1. Tuotteistamisen kehitystyön eteneminen kokonaisuuksittain (mukaillen Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015)

1.3 Toimiala

NIKA Academyn kokonaistoiminta on uutta Suomessa. Lähinnä vastaavaa palveluntarjontaa, on ratsastuskoulutoiminta, joka voidaan lukea tässä tapauksessa NIKA Academyn pienryhmätuntien osalta kilpailevaksi toiminnaksi. Ratsastusurheilun ja -harrastuksen hallinto- sekä edunvalvontajärjestönä Suomessa toimii Suomen ratsastajainliitto, SRL. Kyseisen liiton keskeisimpiä toiminta-alueita ovat harrastuksen ja kilpaurheilun edistäminen, hevosen hyvinvointi, turvallisuus, nuorisotyö sekä monipuoliset liikuntamahdollisuudet ratsain. (Suomen ratsastajainliitto 2020a.)

Ratsastusta Suomessa arvioidaan harrastettavan ympäri vuoden 140 000 henkilön toimesta. Näistä ratsastajista 42 643 henkeä kuului vuoden 2019 lopulla johonkin SRL:n 508:sta jäsenseurasta. Nämä luvut sisältävät kaikki ratsastuksen lajit, eli koulu-, este-, kenttä-, lännen-, matka-, ja islanninhevosaursastuksen sekä myös vikellyksen ja valjakkoajon. (Suomen ratsastajainliitto 2020a.)

Ratsastuskoulujen liikeideana on myydä ratsastustunteja ratsastuskoulun omistamilla hevosilla. Ratsastustunnit toteutetaan, koulusta riippuen, noin 5-8 hengen tasoryhmissä. Tunnin kesto on nimensä mukaisesti 60 minuuttia, sisältäen alku- ja loppuverryttelyt. Suomen ratsastajainliiton (2020a) mukaan Suomessa on vuoden 2019 lopulla ollut toiminnassa noin 500 ratsastuskoulun kaltaista yritystä, joista 225 on Suomen ratsastajainliiton jäsentällejä. Jäsentallilla tarkoitetaan SRL:n jäsentallistatusta hakenutta ja laatukriteerit täyttävää tallia (Suomen ratsastajainliitto 2020b).

NIKA Academyn toiminta keskittyy kouluratsastukseen. Pienryhmätuntien osalta palvelutuote eroaa perinteisistä ratsastuskouluista muun muassa ryhmäkoon, hevosten koulutus- sekä laatutason, ja osittain myös hinnoittelun osalta. Perinteisiin ratsastuskouluihin verrattuna NIKA Academy tarjoaa asiakkailleen yksilöllisempää valmennusta, jolloin myös ratsastajan tulee olla perusratsastuskouluharrastajaa sitoutuneempi, saavuttaakseen omia tavoitteitaan ratsastuksen saralla. Pienryhmätunneilla ratsastajia on korkeintaan neljä. Ratsastajan taidoista riippuen, NIKA Academy tarjoaa ratsastajalle jopa mahdollisuuden edetä kansallisiin, sekä kansainvälisiin arvokilpailuihin NIKA Academyn palveluiden

avulla/tukemana. Tavallisessa ratsastuskoulussa tämä ei ole mahdollista, johtuen ratsastuskouluhevosten koulutustasosta, laadusta ja isompiin ryhmiin perustuvasta toiminnasta.

2000-luvun alussa alkanut muutos, jonka kautta ratsastus on vähitellen muuttunut pikku-tyttöjen harrastuksesta aikuisten naisten lajiksi. Tämä on aiheuttanut muutospainetta ratsastuspalveluita tarjoavien yritysten toimintaan. On tunnustettu yksilöllisemmän valmennuksen kysynnän kasvu ja asiakkaiden kasvaneet vaatimuksen joustavuudesta. (Rihu 2016.) Valtaosa ratsastuskouluista on lisännyt esimerkiksi yksityistuntitarjontaa, mutta pääosa toiminnasta perustuu kuitenkin edelleen iltaisin tapahtuvaan ryhmäopetukseen. NIKA Academyn koko toiminta perustuu tähän yksilölliseen valmennukseen, ja tämän tutkimuksen kautta selvitetään myös potentiaalisia laajemmin räätälöitäviä yksilöllisiä valmennuspaketteja. Näihin valmennuspaketteihin ratsastaja voi tulevaisuudessa mahdollisesti valita esimerkiksi erilaisia ratsastuksessa kehittymistä tukevia oheisliikuntamuotoja.

1.4 Tutkimuksellisen kehitystyön rajausta, tutkimusongelma ja tavoite

Kuten edellä mainittu, tämä opinnäytetyö keskittyy NIKA Academyn pienryhmätunteihin. Tarkoituksena on selvittää asiakkaiden, sekä toimeksiantajan toiveita sekä odotuksia, ja tuottaa niiden pohjalta, teoreettisen viitekehyksen tukemana kehitysohjeistus. Tämän selvitystyön pohjalta kyetään tuotteistamaan vetovoimainen, korkealaatuinen ja helposti myytävä palvelukokonaisuus. Tässä työssä kuvatulla palveluiden tuotteistamisella tähdätään uusien, ja jo olemassa olevien palveluiden systematisointiin ja palvelun tasalaatuisuuden varmistamiseen. Tavoitteena on selkeyttää asiakaslähtöisesti toimintaa pienryhmätuntien osalta.

NIKA Academyn pienryhmätuntien tuotteistamisella on mahdollisuus luoda Suomen markkinoille ylivoimainen palvelukonsepti. Tätä työtä aloittaessa kyseinen palvelutuote oli jo pienimuotoisesti toiminnassa, mutta prosessit ovat vielä puutteellisia. Tämä näkyy asiakkaille palvelunlaadun vaihteluna, epäselvinä kokonaisuuksina, viiveinä asiakaspalvelussa sekä suoranaisten virheidenä. Kehitystyön tutkimusongelma käsittää toiminnan niin asiakasnäkökulmasta, kuin yrityksessä sisäisesti. Kysymysmuodossa tutkimusongelma on:

1. Mitä prosesseja on kehitettävä, jotta NIKA Academyn pienryhmätuntien palvelukonseptin on mahdollista päästä kannattavasti kasvutavoitteisiinsa?

2. Miten näitä valittuja prosesseja voidaan kehittää asiakaslähtöisesti kehittää?

Tuotteistamisella vaikutetaan laadun ja tuottavuuden parantumiseen. Näin yrityksen on mahdollista nostaa asiakkaan kokema hyöty ja positiivinen asiakaskokemus entistä paremmalle tasolle, ja tätä kautta myös yrityksen kannattavuus paranee. Palvelun tuotteistamisessa suunnitellaan ja kuvataan kyseisen yrityksen palveluprosessi. Opinnäytetyön kautta nämä toimenpiteet, prosessit ja kokonaisuudet saadaan myös dokumentoitua, joka on olennainen osa tuotteistuksen onnistumisessa (Parantainen 2007, 11-18.) Tämän opinnäytetyön lopputulemana syntyy ohjeistus, miten toimintoja tulee kehittää, jotta edellä mainitut tavoitteet on mahdollista saavuttaa.

2 Palvelutuotteen kehittäminen

Teoreettinen viitekehys muodostui tuotteistuksen ympärille, painottaen asiakaslähtöisyyttä. Tuotteistuksen kehityskohteet ja keinot ovat tässä osiossa tärkeässä asemassa. Kehitystyön kohteena on palvelutuote, joten ymmärrys asiakkaista, heidän tarpeistaan ja odotuksistaan on erityisen tärkeässä osassa, myös teoreettista viitekehystä läpi käytäessä.

2.1 Tuotteistus

Tuotteistamiselle ei ole vain yhtä oikeaa hyväksyttyä määritelmää. Tuotteistamisen tavoitteena on lisätä yrityksen kilpailukykyä. Tuotteistamisprosessit eroavat toisistaan, riippuen yritysten tavoitteista ja strategiasta. (Jaakkola ym 2007, 1-3; Parantainen 2007, 11.)

Tässä kyseisessä työssä tuotteistamisella tarkoitetaan palveluiden konseptointia, kuvassa 2 kuvatulla prosessilla.

Tavoite	Kehityskohteet	Keinot	Tulokset
<ul style="list-style-type: none">• Kilpailukykyinen liiketoiminta	<ul style="list-style-type: none">• Palvelutarjooma• Palveluprosessi• Hinnoittelu• Seuranta ja mittaaminen• Viestintä	<ul style="list-style-type: none">• Konkretisointi• Määrittely• Systematisointi• vakiointi	<ul style="list-style-type: none">• Kannattavuus• Kasvu• Kilpailuetu• Laatu• Tuottavuus

Kuva 2. Tuotteistamalla palveluliiketoiminnan kehittämiseen (mukaillen Jaakkola ym 2007)

Kuten Lehtinen ja Niinimäki toteavat (2005, 30-31), tuotteistus on koko palvelutuotannon jäsentämistä. Tämän kehitystoiminnan tuloksena koko palveluprosessia on helpompi hallita, ja yrityksen on mahdollista kirkastaa tuotteensa vastaamaan entistä paremmin asiakkaan tarpeita ja odotuksia. Tuotteistamisella voidaan vahvistaa ja kasvattaa erityisesti seuraavia osa-alueita: tasalaatuisuus, toistettavuus, tehokkuus, yhdenmukaisuus, tunnistettavuus ja kehitettävyyys (Tuominen ym 2015, 6-7).

Hyvin tehty tuotteistus parantaa yrityksen kannattavuutta. Jo pelkästään tästä syystä tulisi palveluyritysten panostaa palveluidensa tuotteistukseen. Hyvin tuotteistettu palvelu on helpompi ostaa. Tuotteistamalla kyetään kirkastamaan asiakkaan saamat hyödyt. Asiakas pystyy helposti muodostamaan käsityksen siitä, mitä hän on ostamassa, ja miten kyseinen palvelutuote eroaa kilpailijoiden vastaavista. Asiakkaan mahdollisesti kokemaan osuuteen, ja siitä syntyneisiin kysymyksiin, ovat vastaukset helposti saatavilla. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30-31; Parantainen 2007, 38-39.)

Tuotteistus selkeyttää palvelutuotteen ominaisuuksia, ja on näin helpommin myytävissä ja markkinoitavissa. Kun palvelutuotteesta löydetään sopivat ylivoimatekijät ja myynti helpottuu, yrityksen tuotot kasvavat. Liiketoiminnan kuluja on puolestaan mahdollista pienentää, kun systematisoinnin kautta palvelutuotanto tehostuu. Tuotteistaminen on tärkeä osa yrityksen matkaa menestykseen. (Parantainen 2007, 38.) Puuttuva tai puutteellinen tuotteistus tarkoittaa usein hiljaisen tiedon jäämistä yksittäisten työntekijöiden haltuun, eikä sitä kyeta valjastamaan yrityksen voimavaraksi. Tämä vaikeuttaa yrityksen menestymistä sekä kasvua, ja johtaa helposti kilpailijoiden jalkoihin jäämiseen. (Wahlgren & Kitunen 2012, 22.)

Tuotteistus voidaan jakaa kahteen tasoon: sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäisessä tuotteistamisessa kuvataan, määritellään ja systematisoidaan prosessit, toimitavat ja vastualueet. Ulkoinen tuotteistus ei ole mahdollista, mikäli sisäistä, eli asiakkaalle näkymätöntä toimintaa ei ole systematisoitu. Ulkoisessa tuotteistuksessa täsmennetään valikoitujen palveluiden kehittäminen asiakasrajapinnassa. Asiakkaalle tuotetaan esittelemällä ja tiivistämällä, yhteinen näkemys tärkeistä elementeistä. Ulkoisen tuotteistamisen kautta asiakkaan on mahdollista ymmärtää helposti mitä yritys edustaa, ja mihin tarpeisiin se vastaa. Konkretisoinnissa voidaan käyttää esimerkiksi esitteitä, sosiaalista mediaa tai erilaisia dokumentteja. Molemmissa tasossa tulee asiakkaan olla keskiössä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43-44; Tuominen ym 2015, 5.) Tämä kehitystyö tulee painottumaan erityisesti sisäiseen tuotteistukseen.

Tuotteistamisessa on kuitenkin oltava tarkkana, ettei palvelusta tehdä liian vakiintunutta ja kankeaa. On tärkeää, että asiakaslähtöisyys säilyy vahvana mukana, ja toiminnalle jätetään tilaa ja mahdollisuudet kehittyä. Mahdollisuus asiakaskohtaiselle räätälöinnille tarvittaessa tulee olla mahdollista myös hyvin tuotteistetussa palvelussa. Tuotteistamisen tavoitteena on löytää toimiva tasapaino vakioinnin ja räätälöinnin kesken. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31; Parantainen 2007, 92; Tuominen ym 2015, 7-8.)

Tuotteistus ei ole ratkaisu kaikissa tilanteissa. Ennen tuotteistukseen ryhtymistä on varmistettava, että palvelu on yrityksen strategian mukainen. Mikäli kyseessä on yksittäinen palvelu, jolle ei ole odotettavissa toistuvaa asiakastarvetta, on tuotteistus turhaa. On pohdittava, auttaisivatko määritellyt prosessit palvelutuotannon tehostamisessa, tai asiakas-hyödyn kasvattamisessa, ja ylipäätään toistuvatko ne palveluntuottamisessa. Tuotteistamiseen käytettävissä olevat resurssit ja palvelun taloudellinen kannattavuus on myös oltava kunnossa, jotta tähän jatkuvaan prosessiin on järkevää lähteä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45; Tuominen ym 2015, 8-9.) On siis pidettävä kirkkaana mielessä, että tuotteistuksen kuvaaminen ei vielä muuta itse toimintaa. Tuotteistus vaatii käytännön tekoja ja muutoksia toiminnassa. Aktiivinen vuorovaikutus niin yrityksen sisällä, kuin asiakkaiden kanssa on oltava jatkuvaa. Näin tuotteistusta voidaan kehittää aina kokemuksen ja ymmärryksen lisääntyessä. (Villanen 2016, 226.)

Jotta tuotteistaminen pystyttäisiin tehdä kattavasti ja erityisesti toimivaksi, sitä ei voida tehdä vain yhden näkökannan perusteella. Heti tuotteistusprojektia aloitettaessa tulee pohtia, ketä toimijoita tuotteistettavaan palvelutuotteeseen liittyy, ketkä ovat tekemisissä palvelun kanssa ja keneen palvelu vaikuttaa, sekä kenellä on vaikutusvaltaa kyseisen palvelun onnistumisessa. Nämä oikeat henkilöt löytyvät yleensä yrityksen omistajista/ johdosta, henkilöstöstä, asiakkaista ja mahdollisista yhteistyökumppaneista. Kun oikeat henkilöt on valittu, tulee seuraavaksi päättää osallistumistapa. Näitä voivat olla esimerkiksi suora osallistuminen ja tiedonkerääminen. Suorassa osallistumisessa toimijat voidaan kutsua erilaisiin työpajoihin. Tiedonkeräämisessä voidaan käyttää erilaisia kyselyitä, haastatteluita ja havainnointia. (Apunen 2020, 58-59; Tuominen ym 2015, 19-21.)

2.2 Asiakslähtöisyys

Yrityksen menestymisen määrittelee asiakas. Toimiakseen yritysstrategia vaatii ymmärryksen asiakkaasta, asiakkaan tarpeista ja siitä mistä asiakas on valmis maksamaan. (Korkiakoski & Gerd 2016, Luku 1.) Ylivertainen palveluliiketoiminta luodaan ottamalla asiakas mukaan oman asiakaskokemuksensa luomiseen. On tärkeää tunnistaa ja ymmärtää, mitä hyötyä tai ongelman ratkaisua asiakkaat tavoittelevat palvelun avulla. Tämän tiedon kautta voidaan palvelun sisältö ja toteuttamistapa muotoilla asiakkaalle arvoa tuottavaksi. (Jaakkola ym 2007, 9-11.) Asiakkaan osallistaminen tuotteistukseen mahdollistaa palvelutuotteen kehittämisen tasolle, jossa asiakas kokee saavansa tuotteesta enemmän hyötyä, kuin mitä hän siitä maksaa. Asiakkaiden kanssa käytävä dialogi on yritykselle ensiarvoisen tärkeää, kun yritys haluaa tarjota palveluita, joita asiakas kokee tarvitsevänsä. (Villanen 2016, 181-182.)

Kyetäkseen osallistamaan tuotteistukseen oikeat henkilöt, on yrityksen linjattava ketä tavoiteltavat asiakkaat ovat. Mikäli asiakaskunta jää epämääräiseksi tai laajaksi, on tuotteistuksen onnistuminen epätodennäköistä. Yrityksellä tulee olla selvät strategiset linjaukset tavoiteltavasta asiakasryhmästä ja myös siitä minkälaiset asiakassuhteet ovat yrityksen tavoitteena. (Jaakkola ym 2007, 3; Villanen 2016, 183.)

Palvelua voidaan kehittää, esimerkiksi osallistamalla vain yksittäisiä asiakkaita, tai testata uudistettua palvelua rajoitetulle asiakaskunnalle. Osallistumistapoina voi toimia esimerkiksi asiakas asiantuntijana, asiakas tiedonantajana tai asiakas kumppanina. Yrityksen ja palvelun luonne määrittää asiakkaiden osallistamisen laajuuden. Käyttämällä eri osallistamistapoja paremmin, oivaltaa tietoa asiakkaiden piilevistä tarpeista, ja mahdollisesti ennustaa jopa tulevaisuuden tarpeita. On syytä huomioida, ettei asiakslähtöisyys palvelun tuotteistamisessa tarkoita asiakasvetoisuutta. Palveluiden kehitystyötä, ja sitä kautta tuotteistusta, ei tule tehdä pelkästään asiakkaiden ilmaisemien tarpeiden pohjalta. On tärkeää huomioida myös markkinoilla piilevät tarpeet, sekä yrityksen tavoitteet. (Jaakkola ym 2007, 3; Tuominen ym 2015, 25.)

2.3 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus syntyy aina asiakkaan subjektiivisena kokemuksena. Se rakentuu jokaisessa vuorovaikutushetkessä, joita syntyy asiakkaan ja yrityksen välille. Kokonaisuus muodostuu yrityksen asiakkaassa herättämien tunteiden ja mielikuvien pohjalta. (Korkiakoski 2019, 19.) Asiakaskokemus ei ole uusi asia, kokemusperäisenä ilmiönä asiakaskokemus on ollut olemassa niin kauan, kun on ollut asiakkaita. Tänä päivänä siitä on tullut väline, jolla pyritään konkretisoimaan asiakaslähtöisyyttä. Näiden vuorovaikutushetkien avulla yritykselle avautuu paloihin eritelty, selkeämpi mahdollisuus kehittää asiakaskokemus uudelle tasolle. Vuorovaikutushetket vaikuttavat vahvasti asiakkaan mielikuvaan yrityksestä, ostohalukkuuteen sekä sitoutumiseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 20-23.)

Asiakasymmärrys on kehittynyt vuosien varrella, ja palvelutuotteita ei enää kehitetä vain asiakkaille vaan asiakkaan kanssa. Asiakaskokemus syntyy ajan kanssa useista eri kokemuksista ja kohtaamisista yrityksen kanssa. Korkiakosken (2019, 14) mukaan asiakaskokemus on lopputulema koko palveluprosessista.

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 56-57) erottelevat asiakaskokemuksen kahteen erilaiseen lähestymistapaan: Asiakkaan lähtökohdista muodostuvaan kokemukseen, ja liikkeenjohdolliseen näkökulmaan. Asiakkaan lähtökohdista muodostuvassa näkökulmassa asiakaskokemuksessa korostuvat asiakkaan henkilökohtaiset merkitykset, ja ovat näin jokaisella asiakkaalla erilaisia kokemus- ja arvopohjien mukaan. Tämä aiheuttaa haasteita yrityksille johtaa asiakaskokemusta. Liikkeenjohdollisessa näkökulmassa yritys pyrkii rakentamaan palveluprosesseja ja kosketuspisteitä, joiden kautta se voi tavoittaa haluamansa asiakaskokemuksen.

2.3.1 Tunteet asiakaskokemuksessa

Asiakkaiden on entistä helpompaa vertailla eri kanavista palveluntarjoajia. Asiakkaan on helppo luoda mielikuvia ja odotuksia itselleen hyvinkin pitkälle itsenäisesti, ilman varsinaista yhteydenottoa yritykseen. Digitalisaation myötä, palvelua jo käyttäneiden asiakkaiden arvioita on löydettävissä helposti. Näin ollen myös muiden asiakkaiden kokemukset, mielipiteet ja tunteet vaikuttavat entistä enemmän näitä arvioita lukevan asiakkaan mielikuvan syntymiseen kyseisestä yrityksestä, ja sen palveluista. Haasteena yrityksille näissä

mielikuvan syntymiseen vaikuttavissa kohdissa on se, että yrityksen mahdollisuudet hallita, esimerkiksi keskustelupalstoilla syntyviä keskusteluita on hyvin pienet. (Apunen & Parantainen 2011, 95-97; Korkiakoski 2019, 19.)

Tunteet ovat olennainen osa asiakaskokemuksen syntymisessä. Tutkimusten mukaan jopa 2/3 osaa asiakaskokemuksesta on tunnetta. Kohtaamisissa asiakkaan ja yrityksen välillä on onnistuttu, mikäli asiakas tuntee saaneensa rahoilleen vastinetta, hänestä ollaan kiinnostuneita, hänen odotuksensa ovat täyttyneet/ylittyneet, ja hänet on huomioitu henkilökohtaisesti. (Korkiakoski 2019, 51.) Kehittämällä yrityksen palveluiden tuotteistamisen tasoa, voidaan varmistaa, että asiakkaan tunne-elämys pysyy mahdollisimman korkealla tasolla jokaisessa kohtaamisessa. Tätä varten on tunnistettava jokainen kohtaamispiste, ja huomioitava niistä jokainen tehtävässä kehitystyössä. Näillä asiakkaan tuntemuksilla kokemuksestaan on iso merkitys asiakkaan ostohalukkuuteen jatkossa. (Hill, Roche & Allen 2007, 11; Villanen 2016, 186.)

3 Nykytila-analyysi ja kehityskohteet

Seuraavaksi lähden määrittelemään kehityskohteita nykytila-analyysiä hyödyntäen. Tässäkin osiossakin kulkee asiakaslähtöisyys koko ajan mukana. Erityisesti palvelutarjoaman kohdalla tehdään työtä asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden selvittämiseksi, asiakaskyselyn muodossa. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan mukaisesti tässä osiossa teoria ja käytäntö limittyvät jo tiiviisti toisiinsa.

3.1 Palvelutarjoama

Palveluyrityksen arvioidessa kehitystarvettaan on palvelutarjoaman määrittely avainasemassa. Tässä opinnäytetyössä kehitystyötä ja tuotteistamista ohjaa tavoiteltava palvelutarjoama. Palvelutarjoaman kartoittamiseksi haluttiin selvittää asiakkaiden toiveita ja tarpeita.

Tällä hetkellä pienryhmätuntien palvelutarjoama sisältää yksittäiset ratsastustunnit ja omahevospaketin. Omahevospakettiin sisältyy viikossa kaksi pienryhmätuntia ja yksi itsenäinen ratsastuskerta viikossa, tai kolme pienryhmätuntia. Vastaavanlaisia paketteja löytyy myös kilpailijoilta. Yrityksen strategiaan pohjaten on selvitettävä, halutaanko palvelutarjoamaa lisättävän, vai kehitetäänkö jo olemassa olevien palveluiden palveluprosesseja kilpailuedun saavuttamiseksi. Tarjottavat lisäpalvelut voivat myös olla hyvä mahdollisuus lisätä kilpailuetua. Lehtisen ja Niinimäen (2005, 39) mukaan tarjottavilla lisäpalveluilla on mahdollista vaikuttaa positiivisesti asiakkaalle syntyvään laatumielikuvaan

NIKA Academyn toiminta-ajatus mahdollistaa ratsastajalle oppimismatka, jopa kansainväliseksi kilparatsastajaksi. Myös pienryhmätuntien osalla on syytä miettiä erilaisten pakettien lisäämistä. Tarjoamalla erilaisia paketoituja kokonaisuuksia on helpompi skaalata palvelutarjoamaa asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Tarkkaan mietityt kokonaisuudet ja niiden luonteva kasvaminen asiakkaan kehityspolulla tukevat asiakkaan sitoutumista. Vaihtoehtoja ei kuitenkaan saa olla liikaa, jotta asiakkaan valinta ei vaikeudu. On selvitetty, että mikäli vaihtoehtoja on enemmän kuin neljä, vaikeutuu asiakkaan päätöksenteko psykologisesti. Näin ollen pienryhmätunteihin on vielä mahdollista lisätä yksi tai kaksi kokonaispa-

kettia, joita voidaan tarvittaessa räätälöidä lisäpalveluilla. (Apunen 2020, 112-115.) Asiakaskyselytutkimus avasi tähän kysymykseen asiakkaiden näkemyksiä esimerkiksi toivotuista lisäpalveluista. Näihin tuloksiin palaamme myöhemmin.

3.2 Palveluprosessi

Palveluprosessissa kuvataan palvelun vaiheet. Kokonaisuudessaan yrityksen palveluprosessi on toisiinsa sidoksissa olevia toimintoketjuja. Näiden lopputuloksena on asiakkaan saama hyöty palvelutuotteesta. Palveluprosessi avaa myös sen, miten tuloksia tuotetaan. (Apunen 2020, 109; Lehtinen & Niinimäki 2005, 40.)

Palveluprosessin kehittämisessä tulee ensin määritellä säännöllisesti toistuvat palvelulliset kohtaamispaikat asiakkaan ja yrityksen välillä. Kutakin kohtaamispaikkaa on syytä tarkastella erillisenä. On selvitettävä, toteutuuko asiakaslähtöisyys ja minkälainen mahdollisuus siinä on asiakaskokemuksen parantamiseen. Asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa odotusten täyttyminen, aikamääre ja henkilökohtainen huomiointi. (Korkiakoski 2019, 51.) Hyvin tuotteistetun palvelun palveluprosessit varmistavat palvelun laadun pysymisen korkealla, riippumatta siitä kenen kanssa asiakas yrityksestä asioi. NIKA Academyn palveluprosessi on kuvattu kuvassa 3.



Kuva 3. NIKA Academyn palveluprosessi

Jokainen kohtaamispaikka on käsiteltävä omalla kokonaisuutenaan. Jotta palvelun laatu saadaan pysymään mahdollisimman korkealla tasolla, tulee jokaisen kohtaamispaikan osalta olla toimivaprosessi. Tällä tavoin kyseiset kohtaamiset eivät ole tilanteesta olevasta yrityksen edustajasta kiinni, vaan asiakkaat saavat yhtä laadukasta palvelua joka kerta. Edellä kuvatussa NIKA Academyn palveluprosessissa erityisen kriittisiä pisteitä ovat asiakkaan tiedonhaku ja kokemus tunnista. Näillä kohtaamispaikoilla on nähdäkseni suurin merkitys asiakkaan ostohalukkuuteen ja sitoutumiseen.

Kehittämistyötä aloitettaessa NIKA Academyn pienryhmätunneista on vain vähän löydettävissä tietoa: NIKA Equestrianin kotisivuilla on maininta Academyn tunneista, ja sähköpostiosoite, josta on saatavissa lisätietoa. Sosiaalisessa mediassa mainintoja kyseistä tunneista on satunnaisesti NIKA Equestrianin sivustoilla Facebookissa ja Instagramissa. Omia sivustoja tai profiileja NIKA Academyllä ei ole. Näin ollen osa kiinnostuneista saattaa menettää jo tässä tiedonhaku vaiheessa.

Käytössä olevat hevoset ovat laadukkaita, ja tunteja pitävät opettajat päteviä ja pidettyjä alan ammattilaisia. Tunnin ratsastaminen on näin ollen jo kehitystyön aloitusvaiheessa hyvillä kantimilla. Tuntien laskuttamisessa on sen sijaan havaittu ongelmia. Laskut tulevat pääosin myöhässä, ja osassa laskuista on myös tietoja väärin. Tämä osio aiheuttaa niin sisäisesti kuin ulkoisesti ylimääräistä työtä. Jatkosta sopiminen, asiakkaan sitouttaminen ja lisämyynti puolestaan on täysin riippuvainen siitä, ehtiikö henkilöstö tekemään asialle jotain. Asian hoitaminen riippuu myös suuresti siitä, kuka asiakkaan mahdollisesti kontaktoi. (Liuksiala 4.3.2020; Volanen, 6.3.2020.)

3.3 Hinnoittelu

Hinnoittelu on olennainen osa tuotteistusta. Hinnoittelun avulla voidaan vaikuttaa asiakkaalle syntyvään laatumielikuvaan. Hinta-laatu suhde tulee olla kohdallaan, sillä palvelutuotteen laadun ohella hinnalla on yleensä merkitystä ostopäätösvaiheessa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 54-55).

Hinnoittelu voi perustua esimerkiksi kustannuksiin, kilpailutilanteeseen tai olla asiakaske-
keistä. Kustannuksiin perustuvassa hinnoittelussa hinta asetetaan tavoitellut katteen mu-
kaiseksi, kustannusten kattaminen huomioiden. Kilpailutilanne markkinoilla huomioiden
voidaan hinnoittelulla esimerkiksi lisätä markkinaosuutta. Asiakkaiden käyttäytyminen ja
asenteet puolestaan mahdollistavat asiakaskeisessä hinnoittelussa esimerkiksi palve-
lun laatua vaihtelemalla kustannusten vaihtelun. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 55).

Parhaaseen lopputulokseen päästään, kun kyetään huomioimaan mahdollisimman moni
tekijä hinnoittelua suunniteltaessa. Kannattavuuslaskenta avaa millainen taso on hinnoi-
telulle määriteltävä, jotta kulut saadaan katettua. Asiakkaalle tällä osiolla ei ole merkitystä,
mutta yrittäjälle se on elinehto. Asiakas puolestaan vertaa saamaansa hyötyä palvelusta,
sekä vertaa hintatasoa muihin markkinoilla oleviin kilpailijoihin. (Jaakkola ym 2007, 29-
31). Hinnoittelua on hyvä arvioida uudestaan aina, kun jokin edellä mainituista hinnoitte-
luun vaikuttavista osa-alueista muuttuu olennaisesti.

Tuotteistaminen ja hinnoittelu tukevat toinen toisiaan. Tuotteistamalla saadaan madallet-
tua asiakkaan ostokynnystä. Asiakkaan on helpompi muodostaa käsitys siitä, mitä on os-
tamassa. Palveluprosessia tehostamalla ja vakiinnuttamalla voidaan vaikuttaa kustannuk-
siin. (Parantainen 2007, 38-41.)

Salaiseksi määritelty teksti poistettu.

3.4 Seuranta ja mittaaminen

Tuotteistamisella voidaan tähdätä esimerkiksi palvelutuotteen myynnin helpottamiseen,
asiakastyytyväisyyden parantamiseen, asiakaskokemuksen laatu vaihteluiden vähentämi-
seen, liiketoiminnan kasvattamiseen sekä yrityksen tehokkuuden parantamiseen. Näitä
osa-alueita kehittämällä on lopputuloksena mahdollista parantaa yrityksen kokonaiskan-
nattavuutta. Kutakin osa-aluetta tulee kyätä seuraamaan ja mittamaan, jotta nähdään ke-
hityksen suunta. (Jaakkola ym 2007, 33-34.)

Myynnin kehitystä voidaan seurata, tässä tapauksessa helposti myydyistä vakitunneista. Tavoitteena on keväällä myydä viikoittaiset 100 tuntipaikkaa 100%:sti. Asiakastyytyväisyyttä, sekä asiakaskokemuksen laatuvaihteluiden vähentämistä voidaan seurata esimerkiksi systemaattisilla asiakaskyselyillä. Liiketoiminnan kasvattamista ja tehokkuuden parantamista varten tulee määritellä tavoitteet. Seuranta varten tulee yrityksellä olla helposti ajan tasalla pidettävä järjestelmä reaaliaikaiseen seuraamiseen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46-47.)

Apusen (2020, 288-291) mukaan tavoiteasetanta voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: palvelukehitykseen, koemyyntiin/pilotointiin, sekä palvelutuotantoon. Ensimmäisessä vaiheessa tavoitteena on selvittää kohderyhmä, jolle palvelutuotetta tullaan myymään ja mihin ongelmaan/ tarpeeseen palvelutuote tuo ratkaisun. Tässä alkuvaiheessa on myös olennaista määritellä minkälaista liikevaihtoa tavoitellaan, ja millaisella aikavälillä. Toisessa vaiheessa tavoitteena on testata tuote. Tällöin tavoitteena on selvittää millaisessa ajassa ja kuinka suuri määrä pilotointiasiakkaita tarvitaan, jotta palvelutuotteen toimivuus voidaan realistisesti testata. Miten näitä tuloksia mitataan taloudellisesti ja asiakastyytyväisyyden kannalta? Kolmantena on palvelutuotannon osuus. Tässä olennaisimmat tavoiteasetannat liittyvät myynnin mittaamiseen, palvelukannattavuuden mittaamiseen, asiakaskannattavuuden ja -tyytyväisyyden mittaamiseen.

3.5 Viestintä

Tuotteistamisen tavoitteena on yhtenäistää viestintää. Yritysten haasteena voi olla kokonaisvaltaisen viestintäänsä hallitseminen. Riskinä on, että asiakas saa erilaisia viestejä eri kanavista, ja näistä syntyy ristiriitaisuuksia. Myös tahallinen tai tahaton viestinnän puute lisää helposti viestinnän sekavuutta. Hallitsemalla viestintäänsä kokonaisvaltaisesti yrityksellä on erinomaiset mahdollisuudet kirkastaa brändin haluttavuutta ja luotettavuutta. (Grönroos & Tillman 2009, luku 11; Apunen & Parantainen 2014, 151-153.)

Bardenin (2013, 25-29) mukaan viestinnällä on suuri vaikutus asiakkaan ostopäätöksen tekemisessä ja sitä kautta myynnin helpottamisessa. Asiakkaat tarvitsevat tietoa palvelun sisällöstä ja siitä, miten se vastaa heidän tarpeisiinsa ja odotuksiinsa. Tiedon on oltava helposti saatavilla, ja myös sillä miten tiedot esitetään, on merkitystä. Asiakas muodostaa

tässä kohtaa jo mielikuvaa itselleen siitä, olisiko yrityksen kanssa toimiminen helppoa. Ostohalukkuus vähenee joka hetkeltä, jonka asiakas joutuu käyttämään tarvitsemansa tiedon etsimiseen. Tässä työssä keskitytään viestinnässä tuotteistukseen liittyvään, suunniteltuun asiakasviestintään. Siihen, että asiakkaat saavat nopeasti, helposti ja riittävästi tietoa ostopäätöksensä tueksi. Eli siihen miten, missä kanavissa, milloin ja mitä asiakkaille viestitään. Ja varmistetaan tietojen olevan linjassa keskenään, ilman ristiriitaisuuksia.

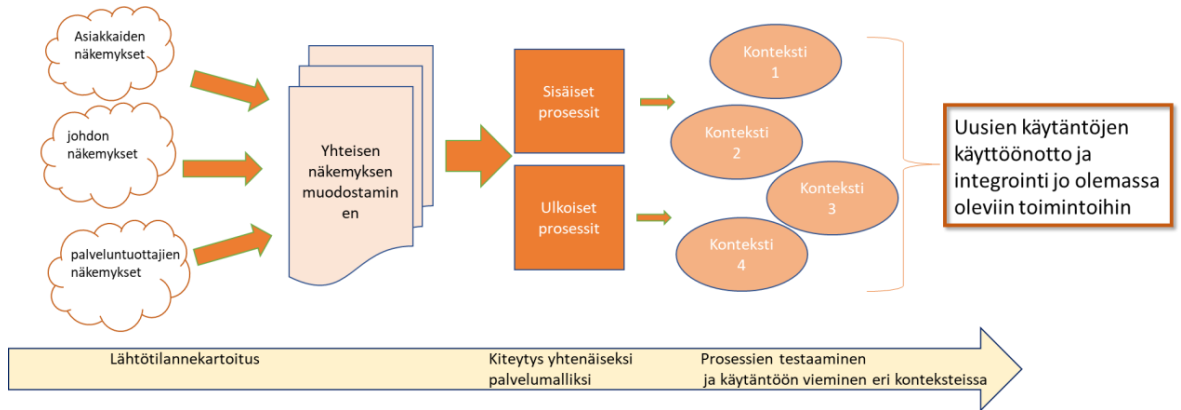
4 Tutkimusstrategia

Kuten johdannossa mainitsin, lähestyn asiaa tutkimuksellisen kehittämistoiminnan pohjalta. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta voidaan mieltää yhdeksi toimintatutkimuksen lähestymistavaksi. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on käytössä erityisesti ammattikorkeakoulujen opinnäytetyön tutkimuksellisena viitekehyksenä. (Valli & Aaltola 2015, 207.)

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa käsityksen kehittämistoiminnasta muodostaa toimijoiden osallistuminen, kehittämisprosessi ja tiedontuotanto. Toimijoita osallistamalla kyetään muodostamaan yhteistä ymmärrystä. Saavutettu tutkimustieto hyödynnetään uusien toimintojen konstruoinnissa. Tutkimuksellisuus tukee lopputuloksen käyttökelpoisuutta ja monistettavuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 10-11.)

Tutkimuksen avulla voidaan tuottaa uutta tietoa ja uusia asioita, joiden pohjalle konkreettinen kehittämistoiminta rakennetaan. Tietoa tuotetaan käytännön toimintaympäristössä, tiedontuotantoa ohjaavat käytännön ongelmat ja kysymykset. (Toikko & Rantanen 2009, 19-22.) Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ei kuitenkaan ole tiedeperustaista tutkimusta, vaan kehittämistä, jossa käytetään tutkimuksellista logiikkaa. Tutkimus ei määrittele kehittämistä, vaan tarjoaa menetelmiä. Vaikka tavoitteena on tutkimuksellisen aineiston tuottaminen, on tiedon käyttökelpoisuus yleisemmällä tasolla olennaisempaa. (Valli & Aaltola 2015, 156-157.)

Kuten jo johdannossa kerroin, tarkoituksena on selvittää asiakkaiden, sekä toimeksiantajan toiveita sekä odotuksia, ja tuottaa niiden pohjalta, teoreettisen viitekehyksen tukemana kehitysehdotelma. Selvitystyön pohjalta, tuotteistamista kehittämällä, on mahdollista luoda vetovoimainen, korkealaatuinen ja helposti myytävä palvelukokonaisuus. Muistutuksena kuva 1, joka avaa kehittämisprosessin etenemisen vaiheet.



Kuva 1. Tuotteistamisen kehityksen eteneminen kokonaisuuksittain (mukaan Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015)

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmiksi valikoituivat teemahaastattelu ja asiakaskyselyt. Kvalitatiivisten teemahaastatteluiden perusteella rakennettiin kvantitatiiviset kyselylomakkeet. Teemahaastatteluiden avulla selvitettiin omistajalta, sekä yrityksen avainhenkilöstöltä, olemassa olevia resursseja, tavoitteita ja toiveita tulevaisuudesta. Asiakaskyselyiden avulla kartoitettiin ensin asiakkaiden toiveita keväällä 2020 ja toiseksi tyytyväisyyden tasoa syksyn 2020 palveluihin. Ensimmäisen asiakaskyselyn tuloksia käytiin yrityksen johdon ja henkilöstön kanssa läpi työpajassa kesällä 2020.

4.1.1 Teemahaastattelu

Haastatteluiden etuna on joustavuus tutkimusmenetelmänä. Haastattelutilanteessa tutkijan on helppo pyytää tarkennuksia vastauksiin, sekä kysyä lisäkysymyksiä saadakseen syvällisempää tietoa. Haasteita haastatteluiden osalta tuottaa siihen vaadittava aika, syntyvät kustannukset ja vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointi. Valmistautumisen ja itse haastattelutilanteen lisäksi aikaa vaaditaan aineiston läpikäyntiin ja analysointiin. Haastattelu aiheuttaa kustannuksia useimmiten ainakin välineistön ja matkakulujen osalta. Lisäksi haastattelussa on riskinsä tiedon vääristymiseen, virheitä voi syntyä niin haastattelavasta kuin haastattelijasta johtuen. Virheiden mahdollisuus pienenee, jos haastattelija omaa kokemusta ja koulutusta rooliinsa. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 34-35.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Haastattelu etenee ennakkoon valikoitujen teemojen avulla, kysymykset eivät välttämättä ole kaikille haastateltaville täsmälleen samalla tavalla esitettyjä. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 48.) Haastateltavien määrä riippuu siitä mitä tutkimuksella tavoitellaan (Hirsijärvi & Hurme 2015, 48; Kananen 2014, 91). Haastattelupaikaksi kannattaa valita tila, jossa haastateltava kokee olonsa turvalliseksi. Paikkaa valittaessa on myös hyvä huomioida mahdolliset häiriötekijät. Esimerkiksi haastateltavan kotona haastateltava kokee todennäköisesti olonsa turvalliseksi, mutta perheenjäsenten vaikutukseen haastattelu tilanteessa tutkijan on hankala puuttua. (Valli & Aaltola 2015, 30-31.)

Mikäli haastattelu tilanne on videoitu tai nauhoitettu aineiston käsittely alkaa usein litte-roinnilla. Tällä tarkoitetaan aineistoon tutustumista, järjestämistä ja rajaamista. Tämän jälkeen aineisto luokitellaan, jotta teemat/ ilmiöt on mahdollista erottaa. Seuraavaksi aineisto analysoidaan ja vertaillaan löydettyjä teemoja ja ilmiöitä. Tässä kohtaa voidaan käyttää apuna visualisointia, esimerkiksi koostamalla taulukoita tai käsittekarttoja. Analysoinnin jälkeen tulokset on mahdollista tulkita ja koetella, miten ne suhteutuvat tutkimusaineistoon. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, luku 1.)

4.1.2 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus sopii tiedonkeruumenetelmäksi, kun halutaan kerätä ja tarkastella tietoja ihmisten toiminnasta, arvoista ja asenteista. Verkossa toteutettu kyselylomake toimi tässä tapauksessa, edullisena mittausvälineenä mielipidetiedusteluihin ja palautekyselyihin. Haasteena kyselylomakkeessa on, että vastaaja on vastatessaan yksin, eikä saa haastattelijalta apuja. Kysymysten muotoilussa tulee olla erityisen tarkka. Kysymykset on muotoiltava yksiselitteisiksi, jotta vastaajat ymmärtäisivät kysymyksen juuri niin kuin tutkija on sen tarkoittanut. (Valli & Aaltola 2015, 85; Vehkalahti 2019, 11.) Kyselyyn haluttiin mahdollisimman paljon vastauksia rajatussa ajassa, joten myös tämä tuki kyselylomakkeen valintaa tutkimusmenetelmäksi.

Kyselylomake aloitetaan usein taustakysymyksillä, jotka toimivat lämmittelykysymyksinä, sekä vastaajan perustietojen selvittäjinä. Helppoilla kysymyksillä voidaan luoda luottamuksen tunnetta, sekä mielekkyyttä vastata kyselyyn. Tämän avulla on mahdollistaa nostaa

vastaajan motivaatiota, niin että hän vastaa myös seuraavassa vaiheessa esitettäviin haastavampiin kysymyksiin, jotka ovat tutkimuksen kannalta olennaisimmat kysymykset. Lomake ei saa olla liian pitkä, maksimipituus riippuu valitusta kohderyhmästä. Mikäli vastaaja kokee lomakkeen liian pitkäksi, on vaarana kyselyn jääminen kesken, tai vastausten antaminen viimeisiin kysymyksiin ilman perusteellisempaa pohdintaa. Yleinen suositus on ettei kyselylomakkeet olisi yli viisi sivuisia, tai ettei vastausaika veisi yli 15 minuuttia. (Valli & Aaltola 2015, 86-89.)

Kyselytutkimuksissa vastaajat voidaan valita otosperusteisesti tai näyteperusteisesti. Otos voidaan valita esimerkiksi olemassa olevasta rekisteristä. Näyteperusteinen voi taas olla esimerkiksi sosiaalisessa mediassa jaettava verkkokysely, johon vastaajat valikoituvat oman mielenkiintonsa perusteella, eikä kehikkoperusjoukkoa ole määritelty. Vaikka nämä itsevalikoituvat verkkokyselyt ovat yleistyneet viime vuosina, pidetään niitä epäluotettavampina, kuin otokseen perustuvia kyselyitä. (Laaksonen, Matikainen, Tikka 2013, 86-88.)

Kyselylomakkeessa voidaan kerätä vastauksia usealla eri tavalla. Suosituimpia vaihtoehtoja ovat erilaiset mittarit, valmiit vastausvaihtoehdot ja avoimet kysymykset. Mittarit pohjautuvat järjestysasteikkoihin. On esitettävän kysymyksen muotoilusta kiinni, millaista asteikkoa käytetään ja miten aineistoa voidaan analysoida. Valmiita vastausvaihtoehtoja voidaan käyttää, mikäli tutkijalla on käsitys vastausvaihtoehdoista. Jotta jokainen vastaaja löytää itselleen sopivan vastauksen, on syytä olla vaihtoehtona myös ”muu, mikä?” vastausvaihtoehto. Avoimet kysymykset ovat hyvävaihtoehto erityisesti silloin, kun halutaan saada uusia ideoita. Aineistoa voidaan luokitella usealla eri tavalla, vaikkakin avointen kysymysten luokittelu on työläämpää ja enemmän aikaa vievää kuin edellä esitettyjen kyselymuotojen. (Valli & Aaltola 2015, 98-106.)

Kyselystä saatuja vastauksia, eli aineistoa käsitellessä voidaan etsiä esimerkiksi samantyyppisyyttä tai erilaisuutta, selitystä ilmiölle, tyypillistä kertomusta tai toiminnan logiikkaa. Näitä voidaan saada esiin esimerkiksi kvalifioinnilla ja teemoittelulla. (Kananen 2014, 109.) Erilaiset verkkokyselyohjelmistot tarjoavat automaattisesti tähän useita erilaisia aineiston analysointivaihtoehtoja.

5 Empiirinen aineisto

5.1 Teemahaastatteluiden toteutus

Tutkimusosuus aloitettiin yrityksen omistajan haastattelulla taustatietojen, ja tavoitteiden saamiseksi. Toinen haastattelu suoritettiin NIKA Academyn opetuksesta vastaavalle opettajalle. Tässä haastattelussa oli tavoitteena kuulla pitkäaikaisen alan ammattilaisen näkemyksiä, toiveita ja tavoitteita toiminnan kehittämisestä. Molemmat haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina.

Teemahaastattelu oli tähän sopiva haastattelumuoto, koska tarkoituksena oli käydä vapaamuotoista keskustelua tulevista toiminnan tavoitteista. Keskustelua ei haluttu rajata, muuten kuin teeman mukaiseksi. Kysymyksiä ei rajattu pikkutarkasti, ja näin oli mahdollisuus antaa vapaus haastateltavien puheelle, ja saada laaja-alaisempi ymmärrys heidän mielipiteistään. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastatteluita suoritettiin siis kaksi kappaletta. Teemahaastatteluiden kautta tavoitteena oli saada tarkennuksia toimeksiantajalta, eli yrityksen omistajalta, sekä NIKA Academyn päivittäisestä toiminnasta vastaavalta opettajalta. Haastatteluissa olennaisimpana osana oli selvittää näkemykset molemmilta henkilöiltä, siitä minkälaisena he näkevät NIKA Academyn palvelut tulevaisuudessa, ja minkälaiset resurssit/ toimenpiteet siihen tarvitaan. Haastattelut tehtiin erillisinä, koska keskustelut haluttiin pitää mahdollisimman avoimina ja rentoina. Mikäli molempia henkilöitä olisi haastateltu samaan aikaan, olisi riskinä, että jommankumman vastaukset eivät olisi tulleet selkeästi esille. Vaarana olisi ollut toisen vastaajan myöntely toisen vastauksille.

Kahden erillisenä suoritettuna teemahaastattelun etuna, oli saada molempien toiminnassa mukana olevien tärkeiden henkilöiden omat näkemykset toiminnan kehittämisestä esille, rennon keskustelun merkeissä. Rento ilmapiiri on mahdollista luoda teemahaastattelussa, koska haastattelut voitiin käydä vastaajalle luontevassa järjestyksessä, ja vastaajat pystyivät antamaan omat kuvauksensa jokaiseen käsiteltyyn asiaan. (Vilka 2015, 78.)

Haastatteluiden runko kulki molemmissa samalla tavalla. Aloitin selvittämällä kummankin haastateltavan näkemyksen pienryhmätuntien nykytilanteesta. Tämän jälkeen keskustelimme toiveista tulevaisuuden suhteen, kasvutavoitteista ja toiminnan kehittämisestä. Ja kolmantena teemana oli resurssit, minkälaiset resurssi tavoiteltava kasvu tarvitsee, ja miten ne resurssit voidaan mahdollistaa. Kuten Hyvärinen, Aho, Nikander & Ruusuvuori (2017, luku 1.1) toteavat, haastateltavat eivät tarjoa vastauksillaan valmiita tutkimustuloksia. Haastateltavat antavat panoksensa tutkimukseen kokemuksensa ja tässä tapauksessa asiantuntijuutensa pohjalta, hyödyntäen ymmärrystään kyseisen liiketoiminnan mahdollisuuksista. Haastattelijana esitin johdantokysymyksiä, jatkokysymyksiä ja tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Keskityin avoimin mielin kuunteluun, ja annoin haastateltaville tilaa vastata. Pääteemat haastatteluissa koostuivat seuraavista aiheista:

1. Pienryhmätuntien ja niihin liittyvien palveluprosessien tila nyt.
2. Tulevaisuuden näkymät: kasvutavoitteet ja toiminnan kehittäminen.
3. Tarvittavat resurssit kasvuun, ja mahdollisuudet kyseisiin resursseihin.

Molemmat haastattelut pidettiin silloisissa yrityksen toimitiloissa, Ratsastuskeskus Aionossa sijaitsevassa kahvilassa. Rentoa tunnelmaa pystyttiin ylläpitämään olemalla tutussa ympäristössä, ja jutustelemalla kahvikupposten äärellä.

Molemmissa haastatteluissa voitiin todeta, että palveluiden ja niiden sisällä olevien prosessien kehittäminen, selkeyttäminen ja helpompi myytävyyks ovat tärkeitä tavoitteita. Haastateltavien mielenkiinto aiheeseen, ja korkea motivaatio kyseisen palvelun kehittämiseen, edesauttoi aktiivisen keskustelun ylläpitoa. Kartoittamieni näkemysten ja tavoitteiden pohjalta oli helpompi lähteä rakentamaan asiakaskyselyn kysymyspatteristoa.

Haastatteluiden nauhoitus olisi ollut aineiston käsittelyn kannalta parasvaihtoehto taltioida vastaukset, mutta valitettavasti se ei onnistunut näiden haastatteluiden kohdalla. Tämän sijaan tein aktiivisesti muistiinpanoja, joka toi osaltaan haastattelutilanteeseen hyviä ajattelutaukoja haastateltavalle. Minulla oli myös mahdollisuus palata tarkistamaan haastateltavien näkemyksiä, mikäli jokin asia jäi arveluttamaan tulosten analysoinnissa.

5.2 Asiakaskyselyt

Asiakaskyselyitä tehtiin kaksi erillistä. Ensimmäisessä selvitettiin keväällä 2020 potentiaalisten asiakkaiden toiveita ja odotuksia. Toinen tehtiin syksyllä 2020, ja sen avulla selvitettiin asiakastytyvyyttä. Jotta kyseisestä palvelutuotteesta saadaan kehitettyä erinomainen tuote, jonka ostaakseen asiakkaat ovat valmiita jopa jonottamaan, on kehitystyössä kuunneltava tarkkaan asiakkaita. Tästä johtuen asiakkaille tehtävät kyselyt valikoituivat tämän toiminnallisen kehitystyön olennaiseksi tutkimusosioksi.

5.2.1 Asiakaskysely odotuksista ja toiveista - toteutus

Asiakaskyselytutkimuksen tavoitteena oli saada riittävä määrä laadukasta materiaalia, jotta jatkoanalysointi voidaan suorittaa. Päämääränä on tukea tavoitetta, kasvattaa asiakasmäärää asteittain. Tämä tutkimus selvittää jo olemassa olevien ja potentiaalisten asiakkaiden toiveita kyseisen palvelun ympärillä. Lopputulema auttaa rakentamaan entistä paremmin potentiaaliin asiakkaisiin vetoavan tuotteen, jota on näin ollen selkeämpi ja helpompi myydä ja markkinoida.

Minimitavoitteena oli saada kyselyyn vähintään 50 vastausta. Tämä tavoite perustuu 60 henkilöä sisältävään asiakasrekisteriin, joista osa on tällä hetkellä asiakkaana, ja osa on entisiä asiakkaita. Asiakasrekisterin kautta on tavoitteena saada 20 vastausta. Loput 30 vastausta on tarkoitus saada yrityksestä kiinnostuneista, potentiaalisilta asiakkailta. Keväälle 2021 oli tavoitteena myydä täyteen 100 tuntipaikkaa per viikko. Tämä ei kuitenkaan tarkoita 100 asiakasta, sillä suurella todennäköisyydellä osa asiakkaista varaa useamman kuin yhden tuntipaikan viikossa.

NIKA Academyn tavoiteltu asiakaskunta painottuu kouluratsastajiin, joilla on tavoitteena harjoitella systemaattisesti ja kehittää tavoitteellisesti taitojaan. Näin voidaan potentiaalista asiakasryhmää lähteä hakemaan vuonna 2019 kouluratsastuskilpailuihin osallistuneiden joukosta. Suomen Ratsastajaliiton kilpailuassistentilta Minttu Kuusistolta saadun tilaston (12.5.2020) mukaan Etelä-Suomen alueella tehtiin vuonna 2019 1075 starttia 2. luokan kouluratsastuskilpailuissa. 2. luokan kilpailulla tarkoitetaan alueellista kilpailua, jossa luokat alkavat helppo B tasosta. Helppo B tasolla ratsastaja kykenee ratsastamaan hevosta

hallitusti kaikissa askellajeissa. On kuitenkin huomioitava, ettei kaikki tavoitteellisesti ratsastusta harrastavat kilpaile. Joten kilpailutilastoista saadaan vain suuntaa antavaa määrää potentiaalisista asiakkaista.

Salaiseksi määritelty teksti poistettu.

Jotta asiakkaita voitaisiin tunnistaa entistä selkeämmin, selvitetään kyselyssä muun muassa vastaajien ikä, ratsastustaso ja tavoitteista ratsastajana kehittymisen suhteen. Nämä kaikki ovat tärkeitä tietoja tuotteistuksen ja markkinoinnin kannalta.

Kyselyn perusjoukkona voidaan pitää olemassa olevaa asiakasrekisteriä, sekä NIKA Equestrianin seuraajia sosiaalisessa mediassa. Varsinaista otosta on haasteellista määrittellä, olemassa olevan asiakasrekisterin ulkopuolelta. Vastaajilta saatu aineisto on tässä tapauksessa koostunut asiakasrekisterin otoksesta sekä itsevalikoituvana näytteenä. (Vehkalahti 2019, 47.) Kyselylinkin saatteella pyrittiin vaikuttamaan kyselyn kohdistumisen tietyille kohderyhmälle. Saatteessa kerrottiin kenen toimeksiannosta kyselyä tehdään, sekä kenen kyselyyn toivotaan vastaavan. Myös kysymysten asettelulla pyrittiin varmistamaan vastaajien kuulumisen kohdeyleisöön.

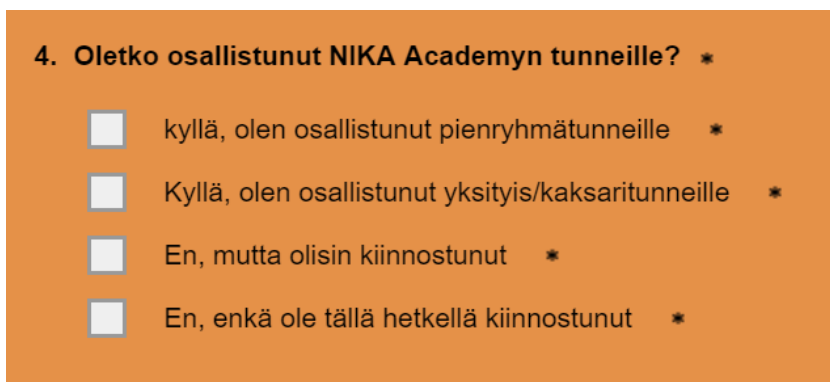
Saate kirjoitettiin mahdollisimman lyhyeksi ja ytimekkääksi. Siitä kävi selkeästi ilmi tavoiteltu vastaajajoukko (liite 1). Saatteesta ilmeni myös mistä kyselyssä on kyse, ketkä ovat kyselyn takana, mihin tuloksia käytetään, sekä kauanko kysely on avoinna. Itse kyselyssä puolestaan tuli selville vastaajien anonymiteetti. Saatekirjeen tavoitteena oli, että lukija saa siitä riittävästi tietoa kyselystä. Ja näin luettuaan saatteen, pystyy päättämään, onko hän tavoiteltu vastaaja, ja oman halukkuutensa kyselyyn vastaamisesta. (Vilka 2015, 121.)

Kyselylinkki lähetettiin ensimmäiseksi asiakasrekisterissä oleville henkilöille. Rekisteri sisältää 60 henkilön yhteystiedot. Silloisia vakiasiakkaita oli 16 henkilöä, ja loput ovat henkilöitä, jotka käyvät tunneilla satunnaisesti, tai ovat olleet aikaisemmin asiakkaana. Tämä asiakasryhmä on tärkeä, koska he tuntevat nykyiset palvelut. Heidän mielipiteensä palveluiden kehittämisestä, entistä paremmin asiakkaiden tarpeita vastaaviksi, on ensiarvoisen

tärkeää. Seuraavana päivänä kyselylinkki julkaistiin NIKA Equestrianin Facebook sivustolla (Liite 2). Linkkiä myös jaettiin viiden yksityisen henkilön omilla sosiaalisen median sivustolla, joten on haasteellista selvittää kuinka monta henkilöä julkaisu kaiken kaikkiaan tavoitti. Vastausprosenttia on näin ollen mahdoton selvittää. Kyselylinkki oli auki 3.-10.5.2020.

Sähköinen lomake valittiin paperisen sijaan, sen helpomman jakamisen vuoksi. Sähköisen lomakkeen etuna on myös, että tallennus vaihe toteutuu automaattisesti. Lomaketta testattiin etukäteen neljällä henkilöllä, joilta kaikilta saatiin palautetta. Palautteen avulla lomake hiottiin julkaistavaan muotoon. Tämä on tärkeä vaihe, jotta voidaan varmistaa lomakkeen selkeys ja ulkoasun toimivuus. Testihenkilöt olivat kohdeyleisöön kuuluvia, jotta saatiin mahdollisimman todenmukainen käsitys kysymysten selkeästä asettelusta. Näin voitiin varmistaa mahdollisimman hyvin kysymysten oikein ymmärtäminen. (Vehkalahti 2019, 48.)

Jotta kyselystä saadaan tavoiteltua materiaalia analysoitavaksi, on kysymysten oltava valideja. Taustatiedoissa selvitettiin iän, asuinpaikan ja ratsastustason lisäksi kokemusta NIKA Academyn palveluista (kuva 4). Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää, löytyykö vastaajien joukosta henkilöitä, jotka ovat kiinnostuneita NIKA Academyn palveluista, mutta eivät ole vielä niitä syystä tai toisesta kokeilleet.



4. Oletko osallistunut NIKA Academyn tunneille? *

kyllä, olen osallistunut pienryhmätunneille *

Kyllä, olen osallistunut yksityis/kaksaritunneille *

En, mutta olisin kiinnostunut *

En, enkä ole tällä hetkellä kiinnostunut *

Kuva 4. Kyselylomakkeen kysymys nro 4

Mikäli vastaaja vastasi tähän kysymykseen, ettei ole kiinnostunut palveluista tällä hetkellä, ei kyselylomake esittänyt hänelle kysymyksiä toiveista NIKA Academyn opettajien ja heidän osalta.

Tulosten validiuden osalta tärkeimmät kysymykset kyselylomakkeessa olivat kysymykset seitsemän ja kahdeksan (kuva 5). Näiden kysymysten avulla haluttiin saada selville vastaajien ajatuksia ja toiveita, minkälaisia lisäpalveluita he kaipaavat tukemaan kehitystään lajin parissa. Valmiiksi annettujen vastausvaihtoehtojen lisäksi, näihin kysymyksiin lisättiin avoin kohta, koska vastauksia ei haluttu rajata. Avoimen vastauskohdan avulla toivottiin saavan uusiakin ideoita kehittymisen tueksi. Tavoitteena oli kehittää ja rakentaa palvelutarjoamaa, erityisesti näistä kysymyksistä saatujen vastausten avulla.

7. Minkälaista oheisvalmennusta toivoisit ratsastuksen lisäksi tukemaan kehitystäsi?

- mentaalivalmennus
- videointi
- teorialuentoja
- muu mikä?

8. Miten toivoisit kehittymistäsi mitattavan?

- oman tallin harjoituskilpailut
- kilpailuihin osallistuminen
- kirjallinen palaute valmentajalta
- muu mikä?

Kuva 5. Kyselylomakkeen kysymykset nro 7. ja 8

Kysymyksiin vastaaminen asetettiin pakolliseksi kaikkiin muihin, paitsi vapaaseen palautteeseen ja yhteystietojen jättämiseen. Yhteystietojen jättämissivulla kerrottiin vastausten anonymiteettisuojasta, eli siitä ettei vastauksia voida yhdistää yhteystietoihin. Yhteystietonsa jättäneille annettiin myös mahdollisuus osallistua arvontaan. Arvonnan palkintona oli NIKA Academyn yksityistunti. Kyselylomake vastauksineen luettavissa liitteessä 1. (salainen)

5.2.2 Asiakastyytyväisyyskyselyn toteutus

Asiakastyytyväisyyskysely toteutettiin marraskuussa 2020. Tässä kyselyssä oli tavoitteena selvittää asiakkaiden odotusten täyttymistä palveluiden toimivuuden ja laadun osalta. Sekä kuulla asiakkaiden mielipiteitä asioista, joissa on onnistuttu hyvin ja erityisesti niistä, joissa asiakkaat näkevät vielä tarvetta kehittää toimintaa.

Myös tämä kysely toteutettiin sähköisenä lomakkeena. Linkki lomakkeeseen lähetettiin sähköpostitse asiakkaille, joilla oli vakiotunti varattuna syksyllä 2020. Otoksen koko oli 51 henkilöä. Sähköposti lähetettiin Mailchimp- ohjelmaa käyttäen, joka mahdollistaa seurannan, esimerkiksi kyseisen sähköpostin avaamisen määräästä. Sähköpostissa oli lyhyt saate kyselyn osalta, jossa kerrottiin kyselyn syy ja myös vastaajien kesken arvottavasta palkinnosta.

Kysely oli auki marraskuun 2020 kaksi ensimmäistä viikkoa, ja siitä muistutettiin asiakkaita myös ulkopuolisilta suljetulla Facebookin ryhmäsivustolla. Sähköpostin avasi kyselyn aukioloaikana 46 vastaanottajaa, ja kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan 28 asiakasta. Vastausprosentiksi muodostui näin 54,9%.

Tämän kyselyn kautta kartoitettiin asiakkaiden tyytyväisyyden tasoa NIKA Academyn pienryhmätunteihin kokonaisuutena. Kysymykset erittelivät tyytyväisyyden opettajiin, hevosiin, puitteisiin ja palvelun hinta-laatu suhteeseen. Näihin osa-alueisiin asiakkaiden pyydettiin vastaamaan käyttämällä liukukytkintä, joka liikkui asteikolla 1-10 (1-ei lainkaan tyytyväinen, 10-erittäin tyytyväinen). Tämän lisäksi selvitettiin, millaisena asiakkaat kokivat tallin ilmapiirin, (kolme positiivista vastausvaihtoehtoa ja kolme negatiivista + vapaa vastauskenttä), ja ovatko he olleet tyytyväisiä tuntien sisältöön (kyllä/ei + perustelut). NPS luku (Net Promoter Score) haluttiin saada selville, joten yhtenä kysymyksenä kysyttiin, kuinka mielellään asiakkaat suosittelisivat NIKA Academyn pienryhmätunteja lajia harrastaville ystävilleen. Lopussa asiakkaat pystyivät jättämään vapaata palautetta kysymyksiin: Missä olemme mielestänne onnistuneet erityisen hyvin? Missä toivoisit meidän vielä kehitettävän toimintaamme?

Mahdollisimman korkean reliabiliteetin varmistamiseksi kysymykset muotoiltiin selkeiksi ja mahdollisimman yksiselitteisiksi. Kyselyyn vastattiin anonyymisti ja tällä pyrittiin varmistamaan mahdollisimman totuudenmukaiset vastaukset. Avoimiin kohtiin saatiinkin hyvin vastauksia, sekä onnistumisista että kehittämisehdotuksia.

Kyselyn kautta haluttiin selvittää asiakkaiden tyytyväisyydentasoa syksyllä 2020, sekä selvittää mihin asiakkaat toivovat vielä parannuksia. Näihin kyselyn avulla saatiin vastaus, joten näin voidaan todeta kyselyn validiteetin olleen hyvällä tasolla. Tätä tyytyväisyyskyselyä on tarkoitus jatkossa tehdä säännöllisesti samoilla kysymyksillä, jotta voidaan seurata asiakastyytyväisyyden kehitystä.

6 Tutkimustulokset

Tärkeimmässä osassa tässä työssä ovat asiakaskyselyistä saadut vastaukset. Teema-haastatteluiden pohjalta luotiin pohja, asiakkaiden toiveita ja odotuksia selvittäneelle, kyselylle. Molemmat kyselyt tehtiin Webropol ohjelmistolla. Ohjelma muodostaa automaattisesti vastausten analysointia helpottavia raportteja.

6.1 Teemahaastattelut

Teemahaastatteluiden kautta avautui toimeksiantajayrityksen tausta ja visio. Myös missio ja arvot selkeytyivät. Nämä kaikki ovat olennaisia tekijöitä tuotteistuksessa. NIKA Equestrian Oy:n omistajan teemahaastattelussa selvisi, että yritys on syntynyt tarpeesta valmentautua kouluratsastuksessa kansainvälisellä tasolla ilman omaa, itse omistettua hevosta. Tässä työssä käsiteltävät pienryhmätunnit puolestaan syntyivät kysynnästä, miten aloittaa matka kohti kilpaurheilua. Yritys ei halua profiloitua ratsastuskouluksi, vaan ratsastusakatemiaksi. Erottautuminen ratsastuskouluista tapahtuu tarjoamalla systemaattisempaa opetusta normaalia laadukkaammilla ja osaavimmilla hevosilla. Ja ennen kaikkea mahdollistamalla ratsastajalle koko ratsastajan matkan, aina arvokilpailuihin saakka. Jatkossa tavoitteena on myös tarjota monipuolisempia palveluita asiakkaille, tukemaan ratsastajana kehittymistä. Ja tätä toivottiin selvitetäväksi asiakkailta, minkälaisia lisäpalveluita he toivoivat tarjottavaksi. (Liuksiala 4.3.2020.)

Haastattelu hetkellä pienryhmätunnit olivat niin sanotussa testaus-tilassa. Asiakasmäärää ei haluttu kasvattaa vielä silloista määrää suuremmaksi, koska palvelua ei voitu tarjota siinä mittakaavassa ja sillä laadulla, jota tavoiteltiin. Esteenä tässä oli toimiminen vuokratiiloissa, jossa ratsastusalueiden käyttö oli hyvin rajattua muusta tilojen muusta toiminnasta johtuen. Myöskään tallirakennus ei vastannut sitä, millaiseksi NIKA Academyn toiminta halutaan jatkossa mieltää. Tallirakennuksen haasteena oli tilojen toiminnallisuuden puute ja remonttitarve. Jotta toimintaa voidaan halutusti viedä eteenpäin, on toiminta kyettävä siirtämään toiseen paikkaan, jossa edellä mainittuja rajoituksia ja muita esteitä esiinny samassa mittakaavassa kuin haastatteluhetkellä. (Liuksiala 4.3.2020.)

Toimeksiantajayrityksen omistajalla oli toiveena myös selvittää asiakkaiden näkemyksiä hevosten koulutustasosta, sekä opettajien ammattitaidosta ja muista opettamiseen liittyvistä ominaisuuksista. Tämän lisäksi haluttiin saada selville toiveita potentiaaliselta asiakaskunnalta, miten he haluaisivat heidän kehittymistään mitattavan. Mikäli ratsastaja ei osallistu kilpailuihin, ei hän välttämättä saa kehittymisensä etenemisestä mistään konkreettista tietoa. Tällä voi olla vaikutusta motivaatioon ja sitä kautta sitoutumiseen. (Liuk-siala 4.3.2020.)

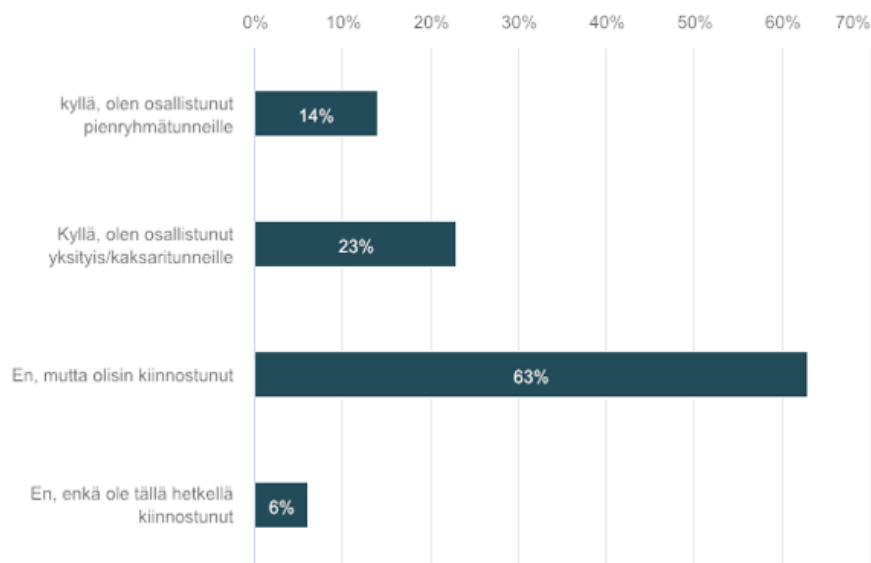
Päivittäisestä toiminnasta vastaavalta opettajalta saadut vastaukset tukivat omistajan haastattelusta saatuja vastauksia. Lisäyksenä tuli huomiot tarpeesta kehittää päivittäisiä prosesseja. Haastatteluhetkellä prosessit koettiin osittain vajavaisiksi, ja tämä johtanut eroihin toimitavoissa riippuen henkilöstä ja päivästä, ja myös asiakkaille näkyvien toimintojen laadun osalta oli tiedostettu kehitettäviä kohteita. Tässä haastattelussa tuli myös ilmi pelko yrityksen liian elitistisestä maineesta, joten tätä toivottiin selvitettävän tarkemmin kyselyn avulla. Opettaja esitti huolensa siitä, että NIKA Academy on liian vaikeasti lähestyttävä. Ja yhdeksi siihen vaikuttavaksi tekijäksi nähtiin, ettei tunneista, hevosista, tai opettajista ollut juurikaan mitään tietoja löydettävissä verkosta. NIKA Academyllä ei ole omia nettisivuja, eikä somekanavia. Myös erilaiset kurssit ja demot voisivat madaltaa uusien asiakkaiden kynnystä tutustua toimintaan. Tulevaisuuden osalta nähtiin tarpeellisenä tehdä toimenpiteitä asiakkaiden sitouttamiseksi. (Volanen 6.3.2020.)

6.2 Kevät 2020 - odotukset ja toiveet

Kyselyyn saatiin yhteensä 108 vastausta. Heti alkuvaiheessa oli nähtävissä, että vastauksista on saatavissa arvokasta tietoa. Tärkeää tietoa on saatu muun muassa kiinnostuksesta NIKA Academyn palveluita kohtaan (kuva 6). Vastaajista lähes 63% ei ole osallistunut NIKA Academyn tunneille, mutta olisi kiinnostunut niistä. Vain 5,5% vastaajista ei ole kiinnostunut NIKA Academyn palveluista lainkaan. Huomioiden, että tähän vaikuttaa myös vastaajajoukko ja se, missä kyselylinkkiä jaettiin. Mutta tästä voitiin päätellä, että tavoiteltava asiakasmäärän lisäys kevään 2020 asiakasmäärästä syksylle 2020, eli noin 30 uutta asiakasta oli saavutettavissa.

4. Oletko osallistunut NIKA Academyn tunneille?

Vastaajien määrä: 108, valittujen vastausten lukumäärä: 114



	n	Prosentti
kyllä, olen osallistunut pienryhmätunneille	15	13,89%
Kyllä, olen osallistunut yksityis/kaksaritunneille	25	23,15%
En, mutta olisin kiinnostunut	68	62,96%
En, enkä ole tällä hetkellä kiinnostunut	6	5,56%

Kuva 6. Kyselylomakkeen vastaukset kysymykseen numero 4.

Oli myös nähtävissä, että kyselylomakkeen avoimiin kohtiin on vastattu ajatuksella. Useissa vastauksissa vastaukset ovat useamman lauseen pituisia. Myös toistoa on vastauksissa nähtävissä, mikä on tärkeää tutkimuksen jatkon kannalta. Validiteetti varmistuu tutkimuksen edetessä, mutta jo nyt näyttää vastausten avulla saatavan avattua NIKA Academyn potentiaalisten asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Ja sitä kautta kehitettyä NIKA Academyn tarjontaa asiakkaiden tarpeita entistä paremmin vastaavaksi. (Tuomi 2007, 150.)

län ja ratsastustason perusteella noin 80% vastaajista kuului tavoiteltuun kohderyhmään. Vastaajista kaksi oli alle 16 vuotiaita ja 18% oli ratsastustaidoltaan korkeintaan helppo B tasolla. Asuinpaikan perusteella jakoa on hankalampi vetää, sillä jokaisella ratsastajalla on

oma maksiminsa siitä, kuinka pitkän tallimatkan on valmis kulkemaan. Valtaosa, 65% vastaajista vastasi asuvansa noin 50 km:n säteellä Peuramaan tallista, jonne toiminta kesällä 2020 siirtyi. On kuitenkin huomioitava, että tätä kirjoitettaessa NIKA Academyn oppilaita käy huomattavasti pidemmältäkin kuin 50 km:n päästä, muun muassa Tampereelta ja Turusta. Joten voidaan todeta, ettei asuinpaikkakunta ole ratkaiseva tekijä palvelun käyttämisen kannalta.

Vastaajista 37% oli jo osallistunut NIKA Academyn tunneille, 68% ei ollut osallistunut mutta olisi kiinnostunut, ja 6% ei ollut osallistunut, eikä ollut vastaamishetkellä kiinnostunutkaan osallistumaan. Kuten edellä jo mainittiin, tämä antaa hyvän indikaation toiminnan kasvattamiselle. Huomioiden, ettei NIKA Academyllä ole omia sivustoja tai someprofileja oli hieman yllättävää, että jopa 50% oli saanut tiedot palveluista internetin kautta. Tunteja on mainostettu muutamaan otteeseen NIKA Equestrianin omilla somekanavilla, joten tämä hieman selittää lukua. Muuten tieto on kulkenut pääosin suusta suuhun, eli tunneista on saatu tietoa tuttavien kautta tai tallilta.

Kysyttäessä tavoitteita ratsastajana kehittämisessä, tulee lähes kaikissa vastauksissa selvästi esille tahto parantaa omaa ratsastusta. Sanat kehittyä, kehittää ja oppia esiintyvät 55%:ssa vastauksista. Webropol ohjelmiston muodostaman sanakartan näkyvä avaa asiaa hieman syvällisemmin (kuva 7). Suuntaa antava sanakartta näyttää sanat, jotka esiintyvät useimmiten samoissa vastauksissa. Taustavärit ja viivat kuvaavat mitkä sanat esiintyvät useimmin yhdessä.



kuva 7. Kyselyn vastaukset sanakartassa, kysymys 6 (Webropol 2020)

Salaiseksi määritelty teksti poistettu.

Kyselylomakkeessa kysyttiin 3 adjektiivia, jotka vastaajilla tulee ensimmäisenä mieleen NIKA Academystä. Sanalla laatu, vastasi yli puolet vastaajista. Tämä antaa erinomaiset lähtökohdat toiminnan kehittämiseksi entistä asiakaslähtöisemmäksi. Mahdollisuudet luoda uniikki konsepti ovat erinomaiset. Muita sanoja, jotka esiintyivät vastauksissa vähintään yhdeksän kertaa, olivat kallis, tavoitteellinen, ammattimainen ja osaava. Ajankohta kehitystyön tekemiselle oli myös mitä parhain. Toiminnan siirtyminen uusiin omiin tiloihin mahdollistaa kehittämisen ja kasvattamisen täysin eri tavalla kuin vuokratiloissa toimiminen. Kokonaisuudessaan kysely vastuksineen on luettavissa liitteessä 3. (salainen)

6.2.1 WorkShop- tulosten läpikäynti sisäisesti

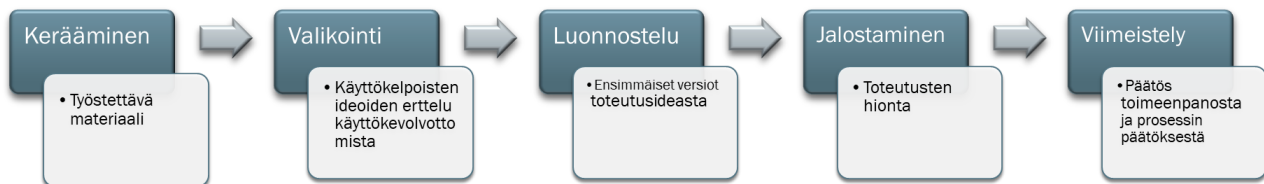
Työpaja toteutettiin kesällä 2020, yrityksen uusissa tiloissa Kirkkonummella, josta löytyy kokouksiin sopiva tila. Työpajan tavoitteena oli asiakaskyselyn materiaalia hyödyntäen, löytää toteutuskelpoisia kehitystoimenpiteitä. Asiakaskyselyyn saadut vastaukset toimitettiin jokaiselle työpajaan osallistuvalla etukäteen, ja sen lisäksi fasilitaattorin roolissa tein tiivistelmän vastauksista, jotta ne olivat helpommin käsiteltävässä muodossa itse työpajassa.

Salaiseksi määritelty teksti poistettu.

Onnistuminen mitataan tulevaisuudessa asiakkaiden ostohalukkuudella. Katsottiin, riittävän jos työpajasta syntyy vaikka vain yksi uusi käytäntöön vietävä palvelun osa tai palvelukokonaisuus, mikäli sen kautta saadaan tuotettua lisää liikevaihtoa.

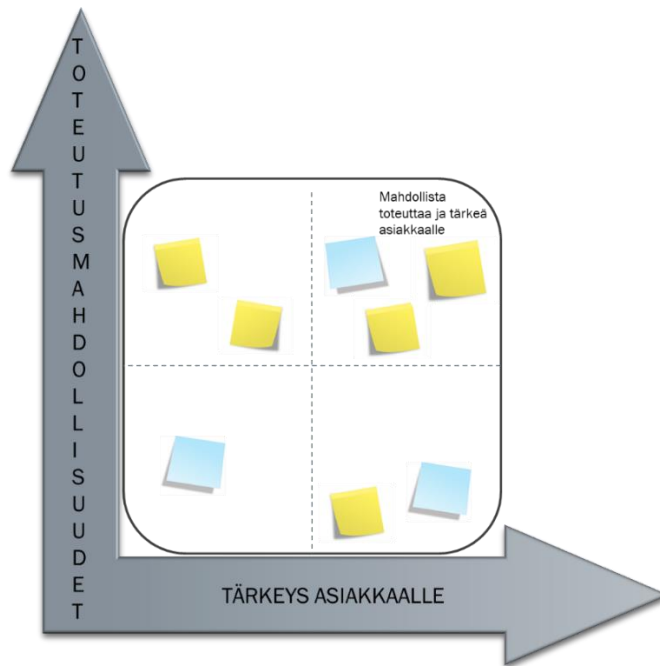
Oma roolini Workshopissa oli toimia fasilitaattorina. Muut osallistujat koostuivat yrityksen organisaatiosta. Mukana oli yrityksen molemmat omistajat, NIKA Academyn operatiivisesta toiminnasta vastaava opettaja, ratsastuksenopettaja, hevosten hyvinvoinnista vastaava tallimestari, sekä tallityöntekijät. Näin mukaan saatiin riittävä kattaus yrityksen kaikista toiminnoista, ja kokonaisvaltaisten päätösten tekeminen työpajassa on mahdollista. Osa osallistujista ei käytä aktiivisesti tietotekniikkaa työssään, joten työpajassa käytettiin metodeja, jotka eivät vaadi tietokoneen käyttöä osallistujilta. Tällä vältettiin ylimääräiset keskeytykset ja fokuksen kiinnittyminen väriin asioihin.

Työpajaan oli varattu aikaa kolme tuntia. Kokonaisuudessaan tämä prosessi noudatti luovan työn etenemismallia, joka on kuvattu kuvassa 9. Työpajan alku keskittyi divergenttiin toimintaan ja päättyi konvergenttiin työvaiheeseen. Alku keskittyi siis innovointiin ja lopuksi valittiin parhaat toteutuskelpoiset ideat hiottuina käytäntöön vietäväksi. (Filosofian akatemia 2009, 5.)



Kuva 9. Luovan työn prosessin vaiheet (mukaillen Filosofian akatemia 2009)

Ideointiosuudessa käytiin toiminnan kehittämisen osalta saadut ideat läpi. Jokainen valitsi niistä mielestään toteutuskelpoisimmat. Ideat lisättiin taululle siihen kohtaan, miten lisääjä koki idean toteutuskelpoisuuden ja tärkeyden asiakkaille. (kuva10).



Kuva 10. Priorisointitaulukko (mukaillen Huone International)

Tämän jälkeen käytiin yhteinen keskustelu jatkojalostaen ideoita. Keskustelun perusteella valittiin ideat, jotka voidaan siirtää mahdollista toteuttaa ja tärkeitä asiakkaille laatikkoon. Näiden ideoiden osalta sovittiin toteutus suunnitelma (taulukko 1), johon kirjattiin, kuka tekee ja milloin valmiina. Tapahtumien ja erilaisten tilaisuuksien osalta päätettiin vallitsevan COVID-19 tilanteen vuoksi ottaa hieman rauhallisempi alku. Vain ulkona järjestettävät tilaisuudet toteutetaan. Myös kuntosalin hyödyntäminen siirretään samasta syystä eteenpäin. Kun pandemiatilanne saadaan hallintaan, tullaan järjestämään erilaisia klinikoita, demoratsastuksia ja muita asiakkaiden toivomia tapahtumia.

Salaiseksi määritelty teksti poistettu.

6.3 Syksy 2020 – asiakastyytyväisyys

Loppuvuodesta 2020 selvitettiin asiakkaiden tyytyväisyyttä silloiseen toimintaan, eli ensimmäiseen kauteen uusissa tiloissa. Toimintaa ei kyetty vielä syksyllä 2020 aloittaa täydellä teholla pääosin Covid-19 pandemiasta johtuen, joka esti esimerkiksi valtaosan tapahtumista ja loungetilan asiakkaiden käyttöönoton. Oli kuitenkin mahdollista selvittää asiakkaiden mielipidettä ydinpalveluun, eli pienryhmätunteihin.

Vastaajista lähes kaikki vastasivat viihtyneensä NIKA Academyn tunneilla erinomaisesti tai hyvin. Vain yksi vastaajista ilmoitti viihtyneensä kohtalaisesti. Sekä hevosiin, että opettajiin oltiin yhtä lailla tyytyväisiä. Asteikolla 0-10, saatiin tyytyväisyyttä kysyttäessä hevosille keskiarvoksi 8,68 mediaanilla 9, ja opettajille 8,71 mediaanilla 9. Myös ratsastuskeskuksen puitteisiin saatiin samantasoinen keskiarvo: 8,68 mediaanilla 9. Tästä on luettavissa asiakastyytyväisyys perusrakenteisiin NIKA Academyn pienryhmätunneilla. 100% vastaajista oli tyytyväisiä ratsastustuntien sisältöön, eli harjoituksiin ja tehtäviin joita tunneilla tehtiin. Tämä on pitkälti kiinni opettajien ammattitaidosta, niin että he osaavat löytää ryhmän ja yksilöiden taitotasoon sopivia tehtäviä. Matalin keskiarvo saatiin kysyttäessä tyytyväisyyttä hinta-laatusuhteeseen. Tämän kysymyksen keskiarvoksi saatiin 7,86 mediaanilla 8. Tässäkin keskiarvo on kuitenkin hyvällä tasolla.

Kysyttäessä vastaajien halukkuutta suositella NIKA Academyn pienryhmätunteja tutuilleen saatiin keskiarvoksi 9,1 ja Net Promoter Score luvuksi tuli erinomainen 71. Tämä on tällä hetkellä yritykselle tärkeä tieto, kun toimintaa on tarkoitus laajentaa. Asiakkaiden antamat suosittelet ovat hyvin tärkeä myynninedistämistoimenpide, kun asiakkaat vain osataan ohjeistaa siihen oikein. Tämä puolestaan vaatii asiakasviestinnän nostamisen nykyistä paremmalle tasolle.

Kyselyn loppuun sai antaa avointa palautetta asioista, jotka koettiin erityisen hyvin onnistuneina ja asioista, joissa on vielä kehitettävää. Onnistumiset painottuivat vahvasti hevosiin, opettajiin ja tallinilmapiiriin. Vastaajat kokivat ratsastustaitojensa kehittyvän pienryhmätunneilla ja kokivat toiminnan ammattitaitoiseksi. Kehittämistä koettiin tarvittavan vielä asiakasviestinnässä. Vastaajat toivoivat muun muassa tiedottamiseen ja laskutukseen tarkempaa ajantasaista toimintaa.

Salaiseksi määritelty teksti poistettu.

7 Toimenpide-ehdotukset

Seuraavaksi käyn läpi selkeitä toimenpide-ehdotuksia tuotteistamisen tukemiseksi. Toimenpide-ehdotukset on jaoteltu työn alussa määriteltyjen kehityskohteiden mukaisesti: palvelutarjooma, palveluprosessi, hinnoittelu, seuranta ja mittaaminen sekä viestintä.

Näiden toimenpide-ehdotusten tavoitteena on rakentaa NIKA Academyn pienryhmätunneista entistä paremmin tuotteistettu palvelu, josta on muodostettu ymmärrettävä ja yhteinen näkemys (Tuominen ym 2015, 14). Tällä varmistetaan laadun pysyminen halutulla tasolla läpi palveluprosessin ja tukipalveluiden. Tuotetaan sellaisia palvelukokonaisuuksia, joita asiakkaat haluavat ostaa, ja tehdään ostaminen helpoksi. Kaikki tämä halutaan tehdä kannattavasti ja järjestelmällisesti.

7.1 Palvelutarjooma

Ydinpalveluna NIKA Academy tarjoaa pienryhmätunteja. Laadukkaaseen pienryhmätuntiin tarvitaan sopivat, hyvin koulutetut hevoset, ammattitaitoiset opettajat ja tarkoituksen mukaiset puitteet. Syksyllä 2021 toteutetun kyselyn perusteella asiakkaat mieltävät tämän olevan kunnossa. Oheispalveluita harkitusti tarjoamalla, on mahdollista erottua markkinoilla. Nyt asiakkaalla on myös valittavissa omahevospaketti, joka mahdollistaa ratsastamisen kolme kertaa viikossa yhdellä ja samalla hevosella, ja näin oppilas pääsee kehittymään ratsukkona. Tämän paketin ostavilla ratsastajilla on myös mahdollisuus osallistua tallilla järjestettäviin kilpailuihin. Vastaavia paketteja on tarjolla myös muilla ratsastuskouluilla, joten tämä ei vielä tuo huomattavaa erottautumista kilpailijoista. Vakiotuntiin sisältyy tällä hetkellä alkukaudesta tavoitteiden määrittely yhdessä opettajan kanssa. Tämän toteutuksessa on kuitenkin suuria eroja opettajasta liittyen. Osa on käynyt syksyllä keskustelut kaikkien halukkaiden kanssa, mutta osa ei ole pyytänyt palauttamaan asiakkaille etukäteen lähetettyjä tavoitelomakkeita, eikä näin olleen mitään keskusteluitakaan ole pidetty. Palvelunlaadun tasaisena pitämisessä on siis eroja myös ydinpalveluun liittyen. Näihin palaan seuraavissa osioissa.

Salaiseksi määritelty teksti poistettu.

7.2 Palveluprosessi

NIKA Academyn pienryhmätuntien palveluprosessi oli kuvattuna kappaleessa kolme, seuraavanlaisesti:



Kuva 3. NIKA Academyn palveluprosessi

Asiakastytyväisyyskyselyn perusteella voidaan olettaa asiakkaiden suosittavan NIKA Academyn palveluita tutuilleen. Seuraavana palveluprosesseissa tulee kuitenkin kohde, jossa on selkeästi parannettavaa. Tiedonhaku yrityksen palveluista voi osoittautua ostopäätöksen haasteeksi. Tämä olisi parannettavissa avaamalla NIKA Academyille omat kotisivut, sekä aktivoitumalla sosiaalisessa mediassa. Näitä ei ole vielä toteutettu, vaikka asiasta sovittiin kesän 2020 Work Shopissa. Nykypäivänä tiedonhaku keskittyy pääosin internettiin, jota on yritysten omien sivustojensa kautta pääosin helppo hallita. Toive yrityksen ja palvelun tietojen löydettävyydestä, tuli esiin jo kevään 2020 asiakaskyselyssä. Erityisesti palvelukuvaus ja opettajien, sekä opetushevostenesittelyt kiinnostivat potentiaalisia asiakkaita.

Myyntin kannalta halukoneoptimointi tulee huomioida, jotta sivustolle löytää myös asiakkaat, jotka eivät etsi suoraan yrityksen nimellä tietoja. Kotisivuilla tulee olla yhteystiedot selkeästi, ja yhteydenottoa helpottamaan esimerkiksi yhteydenottolomake valmiina. Jotta asiakkaan ostopäätös helpottuu, on sivustolta löydettävä myös tieto mitä asiakas voi ostaa, minkälaisella kustannuksella ja miten (Parantainen 2007, 52-53).

Sosiaalisessa mediassa näkyminen on erityisen tärkeää, koska myynti tapahtuu suoraan kuluttajille. Asiakkaat etsivät tietoa useammista eri kanavista, tekevät vertailuja ja arvioivat löytämänsä tiedon perusteella palvelun sopivuutta itselleen. Mikäli palvelusta ei löydy kattavasti tietoa, karsiutuu yritys helposti asiakkaan valintalistalta. (Komulainen 2018, 230.) Yritykselle oikeat kanavat sosiaalisessa mediassa, tulee valita sen mukaan mitä kanavia potentiaaliset asiakkaat käyttävät, ja mitä asioita halutaan edistää. Harto Pönkän (2020) tekemän tutkimuksen mukaan Youtube, Facebook ja Instagram ovat Suomessa suosituimmat sosiaalisen median kanavat. Facebookin sekä Instagramin käyttäjien keskuudessa on havaittavissa keski-ikänsä nousu. Nuoriso puolestaan on ottamassa haltuunsa vauhdilla uusia kanavia, kuten TikTok ja Jodel. Mainostamistarkoituksessa tehokkaimmat kanavat Suomessa ovat edelleen Facebook ja Instagram.

Toisena kriittisenä pisteenä palveluprosessissa on kokemus ydinpalvelutuotteesta, eli pienryhmätunnista. Asiakastytyväisyyskyselyn perusteella tämän todettiin olevan kunnossa. Asiakaskyselyiden vastauksissa on kuitenkin nähtävissä, että asiakkaat kaipaavat paljon palautetta opettajaltaan/ valmentajaltaan. NIKA Academyn pienryhmätunneilla on käytössä tavoitteiden määrittelyprosessi kauden alkaessa syksyisin, ja kevätkaudella myös silloin aloittaneille asiakkaille. Tämän toiminnon tasalaatuisuudessa on vielä parannettavaa. Tällä hetkellä kaikki opettajat eivät toimi ohjeistuksen mukaan. Opettajien sitouttaminen ja ohjeistaminen sovittuihin prosesseihin on varsinkin laadun kannalta tärkeä toiminto, johon palaan myöhemmin. Tavoitemäärittely prosessin lisäksi, asiakkailta olisi helppo tunnin loppukäyntien aikana kysellä fiiliksiä tunnin kulusta. Kriittisintä on kuitenkin ohjeistaa kaikki opettajat toimimaan saman prosessin mukaisesti. Näin saataisiin toteutettua tämä asiakkaille tärkeä osio.

Tukipalvelut kaipaavat vielä prosessien osalta hiomista. Asiakastytyväisyys kyselyssä ilmeni asiakkaiden kaipaavan parannuksia esimerkiksi laskujen oikeellisuuteen ja oikea-aikaisuuteen, tallilla toimimisen ohjeistukseen muun muassa hevosten varusteiden osalta. Laskutus on olennainen osa yrityksen toimintaa, erityisesti kassavirran sujumiseksi. Sen oikeellisuus ja oikea-aikaisuus, on myös tärkeää asiakastytyväisyyden kannalta. Tällä hetkellä laskutus ei toimi järjestelmällisesti, ja sen prosesseissa on turhan monta mahdoli-

suutta tiedoille vääristyä. Yrityksellä ei ole käytössä asiakkuuksien hallintaan erillistä järjestelmää, vaan tietoja ylläpidetään excel- ohjelmassa. Exceliin kerätyt tiedot muovataan laskutusta varten uuteen taulukkoon, ja tämä välitetään laskujen lähettämisestä vastaavalle henkilölle. Laskut muodostetaan ja lähetetään Procountor ohjelmistolla. Asiakkaiden vakiosopimukset on sovittu laskutettavaksi kuukausittain. Tämän lisäksi laskuja tulee ns. kokeilu-/irtotunneista, sekä yksittäisistä kursseista. Jotta laskutus saadaan systemaattisemmaksi ja varmistettua sen oikeellisuus tulee vähentää tietojen siirtämistä excelistä toiseen. Tämä onnistuu luomalla yksi päivitettävä excel, josta myös laskujen lähettäjä saa kaikki tarvittavat tiedot. Taulukosta tulee näin ollen ilmetä sovittu kuukausilaskutus, mahdolliset lisäostot ja muut muutokset.

Irtotuntien laskutus aiheuttaa turhan paljon työtä ja kuluja. Näiden yksittäisten tuntien veloittamiseen on olemassa helppokäyttöisiä maksupäätteitä. Kyseisten maksupäätteiden kulut muodostuvat joko kuukausikulusta tai veloitusten prosenttiosuudesta. Netistä löytyy useita maksupäättevertailuja, jotka helpottavat juuri tähän käyttöön oikean päätteen valintaa.

Kokonaisuudessaan laskutus tulisi hoitaa järjestelmällisesti aina kuukauden tiettyinä päivinä. Jotta tämä edistyisi käytännössä, tulee aika laskutuksen ajan tasalle saattamiseksi merkitä kalenteriin tuleville kuukausille, ja pitäytyä siinä. Laskutuksen sujumisella on huomattava merkitys myös yrityksen laatumielikuvan luomisessa. Asiakasmäärän kasvaessa on pohdittava tuntikirjanpidon ja laskutuksen yhteensovittamista ja automatisointia.

Kolmas kriittinen kohta on asiakkaan sitouttaminen ja lisämyynti. Tässä on suuria eroja riippuen kuka asian ottaa kunkin potentiaalisen asiakkaan kohdalla hoitaakseen. On myös mahdollista, että potentiaalinen asiakas jää kontaktoimatta kokeilutunnin jälkeen. Tälle tärkeälle osalle yrityksen toimintaa ei ole olemassa sovittuja toimitapoja. Asiakkaan varaavat kokeilutunnit sähköpostitse, joten heille olisi helppo lähettää tunnista seuraavana päivänä kysely, miten kokivat tunnin vastanneen odotuksia, ja ovatko kiinnostuneita tulemaan uudestaan. Tälle toiminnalle tulee vain sopia, kuka kyselyn lähettää ja vastaa asian jatkohoidosta. Nykyisille asiakkaille tulisi avata ja mainostaa olemassa olevia pakettivaihtoehtoja paremmin, jotta heillä olisi mahdollisuus kiinnostua lisäostoista.

Jotta palvelun pysyminen halutulla tasolla voidaan varmistaa, on yrityksen omistajien pystyttävä valvomaan sitä erilaisin toimenpitein. Parantainen (2007, 253-257) listaa tähän keinoiksi syvällisen reklamaatioiden käsittelyn, palvelun testaaminen joko itse tai ns. mystery shopping asiakkaan avulla, asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja omien työntekijöiden kuunteleminen. Tässä kyseisessä tapauksessa kannattaa kiinnittää huomiota erityisesti tuohon omien työntekijöiden kuuntelemiseen. Vaikka opettajat toimivat oman yrityksensä nimissä, laskuttaen palveluistaan NIKA Equestrian Oy:tä, tulee heidät osallistaa toimintaan syvällisesti, jotta voidaan varmistaa palvelun tasokkuus ja laatu. On syytä pitää esimerkiksi säännöllisiä tapaamisia, jossa opettajat voivat tuoda esiin omia näkemyksiään toiminnan kehittämiseksi. Erityisen tärkeää on, että kaikki opettajat sisäistävät konseptin ja sitoutuvat toimintaan. Tapaamisten yhteydessä on helppo tarkistaa, miten prosesseja on noudatettu ja määritellyt toimenpiteet suoritettu. Ja erityisesti, kuunnella onko opettajilla prosesseihin kehitysehdotuksia. Näin kehitys saadaan jatkumaan asiakasrajapinnan huomioiden.

7.3 Hinnoittelu

Palvelun hinta on asiakkaalle olennainen valintaan vaikuttava tekijä. Vaikka kustannukset ovat olennainen perusta hinnoittelulle, tulee sitä määriteltäessä huomioida myös markkinat, vallitseva kilpailutilanne, sekä mielikuva, joka halutaan palvelusta/yrityksestä luoda asiakkaille. Selkeällä ja yhdenmukaisella hinnoittelulla voidaan konkretisoida palvelutuotetta asiakkaalle, ja näin helpottaa ostamista. (Villanen 2016, 171-172; Barden 2013, 45.)

NIKA Academyn pienryhmätuntien osalta asiakkaille halutaan luoda mielikuva normaalia ratsastuskoulutoimintaa laadukkaammasta ja yksilöllisemmästä palvelusta. Tätä voidaan tukea hinnoittelun avulla. Pienryhmätuntien hinnat pääkaupunkiseudun ratsastuskouluissa vaihtelee noin 53€ - 80€ välillä. Vertailua tehdessä on myös huomioitava, että jopa kuuden hengen ratsastusryhmiä mainostetaan pienryhmätunteina, ja joka paikassa ei tunnin kesto ole 60 min. Esimerkiksi yhden viikoittaisen vakiotunnin hinnaksi on NIKA Academyn pienryhmätunneilla määritelty nyt 75€. Mikäli asiakas varaa toisen tai kolmannen viikoittaisen tunnin, tulee tuntien hinnaksi 70€/tunti. Tätä kirjoitettaessa, tammikuussa 2021, on tunnit 85% täynnä. Yhden viikkotunnin ratsastavia asiakkaita on 67% asiakkaista, kaksi viikkotuntia varanneita on 18% ja kolme viikoittaista tuntia ratsastavia on 14%.

Syytä, ettei NIKA Academyllä ole omia kotisivuja tai somekanavia, on hinnoittelun selkeydessä vielä parannettavaa. Hinnan saa selville vain tiedustelemalla asiaa sähköpostitse, ja tämä voi aiheuttaa osalle potentiaalisista asiakkaista jo esteen ostamiselle. Hinnat tulisi olla selkeästi esillä vaihtoehtoineen. Tähän liittyy myös palvelukuvauksen ja palvelulupauksen avaaminen. Asiakkaalle tulee selkeästi avata mitä hän on ostamassa. Haasteen kaikkien tietojen auki julkisesti kirjoittamiseen, tuo riski palvelukonseptin kopioimisesta. Näin ollen liian yksityiskohtaista tietojen julkiavaamista tulee kuitenkin välttää.

Oma näkemykseni on, että hinnoittelua on tulevaisuudessa mahdollista hieman muuttaa. Sen avulla on mahdollista pyrkiä sitouttamaan asiakkaita pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen, sekä tekemään lisäostoja. Nyt toisen ja kolmannen viikkotunnin välillä ei asiakas saavuta hintaetua per tunti. Asiakasta voidaan houkutella tekemään lisäostoja lisäämällä asiakkaan kokemaan arvoa. Tämä on mahdollista toteuttaa rakentamalla edellä mainittuja paketteja. Ostamalla enemmän on asiakkaan mahdollista käyttää ratsastuskeskuksen palveluita laajemmin, ja näin saada kattavamman hyödyn ostolleen. Näin voidaan vastata erilaisten asiakkaiden tarpeisiin. Yhden viikkotunnin ostaja voi olla tyytyväinen omaan palvelutuotteeseensa, ja samalla voidaan kuitenkin vastata useammin ja tavoitteellisemmin ratsastavan asiakkaan tarpeeseen. Jälkimmäiselle voidaan tarjota omahevospakettia, eli kolme viikkotuntia, ja fysiikkavalmennus kerran kuussa, sekä kuntosalin käyttöoikeus (Apunen 2020, 193-194.) Tuntien hinnat voidaan pitää hyvin lähellä toisiaan, ostaa asiakas viikossa yhden tai kolme tuntia. Lisäarvon kokemus ja kiinnostus lisäostoihin voidaan tehdä edellä mainitulla tavalla, eli mahdollistamalla enemmän ostavalle useampia palveluita. Näillä keinoilla on myös mahdollista erottautua kilpailijoista entistä paremmin.

Palvelun tuotteistamisella voidaan laskea asiakkaan kokemaan riskintunnetta ostamiselle, koska tällöin asiakkaan on helpompi saada ymmärrys siitä mitä on ostamassa ja millä hinnalla. Kun tuotteistus on saatettu kuntoon NIKA Academyn osalta on hintojen nostaminen mahdollista. On tärkeää pitää myös mielessä, että hinta on olennainen signaali asiakkaille palvelun laadusta. (Jaakkola ym 2007, 30-31; Apunen & Parantainen 2014, 25-27.)

7.4 Seuranta ja mittaaminen

Tämän kehittämistyön tavoitteena on muun muassa vähentää palvelun laatuvaihtelua, helpottaa myyntiä ja parantaa palvelun kannattavuutta. Työtä on tarkoitus jatkaa tämän opinnäytetyönkin jälkeen pitkäjänteisesti. Jotta kehittymistä voidaan seurata, tulee siihen olla prosessi ja mittarit valmiina. Myynnin osalta on tavoiteluvut määriteltynä seuraaville vuosille. Pääseminen näihin tavoitteisiin kuvastaa onnistumista kokonaisuudessaan. Matkan varrelle on kuitenkin syytä määritellä myös mittareita ja välitavoitteita, kasvulle olennaisiin osa-alueisiin. Tavoitteet on hyvä määritellä vähintään taloudellisen kannattavuuden kehittymiselle, palvelun laadulle ja asiakastytyväisyydelle. (Jaakkola ym 2007, 33-34.) Täten kuukausittain seurattavia taloudenlukuja voisivat olla esimerkiksi asiakasmäärän/ myytyjen tuntipaikkojen kehitys, kuukausittainen myynti €, kulut kuukaudessa.

Palvelun laatua ja asiakastytyväisyyttä voidaan mitata, ja seurata esimerkiksi tekemällä säännöllisesti vastaavia asiakastytyväisyyskyselyitä, kun tämän työn yhteydessä tehtiin syksyllä 2020. Haasteena voi kuitenkin olla, etteivät asiakkaat välttämättä kerro kokemistaan puutteista palvelussa. Näin ollen myös muita keinoja voi olla hyvä ottaa rinnalle, kuten havainnointi ja mystery shopping, josta mainittiin jo asiakkaiden sitouttamisen yhteydessä. (Parantainen 2007, 236-237.)

Tällä hetkellä reklamaatioiden käsittelyyn ei ole sovittua toimitapaa olemassa. Ne ovat kuitenkin olennainen tapa kerätä asiakkailta palautetta. On tärkeää, että reklamaatiot selvitetään perusteellisesti, sekä myös kirjataan systemaattisesti ylös. Niiden ja asiakaskyselyiden ja havainnoinnin perusteella saadaan tärkeää tietoa siitä, miten palvelu vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Jotta palvelun laatua voidaan pitää halutulla tasolla, on palvelun sisältö ja sen toteuttamisen vaatimukset oltava henkilöstöllä selvillä. Ne on hyvä olla kirjattuna esimerkiksi palveluprosessin yhteydessä, eli tässäkin kohdassa tuotteistus auttaa viemään asiaa seuraavalle tasolle. (Jaakkola ym 2007, 34-36; Parantainen 2007, 253-256.)

Jotta asiakaspalautetta voidaan kerätä systemaattisesti, on siihen määriteltävä palautekanavat. Tällä hetkellä palautteet tulee yksittäisille henkilöille, ja näin ollen kokonaiskuva jää helposti vajavaiseksi. Tässä palaamme jälleen kotisivujen avaamiseen ja liittymiseen sosiaaliseen mediaan. Sen kautta asiakkaiden on helppo antaa nykypäivänä palautetta. Kotisivuille on helposti lisättävissä palautelomake, jonka kautta asiakkaat voivat antaa palautetta myös nimettömästi. Näillä keinoilla asiakkaiden kanssa voidaan käydä dialogia myös jatkossa, ja varmistua tuotteen vastaaminen edelleen asiakkaiden tarpeisiin. (Aran-tola & Simonen 2009, 27.)

7.5 Viestintä

Jotta voidaan varmistaa asiakkaan saavan yhdenmukaisia viestejä yrityksestä, on aloitettava yrityksen sisältä. Tulee varmistaa, että henkilökunnalla on yhteneväinen ymmärrys liiketoiminnasta, sen tavoitteista ja prosesseista. Erityisen tärkeässä asemassa NIKA Academyn pienryhmätuntien osalta ovat tunteja pitävät opettajat. Tätä ei ymmärtääkseni ole varmistettu. Näin ollen aloittaisin kutsumalla vähintään opettajat, yhteiseen palaveriin omistajien kanssa, jotta voidaan varmistaa kaikkien ymmärrys liiketoiminnasta ja sen tavoitteista. Toinen tärkeä tiimi on tallihenkilökunta. Tallitiimi kokoontuu säännöllisesti yhteisiin palavereihin jo nyt, joten toiminnan voisi käydä vielä heidän kanssaan läpi tällaisessa palaverissa. Jatkossa vastaavia palavereita olisi hyvä pitää aina kauden alkaessa, jotta kausisuunnitelmat, ja -tavoitteet on aina sisäisesti keskusteltu yhdessä läpi ja henkilöstöllä ajantasainen tieto. Asiakkaiden suuntaan tehtävä viestintä yhtenäistyy edellä mainituin toimenpitein, kun henkilöstö saadaan tietoisiksi ja sitoutumaan kauden tavoitteisiin.

Kuten edellä on useaan otteeseen mainittu, on myös olennaista, että NIKA Academyllä avataan kotisivut, sekä sosiaalisen median sivu(t). Jotta näillä sivustoilla saadaan pidettyä aina ajan tasalla oleva tieto, tulee niiden päivitysvastuu määritellä. Voisi olla syytä rakentaa vuosikello, jotta säännöllisesti toistuvat asiat osataan huomioida ajoissa, ja viestiä asiakkaille. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi kesäkurssit, kausipaikan varmistaminen, seuraavan kauden avaaminen myyntiin yms.

Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa suuresti se, miten helposti hän löytää tiedot palvelusta, siitä miten hyvin kyseinen palvelu vastaa hänen tarpeisiinsa ja mitä hänen tulisi palvelusta maksaa (Barden 2013, 24). NIKA Academyn kotisivuilta tulisi löytyä vähintään seuraavat tiedot: palvelukuvaus, hinnasto, opettajaesittelyt, hevosesitykset ja yhteystiedot. Tämän lisäksi ostopäätöstä helpottamaan sivustolla voisi olla esimerkiksi nykyisten oppilaiden kuvauksia onnistumisistaan ja kokemuksistaan sekä hahmotelmia mahdollisista kehityskäytännöistä.

Tilastokeskuksen (2020) mukaan suomalaisten netin käyttö on lisääntynyt korona-aikana entisestään. Esimerkiksi yhteisöpalveluita on käyttänyt lähes 70% väestöstä. Seuratuin yhteisöpalvelu on Facebook. 58% on kertonut seuraavansa Facebookia ikäryhmässä 16-89 vuotiaat. Vastaava luku Instagramin kohdalla on 39%. Kaiken kaikkiaan 82% suomalaista kertoi käyttävänsä internetiä useamman kerran päivässä. Nämä tiedot tukevat kotisivujen ja sosiaaliseen mediaan sivujen avaamisen tärkeyttä.

Asiakasrekisterissä aktiivisena oleville asiakkaille, on lähetetty asiakasinfokirjeitä sähköpostitse. Jotta laatumielikuvaa saadaan luotua ja tuettua myös asiakasviestinnässä, on talvella 2020-21 lähdetty käyttämään Mailchimp ohjelmistoa. Tämä on hyvä edistysaskel. Kyseinen ohjelmisto mahdollistaa myös aina uusille asiakkaille lähetettävät tervetulo kirjeen, johon olisi tervetulo toivotusten lisäksi avata myynnillisellä näkökulmalla toimintaa laajemmin, sekä ohjeistaa tallilla toimimiseen, erityisesti nyt korona-aikana. Nämä asiakas kirjeet olisi syytä lisätä vuosikelloon, jotta osataan informoida asiakkaille hyvissä ajoin tulevat teemat, lisäpalveluiden myynti, mahdolliset tapahtumat ja muut mahdolliset muutokset toiminnassa. Mailchimp ohjelmaa käytettäessä asiakasviestien lähettämiseen, GDPR ehtojen täyttymisestä huolehtii kyseinen ohjelma.

8 Pohdinta

Salaiseksi merkitty teksti poistettu.

8.1 Merkitys toimeksiantajalle

Tätä opinnäytetyötä tehtiin vuoden päivät. Sinä aikana monet asiat ehtivät muuttumaan useaan kertaan. Aloittaessani, ei ollut vielä tiedossa NIKA Academyn muuttoa uusiin tiloihin Kirkkonummen Peuramaalle. Tämä muutos vaikutti suuresti yrityksen kehittymismahdollisuuksiin, positiivisella tavalla. Toinen suuri odottamaton asia oli Covid-19 pandemian iskeminen. Suomessa ratsastusharrastukseen pandemialla ei kuitenkaan ollut niin negatiivinen vaikutus, kuin moniin muihin asioihin. Ratsastusta pystyttiin jatkamaan ja harrastustoiminta sai lisää harrastajia. (Partanen 17.11.2020.) Jää nähtäväksi kuinka paljon korona-aika toi asiakkaita myös Peuramaalle, ja näkykö tilanne toisen suuntaisena, kun Covid-19 saadaan jossain kohtaa hallintaan.

Oli ilahduttavaa nähdä hyvät vastausprosentit asiakaskyselyissä, mielestäni se kertoo vastaajien intohomosta harrastustaan kohtaan. Sitä tulee hyödyntää myös jatkossa. Vuoropuhelu asiakkaiden kanssa, on toimintojen oikeaan suuntaan kehittämisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Syntyihän tämäkin opinnäytetyö intohimostani lajia kohtaan.

Nämä edellä mainitut suuret muutokset muistuttivat minua siitä, että muutos on jatkuvaa. Ja näin ollen tämä kehitystyö ei suinkaan ole valmis, kun tämä opinnäytetyö valmistuu. Opinnäytetyön kehitysideoiden pohjalta NIKA Academyn pienryhmätunneille saadaan toimintarunko, mutta sen kehittämistä on syytä jatkaa. Toiminnalla on suuria kasvusuunnitelmia, ja sinne päästäkseen on nyt korkea aika saada perustoiminnot kohdalleen. Tämä tulee vaatimaan yritykseltä jämäkämpää otetta toimintojen johtamiseen ja asioiden vastuuttamiseen.

Olen ollut jatkuvasti tiiviisti yhteydessä toimeksiantajaan, ja asioita on käyty läpi jo matkan varrella. Ilokseni voin todeta, että kehitysideoitani on otettu käyttöön jo talven 2020-2021 aikana. Haasteena on resurssipula, sillä omistajat toimivat itse myös valmentajina sekä

johtavat koko ratsastuskeskusta. Uusiin toimintoihin ja niihin perehtymiseen ei ole riittävästi aikaa, ja se voi aiheuttaa haasteita myös tulevaisuudessa. Nyt resurssi- ja aikapula kehitystyössä on ratkaistu osittain minun osallistumisellani näihin toimintoihin. Olen päässyt kehittämään tuntikirjanpitoa, laskutustietojen ajan tasalla pitämistä, asiakasviestintää, laadunvalvontaa ja kotisivujen suunnitelmaa. Tämän perusteella olen vakuuttunut, että tämä opinnäytetyö ja oma panokseni asioiden kehittämässä on ollut toimeksiantajalle kallisarvoista.

Esitettyäni tämän kehitystyön lopputuleman toimeksiantajalle, sain molemmilta yrityksen omistajilta hyvää palautetta, ja kiitoksia työn tekemisestä. Palautteen mukaan tämä työ auttoi suuresti toimintojen jäsentelyssä, ja helpottaa keskittymistä jatkossa oikeisiin asioihin. Vaikka suurin osa toiminnoista, niiden puutteista ja kehittämistarpeista oli tiedossa, toi työ selkeän näkymän siihen mitä nyt seuraavaksi tulee tehdä. Pyrkimyksenäni oli esityksessä tuoda selkeästi kehittämistä vaativat prosessit esille, ja myös sen miten kyseisiä toimintoja voidaan kehittää eteenpäin. Ymmärrettävyys, selkeys ja käytännön läheisyys korostuivat ehdottamissani toimenpiteissä, ja ne koettiin järkeviksi ja toteutuskelpoisiksi. Kyetäkseni painottamaan toteutuskelpoisuutta, oli minun tärkeää ymmärtää kyseisen yrityksen liiketoimintaa laajemmin, kuin vain pienryhmätuntien osalta. Ymmärrystäni on kiittävästi kasvattanut tämän vuoden aikana avoin ja aktiivinen kommunikointi toimeksiantajan kanssa. Olen ajautunut kehittämään myös muita yrityksen toimintoja, opinnäytetyön ulkopuolelta, ja otankin sen ammattitaitoni luottamuksen osoituksena toimeksiantajalta.

8.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Kokonaisuudessaan tämä prosessi on kestänyt huomattavasti kauemmin kuin olin alun perin suunnitellut. Vuoteen on sisältynyt paljon muuttujia, ja sen myötä myös työn tavoitteet ja kokonaisuus on hieman elänyt. Aloittaessani NIKA Academyn toiminta oli pieni-muotoista, eikä isompia kasvumahdollisuuksia ei ollut tiedossa. Toiminta kuitenkin siirtyi yrityksen omiin tiloihin, ja mahdollisuudet toiminnan laajentamiselle muuttuivat radikaalisti. Tämä teki tästä prosessista entistä tärkeämmän. Tämän lisäksi keväällä 2020 iski koko maailmaan koronapandemia, joka toi tullessaan paljon epävarmuutta joka alalle.

Tärkein oppi itselleni on ollut: älä oleta, vaan tutki. On ollut mielenkiintoista selvittää asiakastutkimusten kautta asiakkaiden mielipiteitä, ja lähteä tekemään aidosti asiakaslähtöistä kehitystyötä. Mikäli työ olisi tehty nopeammalla aikataululla, ei olisi ollut mahdollista tehdä molempia asiakaskyselyitä. Tälle työlle molemmat asiakaskyselyt loivat tärkeän pohjan, jotta kehittämisehdotuksissa voitiin aidosti huomioida asiakkaiden näkemykset. Kesällä 2020 fasilitoimastani Work Shopista olen saanut hyvää palautetta. Vastaavia tilaisuuksia ei yrityksessä ole aikaisemmin pidetty, ja sen avulla saatiin monta asiaa keskusteltua yhdessä auki, ja löydettiin ratkaisuja useampiin haasteisiin. Vastaavat tilaisuudet auttavat myös yhteishengen kehittämisessä, joten on syytä miettiä niiden pitämistä kyseisessä yrityksessä myös jatkossa.

Koko prosessi on ollut itselleni mielenkiintoinen ja mieluisa. Minut on otettu toimeksi antaja yrityksen puolelta avoimesti mukaan yrityksen toimintoihin, ja olen vuoden aikana päässyt jo toteuttamaan erilaisia kehitystoimenpiteitä. Haasteita matkalle on asettanut muuttuneet tilanteet, ja aikatauluissa pysyminen. Onnekseni tässä tilanteessa aikataulujen venyminen on kuitenkin ollut positiivinen asia, ja työstä on sen myötä saatu monimuotoisempi ja syvällisempi. Tässä on myös ollut itselleni kehittymispolku erityisesti kärsivällisyyden osalta. Opinnäytetyö on muovannut omaa ajattelutapaani asioiden toteuttamisesta. Aikaisemmin tyylini on ollut tehdä asiat nopeasti pois alta, jopa laadun ja taustatietojen kustannuksella, ja siirtyä eteenpäin. Nyt käyttämällä odotteluajat ajattelutyöhön ja jo tehtyjen osuuksien hiomiseen, olen päässyt konkreettisesti kokemaan rauhallisemman ajatustyön tärkeyden tutkimus- ja kehittämistyössä. Alkuperäinen aikataulu voidaan näin ollen todeta turhan tiukaksi laadukkaalle tutkimus ja kehittämistyölle.

Näin jälkikäteen tätä koko projektia analysoidessani, huomaan kehitystyön laadun parantuneen matkan varrella. Alkuun minulla ei ollut täysin selvää kirkasta näkemystä mitä työ tulisi kaiken kaikkiaan käsittämään. Palaset kuitenkin loksahelivat paikoilleen matkan varrella, ja olen ilahtunut siitä, miten sain asiakasnäkökulman syvennettyä kehitystoimenpiteiden pohjalle.

Kuten aikaisemmin kerroin huomioineeni useiden alan yrityksen lähteneen liikkeelle harastustoimintapohjalta, ja liiketoiminnan ymmärryksen jääneen vajavaiseksi. Tästä syystä

toteuttamalla nämä ehdotetut kehittämistoimenpiteet, yrityksellä on erinomaiset mahdollisuudet erottautua markkinoilla edukseen, ja saavuttaa kilpailuetua. Koska näen tästä työstä olevan välitöntä ja konkreettista hyötyä toimeksiantajalle, olen tyytyväinen lopputulokseen. Myös saamani palaute yrityksen omistajilta tukee tunnettani onnistumisesta tuoda yritykselle uusia, entistä parempia tapoja toimia sekä kehittää toimintaansa.

Työtä viimeistellessäni jouduin pitämään ajatukseni kurissa, sillä mieleeni tuli jatkuvasti lisää kehitysosioita liittyen myyntiin, käytännön järjestelyihin, brändin luomiseen, tarinallistamiseen ja niin edelleen. Tämä kertoo lähinnä siitä, miten loputon työ tuotteistamisen kehittäminen on. Mahdollisesti jatkan tätä työtä vielä yrityksen kanssa, mutta opinnäytetyön osalta kokonaisuus on tässä.

Lähteet

Apunen, A. 2020. Haastajasta hittipalveluksi – tuotteista ideastasi menestyjä. Alma Talent. Helsinki.

Apunen, A. & Parantainen, J. 2014. Tuotteistajan taskuraamattu. Talentum. Helsinki.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan -Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekes. Helsinki. Luettavissa: https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf. Luettu 29.1.2021.

Barden, P. 2013. Decoded: The science behind why we buy. Wiley. West Sussex.

Filosofian akatemia 2009. Luovantyön opas. Luettavissa: <https://docplayer.fi/314295-Luovan-tyon-opas-1-0-www-filosofianakatemia-fi-informaatio-filosofianakatemia-fi.html>. Luettu 27.5.2020.

Grönroos, C. & Tillman, M. 2020. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Talentum. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/haagahelia/978-952-14-4354-1>. Luettu 3.11.2020.

Hill, N., Roche, G. & Allen, R. 2007. Customer satisfaction: The customer experience through the customer's eyes. Cogent. London.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Huone International 2020. Fasilitointityökalua kokouksiin. Ladattavissa: <https://www.huone.events/fi/18-fasilitointityokalu-tehokkaampiin-kokouksiin-lataa-opas/>. Luettu 27.5.2020.

Hyvärinen, M., Aho, A. L., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/haagahe-lia/9789517686112>. Luettu 2.2.2020.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2007. Palveluiden tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille. Tekes. Helsinki.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Komulainen, M. 2018. Menesty digimarkkinoinnilla. Helsingin seudun kauppakamari. Luettavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/menesty-digimarkkinoinnilla-2018#kohta:Menesty\(\(20\)digimarkkinoinnilla](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/menesty-digimarkkinoinnilla-2018#kohta:Menesty((20)digimarkkinoinnilla). Luettu 12.1.2021.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus – Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Alma Talent. Helsinki.

Korkiakoski, K & Gerd, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus – Työkalupakki. Alma Talent. Luettavissa: <https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/16lk427855>. Luettu 5.10.2020.

Move'n see 2018. Pixio & Pixem. Luettavissa: <https://shop.moveensee.com/en/>. Luettu 12.1.2021.

Laaksonen, S., Matikainen, J., Tikka, M. 2013. Otteita verkosta: Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät. Vastapaino. Tampere.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut – tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. WSOY. Helsinki

Liuksiala, K. 4.3.2020. Toimitusjohtaja. NIKA Equestrian Oy. Teemahaastattelu. Järvenpää.

Liuksiala, K. 16.10.2020. Toimitusjohtaja. NIKA Equestrian Oy. Haastattelu. Kirkkonummi.

Parantainen, J. 2007. Rakenna Palvelusta tuote 10 päivässä – Tuotteistaminen. Talentum. Helsinki.

Partanen, M-M. 17.11.2020. Ratsastuskoulut porskuttavat korona-aikana. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000007622643.html?fbclid=IwAR1aBiQf49ByNrlqeJ7VQWkF5fLKZan6vih8tP7VD4um-HLqQC2moY9d0WAo>. Luettu 17.11.2020.

Partanen, M-M. 28.1.2021. Kilparatsastajien kunto retuperällä. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000007767093.html?share=514de21939211cc4c1e656b0c2263b5d>. Luettu 28.1.2021.

Pönkä, H. 2020. Sosiaalisen median tilastoja. Luettavissa: <https://harto.wordpress.com/sosiaalisen-median-tilastoja/>. Luettu 12.1.2021.

Ratsastuskeskus Lupis 2020. Hinnasto. Luettavissa: <https://www.ratsastuskeskus-lupis.fi/hinnasto/>. Luettu 12.1.2021.

Rihu, T. 24.10.2016. Tuntiratsu jää yhä useammin talliin - Nykyajan minä-keskeisyys muuttaa ratsastusharrastusta. Länsi-Savo. Luettavissa: <https://lansi-savo.fi/uutiset/lahella/0501d654-532c-41a9-8ee3-32c66ce0ac32>. 5.5.2020.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685023>. Luettu 25.2.2020.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html. Luettu 9.5.2020.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Docendo Oy. Jyväskylä.

- Salminen, M. 2019. Ratsastajan lihaskuntoharjoittelu – Opas valmentajille. Opinnäytetyö. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Fysioterapia AMK. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/169243/Ratsastajan%20lihaskuntoharjoittelu%20-%20opas.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Luettu 13.1.2021.
- Soloshot 2021. Soloshot3. Luettavissa: <https://soloshot.com/collections/soloshot3>. Luettu 12.1.2021.
- Suomen ratsastajainliitto 2020a. Ratsastuksen tunnuslukuja. Luettavissa: <https://www.ratsastus.fi/srl/ratsastuksen-tunnuslukuja/>. Luettu 5.5.2020.
- Suomen ratsastajainliitto 2020b. Suomen ratsastajainliiton jäsentallit. Luettavissa: <https://www.ratsastus.fi/ratsastamaan/loyda-oma-tallisi/>. Luettu 5.5.2020.
- Tekes 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto. Luettavissa: https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoiminnan_sanasto.pdf. Luettu 4.5.2020.
- Tilastokeskus 2020. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. Helsinki. Luettavissa: http://www.stat.fi/til/sutivi/2020/sutivi_2020_2020-11-10_tie_001_fi.html. Luettu 2.2.2021.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere.
- Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M.H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2019. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja - Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA 5/2015. Unigrafia Oy. Helsinki. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6218-1>. Luettu 9.11.2020.
- Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin Yliopisto. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 14.5.2020.

Vilka, H. 2015. Tutki ja Kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Villanen, J. 2016. Tuotteista tähtituotteita. Kauppakamari. Helsinki

Volanen, H. 6.3.2020. Ratsastuksenopettaja. NIKA Equestrian Oy. Järvenpää.

Wahlgren, A. & Kitunen, A. 2012. Kohti laadukasta palveluliiketoimintaosaamista. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Liitteet

Liite 1. Saateteksti asiakasrekisterille - sähköposti

Tule mukaan kehitystiimimme!

 Lähettäjä info@nikaequestrian.com 
Päiväys 3.5.2020 21:12

Hei!

Kiitos, kun olet ollut mukana NIKA Academyn matkassa!

Kesällä 2020 pääsemme siirtämään toimintamme omiin tiloihimme Peuramaalle. Tämä tulee mahdollistamaan toimintamme kehittämisen uudelle tasolle. Tässä haluamme kuulla sinua, sillä sinä olet meille tärkeä.

Vastaamalla oheiseen kyselyyn, olet osana kehitystiimiämme.

Kyselyyn pääset tämän linkin kautta: <https://webropol.com/s/nika>

Vastaajien kesken arvotaan NIKA Academyn yksityistunti. Vastaathan 10.5.2020 mennessä.

Aurinkoista kevättä toivottaen, Karo, Nipsu ja NIKAN väki

Liite 2. Saateteksti NIKA Equestrian Facebook sivusto



NIKA Equestrian
4. toukokuuta kello 19.19 · ⚙️

Tahdotko olla osana kehitystiimiämme?

Kesällä 2020 pääsemme siirtämään toimintamme omiin tiloihimme Peuramaalle. Tämä tulee mahdollistamaan toimintamme kehittämisen uudelle tasolle. Haluammekin kuulla sinua, sillä sinä olet meille tärkeä.

Oppilaamme Minna Juntunen tekee maisteriopintojensa lopputyötä NIKA Equestrian Oy:lle, liittyen NIKA Academyn palveluihin. NIKA Academy tarjoaa korkeatasoista koulutusta ratsastajille mm. yksityis- ja pienryhmätuntien muodossa.

Tärkeä osa lopputyötä on kysely ratsastajille, jotka haluavat kehittyä rakkaassa lajissaan.

Kyselyyn pääset tämän linkin kautta: <https://webropol.com/s/nika>

Vastaajien kesken arvotaan NIKA Academyn yksityistunti. Vastaathan 10.5.2020 mennessä.

Aurinkoista kevättä toivottaen, Karo, Nipsu ja NIKAn väki

NIKA

Liite 3. Asiakaskysely kevät 2020- kysymykset ja vastaukset - Salainen

Liite 4. Tyytyväisyyskysely, syksy 2020 - Salainen