

Noora Norros

Musiikkitalon markkinointituen kehittäminen asiakaslähtöisesti

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituottaja AMK

Kulttuurituotanto

Opinnäytetyö

7.12.2017

Tekijä(t) Otsikko	Noora Norros Musiikkitalon markkinointituen kehittäminen asiakaslähtöisesti
Sivumäärä Aika	58 sivua + 2 liitettä 7.12.2017
Tutkinto	Kulttuurituotanto AMK
Koulutusohjelma	Kulttuurituotanto
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaajat	Metropolian lehtori Laura-Maija Hero Musiikkitalon viestintäpäällikkö Marja-Leena Lehtimäki
<p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, jonka kehittämiskohteena oli markkinointituki, jota Musiikkitalo tarjoaa lisäpalveluna konserttijärjestäjille. Työn tavoitteena oli selvittää, minkälaista tukea konserttijärjestäjät kaipaavat konserttitalolta heidän markkinointiinsa ja kehittää heidän toiveisiinsa pohjautuvia ratkaisuideoita. Taustalla oli tarve saada asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin perustuvat markkinointituen palvelut, jotka hyödyttäisivät myös Musiikkitaloa taloudellisesti.</p> <p>Tapaustutkimus pohjautui palvelujen ja niiden kehittämisen sekä asiakaskokemuksen teorioihin. Aineistonkeruun menetelminä käytettiin Musiikkitalon konserttijärjestäjille tehtyjä haastatteluja sekä työpaikan sisäistä esikartoitusta. Haastattelujen läpikäymiseen käytettiin samankaltaisuuskaaviota ja ratkaisuideoiden priorisointiin ratkaisuvoimamatriisia.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että konserttijärjestäjät odottavat Musiikkitalolta markkinointitukea talon kokoluokan vuoksi. Suurimmalle osalle markkinointitoimenpiteiden saamisella ja laajuudella on merkitystä konserttipaikan valinnassa. Kerätty aineisto osoitti, että sekä konserttijärjestäjät että Musiikkitalon omat työntekijät ovat epätietoisia tarjottavan markkinointituen sisällöstä, ja että nykyinen markkinointiprosessi koetaan epäselvänä. Konserttijärjestäjiä kiinnostaisivat markkinointipaketit, jotka hinnoiteltaisiin sisällön mukaisiksi. He olisivat valmiita maksamaan Musiikkitalolle perustoimenpiteiden lisäksi tapahtuvasta markkinoinnista, jos heille on näyttää tuloksia tai he itse kokevat sen hyödylliseksi esimerkiksi oman kokemuksen kautta.</p> <p>Tutkimuksen pohjalta tehdyt toimenpide-ehdotukset antavat Musiikkitalolle työkalut oman toiminnan arvioimiseen ja kehittämiseen. Opinnäytetyön ratkaisuideoihin sisältyy kaksi prototyyppiä: konsepti markkinointipaketeista sekä markkinointituen optimaalisen prosessin blueprinting-mallinnus. Kulttuurituotannon kentälle opinnäytetyö tarjoaa tietoa muun muassa konserttijärjestäjien haasteista ja toiveista markkinoinnissa, kulttuurialalla käytettävistä markkinointikanavista sekä markkinoinnin tämänhetkisistä resursseista kulttuurialalla.</p>	
Avainsanat	palvelujen kehittäminen, lisäpalvelut, markkinointituki, konserttitalo, asiakaskokemus

Author Title	Noora Norros Customer Oriented Development of the Musiikkitalo Marketing Support Services
Number of Pages Date	58 pages + 2 appendices 7 December 2017
Degree	Bachelor of Culture and Arts (Cultural Management)
Degree Programme	Cultural Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Laura-Maija Hero, Senior Lecturer Marja-Leena Lehtimäki, Communications Manager
<p>This Bachelor's thesis is a case study, the purpose of which was to develop the marketing support services the Musiikkitalo (Helsinki Music Centre) offers to their concert organizers. The aim was to find out what kind of support the concert organizers need from the concert hall for the marketing of their concert in order to provide better services for them and to gain financial benefit.</p> <p>The theoretical framework for this study derived from service development. The marketing support was considered as an additional service that could provide competitive and/or financial advantage. The data for this study was were collected by interviewing the concert organizers and by having a service path -workshop for the Musiikkitalo's employees. The interview data was analysed using the method of affinity diagram, and the solution ideas were analysed with a solution matrix.</p> <p>The results showed that the concert organizers expect marketing support services from Musiikkitalo due to the size of the concert hall. In addition, the customers were uncertain about what kind of marketing support services the Musiikkitalo has to offer. They were interested in the option of the Musiikkitalo having marketing packages with different prices. They also wanted the Musiikkitalo to send them marketing reports, but their needs for the content and the timing varied depending on the organizer.</p> <p>The thesis offers the Musiikkitalo plenty of development ideas that are based on the data. The main recommendations of this thesis are that the Musiikkitalo should improve their marketing process and investigate the possibility of selling different marketing packages and additional marketing services for the concert organizers. The thesis offers the Musiikkitalo an optimized marketing process blueprint -model and presents a concept draft for the marketing packages. For the field of cultural management, the thesis offers information on the challenges and hopes that the concert organizers have considering their marketing.</p>	
Keywords	service development, additional services, marketing support, a concert hall, customer experience

Sisällys

1. JOHDANTO	5
2. NÄKÖKULMA PALVELUJEN KEHITTÄMISESSÄ	7
2.1 LISÄPALVELUJEN MERKITYS PALVELUPAKETISSA	7
2.2 ODOTUKSET VAIKUTTAVAT KOETTUUN KOKONAISLAATUUN	10
2.3 ASIAKASKOKEMUKSEN OPTIMOINTI	11
2.4 PALVELUJEN KEHITTÄMINEN ASIAKASLÄHTÖISESTI	13
3. TAPAUKSEN ESITTELY: MUSIIKKITALO	15
3.1 MUSIIKKITALON HISTORIA	15
3.2 MUSIIKKITALON TOIMINTA	16
3.3 MARKKINOINTITUKI MUSIIKKITALOSSA	18
4. TUTKIMUSKYSYMYKSET	18
5. KÄYTTÄJÄLÄHTÖINEN KEHITTÄMISPROSESSI JA KÄYTETYT MENETELMÄT	19
5.1 LÄHESTYMISTAPANA TAPAUSTUTKIMUS	20
5.2 KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS	21
5.3 KEHITTÄMISTYÖSSÄ KÄYTETYT MENETELMÄT	24
5.3.1 <i>Palvelupolku esikartoituksen apuna</i>	24
5.3.2 <i>Puolistrukturoidut haastattelut</i>	25
5.3.3 <i>Haastatteluaineiston analysointi samankaltaisuuskaavion avulla</i>	29
5.3.4 <i>Idean ratkaisuvoimamatriisi</i>	30
5.3.5 <i>Blueprinting-mallinnus</i>	31
6. MUSIIKKITALON MARKKINOINTITUEN MAHDOLLISUUDET	32
6.1 MARKKINOINTIPROSESSI ON TYÖNTEKIJÖILLE EPÄSELVÄ	32
6.2 KONSERTTIJÄRJESTÄJIEN ODOTUKSET JA KOKEMUKSET PALVELUN LAADUSTA	34
6.3 ASIAKKAAT OVAT EPÄTIETOISIA MARKKINOINTITUESTA	35
6.4 AKTIIVISTA YHTEYDENPITOA EI JUURI KAIVATA	36
6.5 HINNOITTELUKATEGORIAT JA LISÄPALVELUIDEN MYYMINEN VARTEENOTETTAVIA VAIHTOEHTOJA	37
6.6 KONSERTTIJÄRJESTÄJIEN KOKEMAT PUUTTEET MUSIIKKITALON MARKKINOINNISSA	40
6.7 MARKKINOINTITUEN VAIKUTUS KONSERTTITALON VALINTAAN	41
6.8 KONSERTTIJÄRJESTÄJIEN OMA MARKKINOINTI JA TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT	42
7. RATKAISUEHDOTUKSET	43
7.1 OPTIMAALINEN BLUEPRINT-MALLI	46
7.2 MARKKINOINNIN TUKIPAKETTIEN KONSEPTOINTI	48
8. YHTEENVETO JA POHDINTA	50

Lähdeluettelo

Liitteet:

- Liite 1: Haastattelukysymykset
- Liite 2: Tärkeimmät löydökset listana

1. Johdanto

Silloin tällöin yllätän vieläkin itseni kävelemästä Musiikkitalon käytävillä täysin lumoutuneena, vaikka olen työskennellyt talossa jo neljä vuotta eri tehtävissä. Talon vaatimaton ulkoasu ja eleettömyys yhdistyvät orgaaniseen puuhun, joka puolelta tulvivaan auringonvaloon ja tarkkaan hiottuihin yksityiskohtiin. Talossa kohtaavat vakikävijät ja ensimmäistä kertaa konserttiin saapuvat, ammattilaiset ja opiskelijat, maailmantähdet ja kahvilassa kokoontuvan kirjakerhon jäsenet – puhumattakaan eri musiikkityylien, arvojen ja kulttuurien kohtaamisesta. Kun kävelen talon käytävillä, näen sen valtavan arvon ja potentiaalin, mikä synnyttää minussa palavan halun kehittää talon toimintaa ja varmistaa, että kokemukseni talon hienoudesta näkyy myös ulospäin. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Musiikkitalon konserttijärjestäjille tarjottavia markkinointituen palveluja. Aihe yhdistää työni Musiikkitalon viestintäassistenttina ja mielenkiinnon kohteeni kulttuurituotannon alalla, joita ovat muun muassa kehittämistyö, asiakaskokemuksen parantaminen, viestintä ja markkinointi. Kyseessä on tapaustutkimus, jonka tapauksena on Musiikkitalon konserttijärjestäjille tarjottava markkinointituki. Työssäni esittelen palvelujen kehittämisen ja asiakaskokemuksen teoriaa, kehittämisprosessin vaiheet, aineiston keruun menetelmät ja löydökset sekä niiden pohjalta luodut ideat ja ratkaisuehdotukset, joihin kuuluvat myös tehdyt prototyypit: blueprinting-mallinnus optimaalisesta markkinointiprosessista ja konseptointi markkinointipaketeista. Aineistonkeruun menetelminä toimivat Musiikkitalon sisäinen esikartoitus, jossa laadittiin markkinointituen palvelupolku, ja konserttijärjestäjille pidetyt haastattelut. Haastattelujen läpikäymiseen käytin samankaltaisuuskaaviota tutkimusaineiston laadullisena analysointimenetelmänä ja tutkimuslöydösten pohjalta tehtyjen ratkaisujen arviointiin ideoiden ratkaisuvoimamatriisia.

Musiikkitalolla on monenlaisia asiakkaita, mutta tässä opinnäytetyössä asiakkaalla tarkoitetaan B2B-konserttijärjestäjiä, jotka järjestävät Musiikkitalossa julkisia ja kaikille avoimia konsertteja. Tähän asiakasjoukkoon kuuluu muun muassa konsertti- ja ohjelmatoimistoja, orkestereita ja festivaaliorganisaatioita. Aiheen valinta perustuu tilaajan tarpeisiin saada selvyyttä konserttijärjestäjäasiakkaiden markkinointituen toiveista ja parantaa sitä kautta asiakaskokemusta sekä helpottaa Musiikkitalon viestintäosaston työntekoa, tehostaa resursseja ja selkeyttää markkinointiprosessia. Musiikkitalo tarjoaa julkisia konsertteja järjestäville asiakkaille lisäpalveluna markkinointitukea, ja tämän työn tavoitteena on selvittää millaista tukea konserttijärjestäjät kaipaavat Musiikkitalolta markkinointiinsa. Tarkoituksena on tehdä toiveiden pohjalta nykyinen markkinointituen palvelu näkyväksi ja laatia ehdotuksia palvelun parantamiseksi niin, että lopputulos täyttää sekä asiakkaan että tilaajan toiveet ja tarpeet. Prosessin alussa tilaajan saamaa hyötyä konserttijärjestäjille tarjottavista markkinointituen palveluista ei oltu tehty näkyväksi eikä sen vaikutuksista ollut faktatietoa. Asiakkaiden toiveet eivät olleet selvillä, ja heitä palveltiin tapauskohtaisesti, ilman selvää prosessia. Näin ollen tarkat kehityskohteetkin olivat osittain piilossa, ja niiden löytämiseen tarvittiin myös selvitystyötä. Palveluntuottamisen haasteena olivat lisäksi konserttijärjestäjien monimuotoisuus ja toisistaan hyvinkin paljon poikkeavat tarpeet.

Tämä kehittämistyö parantaa ja syventää Musiikkitalon asiakasymmärrystä. Tehdyt prototyypit markkinoinnin palvelujen paketoimiseen ja markkinoinnin prosessin parantamiseen antavat tilaajalle työkalut tehdä palveluista parempia ja selkeämmin hahmotettavia. Lisäksi opinnäytetyö tarjoaa tukun muita ratkaisuideoita asiakastyytyväisyyden parantamiseen, joita tilaaja voi halutessaan kehittää eteenpäin. Markkinointituen palvelujen kehittämistyö lisää Musiikkitalon kilpailuetua, tuo taloudellista hyötyä sekä parantaa asiakkaiden kokemaa laatua ja tyytyväisyyttä. Kyseessä on tapaustutkimus, jonka ei ole tarkoitus olla suoraan yleistettävissä. Opinnäytetyö tarjoaa kuitenkin yleisesti kulttuurialan kentälle tietoa konserttijärjestäjien haasteista ja toiveista markkinoinnissa, kulttuurialalla käytettävistä markkinointikanavista sekä markkinoinnin nykyisistä resursseista kentällä. Kauas katsova, laajempi tavoite on kehittää konserttien markkinointia, tuoda kulttuuria näkyvämmäksi ja parantaa siten sen saatavuutta loppukäyttäjälle eli potentiaaliselle konserttikävijälle. Työssä käytetty käyttäjäkeskeinen kehittämisprosessi tarjoaa kulttuurituottajalle mahdollisuuksia toimia fasilitoijana, konsulttina tai palvelujen

kehittäjänä, ja mahdollistaa asiakaslähtöisen työnteon. Opinnäytetyö toi minulle kokemusta palvelujen kehittämisestä, tutkimuksellisesta kehittämistyöstä, asiakaskokemuksen parantamisesta sekä erilaisista fasilitointi-, aineistonkeruu-, analysointi- ja suunnittelumenetelmistä. Tutkimuksen löydökset ja tulokset helpottavat omaa työnteokoani ja lisäävät ymmärrystäni asiakkaiden toiveista ja lähtötilanteista.

2. Näkökulma palvelujen kehittämisessä

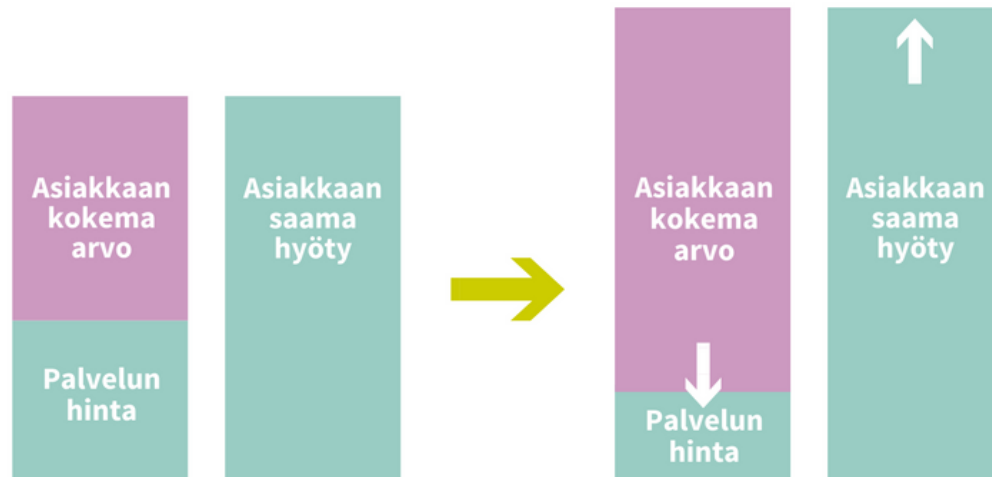
Opinnäytetyöni teoreettisena viitekehyksenä toimii palvelujen kehittäminen. Palvelujen kehittämisen prosessin ydin on asiakkaiden tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen, minkä selviämisen jälkeen on mahdollista kehittää palvelut vastaamaan sekä asiakkaiden että palveluita tuottavan organisaation tarpeita (Tuulaniemi 2016, 99). Tässä luvussa määrittelen tärkeimmät termit ja käsitteet sekä avaan, selvennän ja rajaan kirjallisuuden kautta työni aihealuetta. Käytän työssäni palvelun ja sen kehittämisen sekä asiakaskokemuksen teorioita, joiden avulla arvioin kerättyä aineistoa ja vahvistan tutkimuslöydökseni palvelemaan mahdollisesti myös laajemmin palvelujen kehittämisen kenttää – erityisesti kulttuurialalla.

2.1 Lisäpalvelujen merkitys palvelupaketissa

Käsittelen tässä opinnäytetyössä Musiikkitalon tarjoamaa markkinoinnin tukea palveluna. Palvelun määrittelyä hankaloittaa sen abstrakti luonne. Grönroosin (2009) mukaan palvelua ei voi kokea konkreettisesti, mutta palvelun voi ostaa tai myydä. Abstraktiudesta johtuen asiakkaat kuvailevat palveluita usein subjektiivisesti käyttämällä sanoja kuten ”kokemus” ja ”luottamus”. Grönroosin (2009) mukaan palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, ja siihen liittyy todennäköisesti vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa ja asiakkaan osallistamista tuotantoprosessiin. Hänen mielestään palvelujen tärkein piirre on nimenomaan niiden prosessiluonne. (Grönroos 2009, 76–81.) Tuulaniemen (2016, 59) mukaan useista eri palvelun määritelmistä nousee selvimmin esille neljä asiaa: palvelu on prosessi, palvelu ratkaisee asiakkaan ongelman, palvelu koetaan ilman omistamista ja ihmisten välinen vuorovaikutus on palvelussa merkityksellisessä osassa.

Palveluntarjoaja tarjoaa asiakkaalle palvelupaketin, joka jakautuu Grönroosin (2009) mukaan kolmeen luokkaan: ydinpalveluun, mahdollistaviin palveluihin ja lisäpalveluihin. Ydinpalvelulla tarkoitetaan markkinoilla olon syytä; Musiikkitalon tapauksessa konserttijärjestäjälle tarjottava ydinpalvelu on ensiluokkaisen konserttitilan vuokraaminen. Jotta ydinpalvelua voi kuluttaa, on olemassa myös sen mahdollistavia palveluita. Näitä ovat Musiikkitalossa mm. myynti, lipunmyynti ja tekninen tuotanto. Näiden lisäksi on olemassa arvon lisäämiseksi tai palvelun erilaistamiseksi tarjottavia lisäpalveluja. (Grönroos 2009, 224–225.) Lisäpalvelut ovat asiakkaalle annettavia tai myytäviä etuja, jotka ovat rahanarvoisia ja lisäävät asiakkaan valinnanmahdollisuuksia (Jaakkola, Orava ja Varjonen 2009, 11). Tämä opinnäytetyö käsittelee yhtä Musiikkitalon tarjoamista lisäpalveluista, eli markkinoinnin tukea.

Organisaation ydintehtävä on luoda asiakkaille arvoa, josta he ovat valmiita maksamaan. Arvo on hinnan tai hankinnan vaivan ja asiakkaan tai sidosryhmän kokeman hyödyn välinen suhde. Tätä suhdetta visualisoidaan kuviossa 1. Arvo ei ole absoluuttista, vaan siihen vaikuttavat monet tekijät. Asiakkaalla on aina odotuksia saatavasta arvosta ja hän peilaa niitä toteutuneeseen subjektiiviseen kokemukseensa (kts. luku 2.2). Yksinkertaisimmillaan asiakas kokee saavansa arvoa, jos hän saavuttaa haluamansa tai ratkaisee ongelmansa palvelun, tavarain tai niiden yhdistelmän avulla. Omistajien rooli organisaatiossa on päättää yrityksen toimintaympäristö ja perustehtävät, ja he yleensä odottavat organisaation tuottavan mahdollisimman paljon voittoa mahdollisimman pienellä panostuksella. Siksi yritykselle asiakkaan arvo realisoituu kulutuksen ja kannattavuuden perusteella. (Tuulaniemi 2016, 30–33.)



Kuvio 1. Asiakkaan kokemaa arvoa voi parantaa laskemalla hintaa tai lisäämällä hyötyä (Mukaillen Tuulaniemi 2016, 37).

Tuulaniemen (2016) mukaan lisäpalvelujen tavoite on tuottaa lisäarvoa. Koska asiakkaan kokema arvo on hyödyn ja hinnan välinen suhde, lisäpalvelu parantaa asiakkaan kokemaa hyötyä ja siten sen arvoa. Kuvio 1 havainnollistaa, kuinka hyödyn parantaminen lisää koettua arvoa, samalla mekaniikalla kuin palvelun hinnan laskeminen. Siksi lisäpalvelun tarjoaminen eli lisäarvon tuottaminen on merkittävä kilpailutekijä markkinoilla. (Tuulaniemi 2016, 37.) Grönroosin (2009) mukaan niissä tapauksissa, joissa kilpailijoiden ydintuote on hinnaltaan ja laadultaan suunnilleen samantasoinen, voi lisäpalvelu olla jopa ratkaiseva kilpailuetu. Tämän tilanteen saavuttaminen vaatii yritysjohtolta palvelunäkökulman koko liiketoimintaan. Yrityksen tulisi pitää itseään palveluyrityksenä ja nähdä kaikki laskutettavat ja laskuttamattomat palvelut tarjoaman osina, jotka tukevat asiakkaan arvontuotantoprosesseja. Palveluliiketoiminnan johdon tärkein strateginen tehtävä on tällöin kehittää kokonaisvaltaista palvelutarjoamaa. (Grönroos 2009, 26–29.)

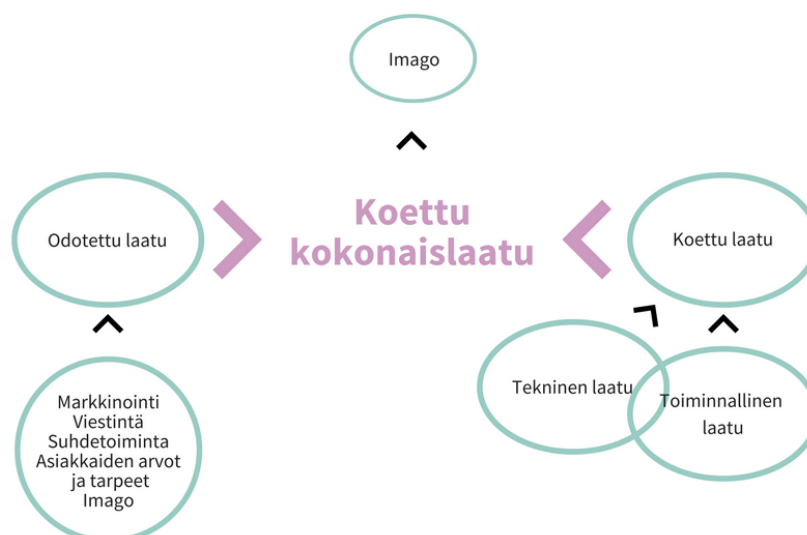
Grönroosin (2009, 174) mukaan väite siitä, että asiakkaat olisivat valmiita maksamaan vain ydintuotteesta tai -palvelusta, on yleensä väärä. Hän kertoo neljä mahdollista syytä siihen, miksi asiakkaat eivät olisi valmiita maksamaan hyvästä lisäpalvelusta:

1. Palveluorganisaatio ei ole pystynyt osoittamaan asiakkailleen, miten tämä palvelu tuottaa niille hyötyä mukavuuden, tuen, turvallisuuden paranemisen tai kustannusten alenemisen ansiosta.

2. *Palveluntarjoaja ei ole onnistunut vakuuttamaan asiakkailleen, että palvelutarjooman pitkän aikavälin kustannusvaikutukset ovat hintaa tärkeämpi ostokriteeri.*
3. *Palvelutarjooma ei ole niin asiakaslähtöinen kuin sen pitäisi olla eikä tarjoa asiakkaiden tavoittelemaa hyötyä.*
4. *Asiakas ei ole kiinnostunut arvoa kasvattavista lisäpalveluista, vaan haluaa vain ydinratkaisun mahdollisimman edullisesti. (Grönroos 2009, 174–175.)*

Grönroosin (2009) mukaan laskutettavat palvelut muodostavat vain osan kaikista asiakkaille tarjottavista palveluista. Esimerkiksi toimeen tarttumisen riipeys ja työntekijöiden asiakkailleen osoittama huomio joko helpottavat tai vaikeuttavat asiakkuutta. Ongelmana on, että yritysjohto ei useinkaan pidä näitä palveluina, eikä siten yrityksessä suunnitella tai hallita näitä kuten asiakkaille lisäarvoa tuottavia toimintoja. Kuitenkin se, että nämä hallinnolliset rutiinit nähtäisiin arvoa lisäävinä lisäpalveluina, olisi tehokas keino saavuttaa kilpailuetua. (Grönroos 2009, 24.) Grönroosin (2009) mukaan yksi keino lisätä palveluvaikutusta on voimistaa piileviä palveluita näkyviksi lisäpalveluiksi. Käytännössä tämä tarkoittaa usein laskuttamatta jäävien palveluainesten uudenlaista hallintaa ja nostamista aktiiviseen käyttöön. Tällä strategisella toimenpiteellä voi olla hyvin merkittävä vaikutus. (Grönroos 2009, 267–268.) Musiikkitalon tapauksessa näitä koettuja ei-palveluita voisivat olla markkinointituki ja sen tarjoamiseen liittyvät toimenpiteet ja tavat.

2.2 Odotukset vaikuttavat koettuun kokonaislaatuun



Kuvio 2. Koettu kokonaislaatu (Mukaillen Grönroos 2009, 105).

Koettu kokonaislaatu syntyy Grönroosin (2009) mukaan odotetusta ja koetusta laadusta, kuten kuvio 2 havainnoi. Odotettuun laatuun vaikuttavat muun muassa markkinointi, imago ja asiakkaiden arvot. Koettu laatu syntyy palvelun teknisestä ja toiminnallisesta laadusta. Koettu kokonaislaatu vaikuttaa organisaation imagoon, joka taas vaikuttaa jälleen odotettuun laatuun. (Grönroos 2009, 105.) Laatukuilu syntyy, kun odotettu laatu on suurempi kuin koettu laatu. Laatukuilun mahdollisia aiheuttajia ovat suunnitteluvirheet, riittämättömät prosessit, huono johto ja epäselvät tavoitteet (Grönroos 2009, 145–146). Laatukuiluun voi vaikuttaa madaltamalla odotettua laatua tai parantamalla koettua laatua teknisillä tai toiminnallisilla keinoilla, kuvion 2 mukaisesti.

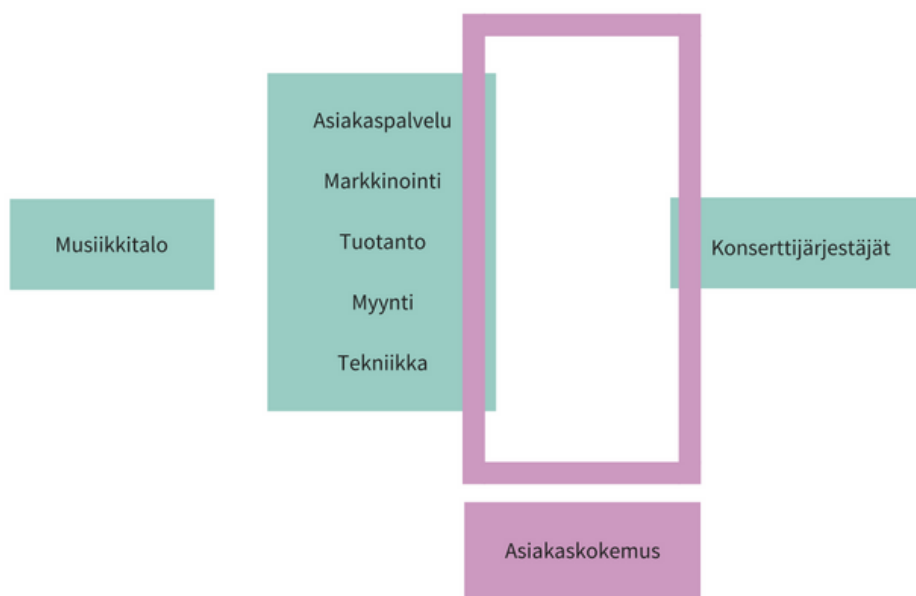
Varmistaakseen asiakkaan koetun kokonaislaadun täyttymisen, yrityksen olisi siis hyvä ottaa selvää asiakkaan odotuksista. Näiden mittaaminen ei ole helppoa, sillä ne vaihtuvat ja kehittyvät asiakassuhteen aikana eivätkä asiakkaat aina tunnista omia odotuksiaan tai osaa ilmaista niitä. Nämä Grönroosin (2009) kutsumat ”hämärit odotukset” ovat kuitenkin erittäin tärkeitä: asiakkaat pettyvät joka tapauksessa, jos he kokevat, että jotain jäi puuttumaan, vaikka he eivät tietäisikään mikä se puuttuva asia oli. Hämärien odotusten lisäksi asiakkailla on implisiittisiä (hiljaisia) odotuksia ja eksplisiittisiä (julki lausuttuja) odotuksia. Näiden täyttäminen on tottakai aivan yhtä tärkeää. (Grönroos 2009, 131–135.)

Jos olisin kysynyt ihmisiltä, mitä he haluavat liikkumiseen, he olisivat todennäköisesti sanoneet, että nopeampia hevosia (Henry Ford, Tuulaniemen 2016, 73 mukaan).

2.3 Asiakaskokemuksen optimointi

Löytänän ja Korhosen (2014, 18) mukaan 2010-luvulla siirryttiin informaation aikakaudelta asiakkaan aikakauteen, jossa yritysten tärkein kilpailukeino on asiakkaiden odotusten ylittäminen ja suosittelijoiden saaminen. Tämä koskee niin B2C- (yritykseltä asiakkaalle) kuin B2B (yritykseltä yritykselle) -liiketoimintaa. Vuonna 2015 julkaistussa (B2B) Customers 2020 –raportissa ennustetaan, että asiakaskokemuksesta on tulossa vuoteen 2020 mennessä yrityksen tärkein kilpailu- ja erottautumiskeino – raportin mukaan se nousee siis jopa tärkeämmäksi kuin itse tuote ja tai sen hinta (Walker 2015,

Levanton 2015 mukaan). Asiakaspalvelu on osa yrityksen toimintaa, mutta asiakaskokemus muodostuu kaikista yrityksen osa-alueista, kuten kuvio 3 havainnollistaa (Löytänä & Kortesus 2011, 14–15). Asiakaskokemus syntyy niistä kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista, jotka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta (Löytänä & Kortesus 2011, 11). Asiakkuusindeksi (2017) mukaan asiakaskokemus vaikuttaa suoraan suositteluhalukkuuteen, merkittävästi ostohalukkuuteen ja löyhästi asiakkuuden pysyvyyteen. Asiakaskokemuksella on myös suhde asiakasuskollisuuteen. Vaikka uskollisuuden syntymiseen vaikuttavat myös monet muut tekijät, parantaa hyvä asiakaskokemus uskollisuuden todennäköisyyttä merkittävästi. (Asiakkuusindeksi 2017, 6–7.) Asiakaskokemusta ei voida täysin suunnitella etukäteen, koska kyse on subjektiivista, asiakkaan pään sisällä tapahtuvasta asiasta. Palvelumuotoilun avulla kokemus voidaan kuitenkin optimoida. (Tuulaniemi 2016, 26.)



Kuvio 3. Asiakaskokemuksen muodostuminen (Mukaihen Löytänä ja Kortesus 2011, 14).

Suomalaisista yrityksistä asiakaskokemuksen suunnannäyttäjiä ja edelläkävijöitä ovat Asiakkuusindeksi (2017, 11–12) tutkimuksen mukaan Musti ja Mirri, Säästöpankki ja Onnibus. Näistä kaksi ensimmäistä ovat kymmenen kärjessä myös asiakasuskollisuuden mittauksessa (Asiakkuusindeksi 2017, 19). Mielenkiintoista on, että asiakasuskollisuuden ja asiakaskokemuksen sidos on Ruotsissa merkittävästi vahvempi. Yksi syy tälle voi olla Ruotsin kehittynyt palvelukulttuuri. (Asiakkuusindeksi 2017, 26.)



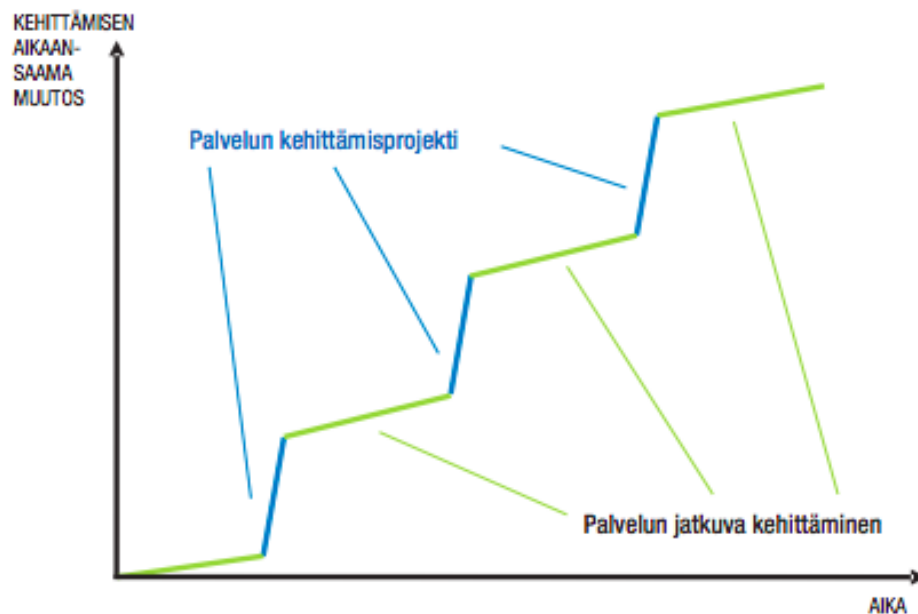
Kuvio 4. Asiakaskokemuksen tasot ja arvonmuodostus (Mukaiillen Tuulaniemi 2016, 75).

Asiakaskokemus muodostuu Tuulaniemen (2016) mukaan merkityksestä, tunteista ja toiminnasta. Näiden hierarkiaa havainnollistetaan kuviossa 4. Toimintataso on näistä kolmesta välttämättömin, eli hierarkkisen pyramidin pohja. Sen tulee täytyä, jotta palvelulla on minkäänlainen mahdollisuus selviytyä markkinoilla. Toiminnan tasolla tarkoitetaan asiakkaan funktionaalisten tarpeiden täyttämistä; esimerkiksi prosessien sujuvuutta, palvelun hahmotettavuutta ja sen saavutettavuutta. Pyramidin keskitasolla oleva tunnetaso on asiakkaan henkilökohtaisten toiveiden ja kokemusten täyttämistä, ja ylimpänä olevalla merkitystasolla tarkoitetaan asiakaskokemuksen mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia. Asiakaskokemuksen optimointi on huipussaan, kun palveluntuottaja pystyy vastaamaan kaikkiin kuviossa 4 esiteltävän asiakaskokemusp pyramidin sivulla oleviin kysymyksiin. (Tuulaniemi 2016, 74.)

2.4 Palvelujen kehittäminen asiakaslähtöisesti

Palvelujen kehittäminen on ennen kaikkea liiketoimintaa, jonka perimmäisenä tarkoituksena on voiton maksimointi. Palvelusuhde on aina yksilöllinen, eikä se ole kopioitavissa – siksi palvelu on yrityksen potentiaalisesti jopa paras kilpailutekijä sekä erottautumis- ja sitouttamiskeino. Sitoutunut ja tyytyväinen asiakas kuluttaa pidempään ja enemmän, ja on siksi yritykselle arvokas asiakkuus. (Tuulaniemi 2016,

18.) Miettisen mukaan (2016) asiakaslähtöisen palvelujen kehittämistyön tarkoituksena on saada käyttäjät tuottamaan tietoa, jota tulkitaan ja jonka avulla suunnitellaan palvelukonsepteja ja kehitetään palveluja paremmiksi. Käyttäjien rooli palvelumuotoilun prosessissa voi olla aktiivista yhteissuunnittelua tai passiivista tiedon tuottamista, jolloin suunnittelijat aktiivisesti tulkitsevat käyttäjätietoa ilman suoraa sitoutumista käyttäjäyhteisöön. (Miettinen 2016, 26–27.)



Kuvio 5. Palvelun jatkuvan kehittämisen ja kehittämisprojektien aikaansaamat muutokset (Jaakkola, ym. 2009, 4).

Kuvio 5 kuvastaa, kuinka Jaakkolan (2009) mukaan palvelun kehittäminen ei ole kertaluontoista, vaan jatkuvaa ja systemaattista toimintaa. Kehittämisprojektit sysäävät ja vauhdittavat muutoksia, mutta kehittämistyö voi yhtä hyvin tapahtua myös normaalin työn ohessa (Jaakkola ym. 2009, 3). Tuulaniemen (2016) mukaan palvelujen kehittämisen ja muotoilun ytimessä ovat käyttäjät, ja siksi palvelu pitäisi aina suunnitella niille ihmisille, jotka oikeasti tulevat sitä käyttämään. Kun palvelu on asiakkaiden todellisten tarpeiden pohjalta suunniteltu, minimoidaan epäonnistumisen riski. Monet yritykset suunnittelevat palveluita ja mittaavat onnistumista asiakkailta numeerisella palautekyselyllä. Tämän menetelmän ongelma on se, että huonon palvelukokemuksen läpikäynyt asiakas ei halua enää kehittää palvelua, vaan siirtyy muualle. (Tuulaniemi 2016, 72.) Näin ollen palvelun suunnittelu asiakaslähtöisesti on liiketoiminnan kannalta olennaisempaa kuin onnistumisen mittaaminen.

3. Tapauksen esittely: Musiikkitalo

Opinnäytetyön tilaajana toimii Helsingin Musiikkitalo oy eli Musiikkitalon palvelusakeyhtiö, joka perustettiin Musiikkitalon kiinteistöosakeyhtiön rinnalle kesäkuussa 2010. Palvelusakeyhtiön omistavat Yleisradio Oy, Helsingin kaupunki ja Taideyliopiston Sibelius-Akatemia, ja sen tehtävinä ovat Musiikkitalon toiminnan hallinnointi ja operatiivinen toiminta, salien myynti ja vuokraus pääkäyttäjille ja ulkopuolisille toimijoille sekä markkinointi ja viestintä. Palveluyhtiöllä on myös järjestämisvelvollisuus talon tarvittavien palvelujen ulkoistamisessa. (Musiikkitalo 2010.) Tässä opinnäytetyössä Musiikkitalolla viitataan kontekstista riippuen joko rakennukseen tai palvelusakeyhtiöön.

3.1 Musiikkitalon historia

Musiikkitalo syntyi käytännön tarpeista: Sibelius-Akatemialla oli tilapula, ja Helsingin kaupunginorkesteri ja Radion Sinfoniaorkesteri tarvitsivat harjoitustilat sekä akustisesti moitteettoman konserttisalin saman katon alle (Holmila 2011, 7). Musiikkitalohanke käynnistyi Sibelius-Akatemian aloitteesta vuonna 1992, ja se kesti kokonaisuudessaan lähes 20 vuotta. Kansainvälinen arkkitehtuurikilpailu käynnistettiin vuonna 1999, ja sen voitti arkkitehtitoimisto LPR-Arkkitehdit teoksella "a mezza voce" vuonna 2000. Samana vuonna valittiin akustiikan suunnittelijaksi Yasuhisa Toyota, yksi maailman arvostetuimmista akustikoista. Vuonna 2006 rakentaminen aloitettiin tunneliurakalla, patoseinätyöllä ja palaneiden makasiiniraunioiden purulla. Helsingin kaupunki, Yleisradio ja valtio päättivät sitoutua hankkeeseen vuonna 2008. Lopulta Musiikkitalo avattiin yleisölle 31.8.2011. Avajaiskonsertti (kuva 1) avattiin Jean Sibeliuksen Finlandialla. Orkesterissa soittivat sekä Helsingin kaupunginorkesterin että Radion sinfoniaorkesterin soittajia, ja kuorossa lauloivat Sibelius-Akatemian opiskelijoita ja henkilökuntaa sekä pääkaupunkiseudulla asuvia kuoroharrastajia. Kapellimestarina toimi Jukka-Pekka Saraste. (Musiikkitalo 2012.)

Musiikkitalossa on seitsemän kerrosta ja kuusi konserttisalia, joilla kaikilla on erilainen käyttötarkoitus ja tarkoituksenmukainen akustiikka. Suurin niistä on kuvassa 1 näkyvä 1704-paikkainen Konserttisali, joka on suunniteltu erityisesti akustiselle musiikille.

Pienemmissä saleissa on 140–240 istumapaikkaa, ja ne ovat suurilta osin Taideyliopiston Sibelius-Akatemian käytössä ja operoimia. Konserttisalien lisäksi ensimmäisestä kerroksesta löytyy 82-paikkainen Auditorio. (Musiikkitalo 2012.)

Musiikkitalon avajaisjuhlan käsiohjelmassa luki näin: ”Uusi yleisö ja tutut kuulijat, opiskelijat ja musiikin ammattilaiset, eri musiikinlajit, kohtaavat toisensa talon konserttisaleissa ja muissa tiloissa. Visionsa mukaisesti Musiikkitalo pyrkii olemaan elävän säveltaiteemme alueella edelläkävijä, luomaan pääkaupungin aktiivista ja modernia kaupunkikuvaa ja kasvattamaan sen vetovoimaa sekä kotimaassa että ulkomailla.” (Musiikkitalo 2011). Monivaiheisen taipaleen aikana nämä tavoitteet ovat pysyneet samoina.



Kuva 1. Musiikkitalon avajaiskonsertti 31.8.2017. Kuvaaja: Pertti Nisonen.

3.2 Musiikkitalon toiminta

Musiikkitalon päätoimijat ovat Radion sinfoniaorkesteri, Helsingin kaupunginorkesteri ja Taideyliopiston Sibelius-Akatemia. Talon julkiset tilat ovat kaikille avoimia, ja niin kaupunkilaiset kuin turistitkin ovat tervetulleita tutustumaan taloon ympäri vuoden, vaikka heillä ei konserttilippua olisikaan. Kävijöitä palvelevat kahvila, ravintola,

lipunmyynti, infopiste, Sibelius-Akatemian kirjasto sekä klassisen musiikin erikoisliike Fuga. (Musiikkitalo 2012.) Musiikkitalossa järjestetään noin 70–100 julkista konserttia ja tapahtumaa joka kuukausi syyskuusta toukokuuhun. Kesäkuukausina talossa on ollut perinteisesti hieman vähemmän tapahtumia, vaikka talo onkin auki vuoden ympäri. (Musiikkitalo 2014.) Tosin vuoden 2017 kesäkuukaudet ylsivät kesäkuuta lukuun ottamatta aiemmin mainittuun haarukkaan mukaan: kesäkuussa Musiikkitalossa oli 62 julkista tapahtumaa, heinäkuussa 93 ja elokuussa 71. (Musiikkitalo 2017b.) Julkisten tapahtumien lisäksi Musiikkitalossa järjestetään lukuisa määrä yksityistilaisuuksia, esimerkiksi seminaareja, kokouksia ja yritysjuhlia. Musiikkitalon palveluosakeyhtiössä työskentelee tällä hetkellä 24 työntekijää (Musiikkitalo 2017a.). Tämän lisäksi palveluosakeyhtiössä työskentelevät lipunmyynnin tuntityöntekijät, ja tekniikan puolella käytetään usein freelancereita.

Musiikkitalon B2C-asiakkaita ovat konserttikävijät, muihin tapahtumiin osallistuvat kävijät, turistit, koululais- ja muut ryhmät, kahvilan, kirjaston ja levykaupan asiakkaat sekä muut talossa vierailevat henkilöt. Julkiset tilat houkuttelevat luokseen esimerkiksi harrastajakuvaajia sekä jonkin verran ohi- ja läpikulkijoita. B2B-asiakkaita ovat muun muassa konserttijärjestäjät, yritykset, yhdistykset, liitot, julkishallinnolliset toimijat, ammattikuvaajat sekä mainos-, media-, tv- ja elokuvayhtiöt. Tämä opinnäytetyö keskittyy täysin konserttijärjestäjäasiakkaisiin. Näitä ovat eri tuotantoyhtiöt, orkesterit, festivaaliorganisaatiot ja promoottorit, jotka järjestävät Musiikkitalossa kaikille avoimia konsertteja. Vuonna 2017 talon ulkopuolisista toimijoista eniten konsertteja Musiikkitalossa järjestivät Helsingin Barokkiorkesteri, Helsingin Juhlaviikot, Lilja Production ja Live Nation Finland (Musiikkitalo 2017b). Lisäksi konsertteja järjestävät jonkin verran erilaiset liitot, järjestöt tai julkishallinnolliset toimijat. Konserttijärjestäjäasiakas voi olla myös taiteilija tai esiintyjä itse, mutta tämä on harvinaista. Konsertteja voi järjestää kaikissa Musiikkitalon saleissa, mutta suurin osa ei-päätoimijoiden, eli ulkopuolisten konserttijärjestäjien, konserteista pidetään Konserttitalissa (kuva 1). Tähän työhön haastatellut konserttiasiukkaat olivat töissä orkesterissa, tuotantoyhtiössä, ohjelmatoimistossa, konserttitoimistossa, festivaaliorganisaatiossa ja julkishallinnollisella toimijalla. He työskentelivät kaikki joko tuotannon, markkinoinnin tai hallinnon tehtävissä.

3.3 Markkinointituki Musiikkitalossa

Tässä opinnäytetyössä esiteltävät ja kehitettävät Musiikkitalon markkinoinnin tukipalvelut ovat niiden konserttijärjestäjien käytettävissä, jotka järjestävät julkisia, kaikille avoimia konsertteja Musiikkitalon tiloissa. Päätoimijoille ja muille tapahtumajärjestäjille on olemassa omat palvelunsa. Vaikka Musiikkitalo tarjoaa konserttijärjestäjille markkinointitukea, on vastuu markkinoinnista konserttijärjestäjillä itsellään. Musiikkitalo lupaa konserttijärjestäjille tällä hetkellä neljä markkinointitoimenpidettä: verkkosivunäkyvyyden, kaksi sosiaalisen median päivitystä, mainoskampanjan mediaseinälle sekä sähköisen julisteen näkyvyyden Musiikkitalon sisänäytöillä. Näiden lisäksi tehdään monipuolisesti erilaisia markkinointitoimenpiteitä, jotka riippuvat ennen kaikkea Musiikkitalon omista resursseista, mutta myös järjestäjän tarpeista, konsertin lipunmyyntilanteesta ja monista erityistapauksista. Olennaisimmat sopimuksen ulkopuoliset kanavat ovat uutiskirjepaikka, sosiaalisen median sponsoroidut ja sponsoroimattomat julkaisut sekä lippukumppanimme näkyvyyspaikat.

Musiikkitalon markkinoinnissa työskentelee tällä hetkellä lisäksi esimieheni, viestintäpäällikkö Marja-Leena Lehtimäki. Kovin runsaasti markkinoinnin tukitoimenpiteisiin ei ole näillä näkymin resursseja. Uskon kuitenkin, että selkeät prosessit ja hyvin suunnitellut markkinoinnin tukipalvelut paitsi parantavat palveluja, myös säästävät perustoimenpiteiden työaikaa ja siten vapauttavat resursseja jopa nykyistä laajempaan tuen tarjontaan – tai vähintään selkeämpään viestintään, jotta asiakkaat tietäisivät tehdyt toimenpiteet.

4. Tutkimuskysymykset

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, millaista tukea konserttijärjestäjät kaipaisivat markkinointiinsa Musiikkitalolta ja minkälaisia mahdollisuuksia markkinointituen kehittämiseen olisi. Tarkoituksena on sekä parantaa markkinointiprosessia että kehittää markkinoinnin tuen palveluja vastaamaan paremmin asiakkaiden ja tilaajan tarpeita. Tilaajan saama hyöty perustuu asiakastyytyvyyden lisäksi taloudellisiin hyötyihin, työn resursoinnin optimoimiseen sekä työntekijöiden työtaakan helpottamiseen.

Päätutkimuskysymyksenäni on *”Miten Musiikkitalo voisi palvella ja tukea konserttijärjestäjiä paremmin markkinoinnissa?”*

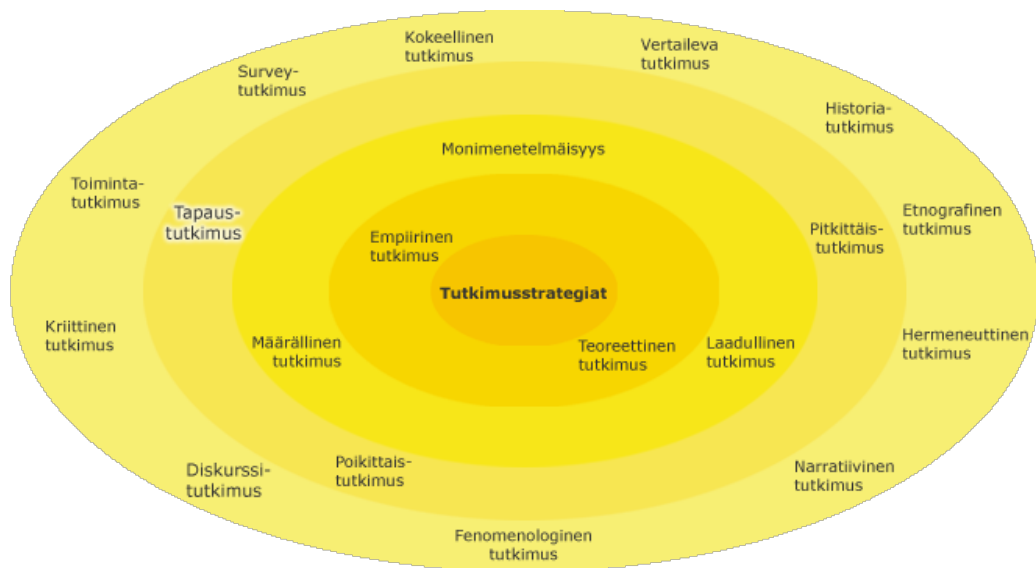
Sen lisäksi minulla on muutamia alakysymyksiä, joiden tarkoitus on syventää saatua tietoa ja saada mahdollisimman käytännönläheisiä tutkimustuloksia. Haluan erityisesti selvittää, miten hyvin konserttijärjestäjät tuntevat Musiikkitalon nykyisiä markkinointitoimenpiteitä ja millaiseen suuntaan he haluaisivat niitä kehittää. Samalla tutkin, voisivatko tämän tutkimuksen tulokset kannustaa myös markkinointituen maksullisten palvelujen kehittämiseen. Minua kiinnostaa myös, missä asioissa ja miten konserttijärjestäjät haluaisivat, että heihin ollaan Musiikkitalon markkinoinnista yhteydessä. Näistä kysymyksistä saatavilla vastauksilla saan kokonaiskuvan nykytilanteesta sekä tulevaisuuden toiveista, minkä avulla voin esittää Musiikkitalolle käytännönläheisiä ratkaisuehdotuksia ja tehdä prototyyppejä jatkokehityksen tueksi. Laajemmasta kulttuurituotannon näkökulmasta tutkimuskysymykseni antavat tietoa konserttijärjestäjien tarpeista ja toiveista sekä markkinoinnin että muiden heille tarjottavien palvelujen suhteen. Haastattelujen löydökset kuvaavat osittain myös yleisemmällä tasolla konserttijärjestäjien huolia ja haasteita yleisöjen tavoittamisessa sekä antavat yleiskuvaa nykyisestä kulttuurimarkkinoinnin tasosta, siihen käytettävistä resursseista ja käytetyimmistä markkinointikanavissa.

5. Käyttäjälähtöinen kehittämisprosessi ja käytetyt menetelmät

Kehittämisprosessini alkoi loppukevästä 2017 tilaajan valinnalla ja päättyi saman vuoden lopulla. Käsittelen tässä luvussa prosessin vaiheet ja käytetyt menetelmät. Laajemmasta kulttuurituotannon näkökulmasta opinnäytetyössäni kuvattu kehittämisprosessi antaa valmiudet toimia fasilitoijana, konsulttina tai toiminnan kehittäjänä vastaavissa projekteissa. Tärkein ja haastavin vaihe prosessissa oli aiheen rajaus, ja olennaisimmat menetelmät olivat haastattelut ja niiden analysoimiseen käytetty samankaltaisuuskaavio. Niiden avulla syntyivät työn tärkeimmät oivallukset, koska työn tarkoituksena oli kehittää palveluita nimenomaan asiakaslähtöisesti.

5.1 Lähestymistapana tapaustutkimus

Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden mukaan (2014) kehittämishankkeissa on tyypillisesti piirteitä useasta lähestymistavasta, sillä niiden menetelmät ovat osin päällekkäisiä. Tässä opinnäytetyössä päälähestymistapa on tapaustutkimus, koska tutkimuksen päätarkoituksena on tuottaa Musiikkitalolle kehittämisehdotuksia konserttijärjestäjille tarjottaviin markkinoinnin tukipalveluihin, eikä tutkimus ole suoraan siirrettävissä muihin tapauksiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 36.) Toisaalta koska kyseessä on palveluliiketoimintaan liittyvää kehittämistä, on myös palvelumuotoilu vahvasti läsnä työssäni. Palvelumuotoilun ominaispiirteet tutkimuksellisenä lähestymistapana ovat käyttäjäkeskeisyys, luovuus ja yhteisöllisyys. Tarkoituksena on luoda palvelukokemuksia, jotka ovat helppokäyttöisiä, haluttavia ja hyödyllisiä. (Ojasalo ym. 2014, 71–73.) Tässä opinnäytetyössä konserttijärjestäjille annettava markkinoinnin tuki nähdään palveluna, jota kehitetään asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden mukaiseksi.



Kuvio 6. Tapaustutkimuksen sijoittuminen tutkimuskenttään (Jyväskylän yliopisto 2015).

Tapaustutkimuksen (case study) ominaispiirteitä ovat kehittämissuositusten ja -ideoiden tuottaminen sekä syvällisen ja yksityiskohtaisen tiedon löytäminen yksittäisestä, tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimus ei pyri yleistämiseen tai sellaisenaan toistettaviin tuloksiin, vaan saamaan yhteen kohteeseen uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo ym. 2014, 52–54.) Jyväskylän yliopiston (2015) mukaan tämä ei kuitenkaan poissulje sitä mahdollisuutta, etteikö yksittäisen tapauksen

syvällinen ja yksityiskohtainen tarkastelu voisi tuottaa sellaista tietoa, joka on yleistettävää, siirrettävää tai sosiokulttuurisesti laajemmin merkityksellistä. Tapaustutkimuksen tutkittava tapaus voi olla monenlainen, mutta yleensä se on jokin oma rajattu kokonaisuutensa tai yksikkö. Tutkimuskentällä se sijoittuu toimintatutkimuksen ja empiirisen tutkimuksen välimaastoon, kuten kuviosta 6 voi nähdä. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Tässä opinnäytetyössä tapaustutkimuksen kohde eli tapaus (case) on Musiikkitalon markkinoinnin tuki konserttijärjestäjille.

5.2 Kehittämisprosessin kuvaus

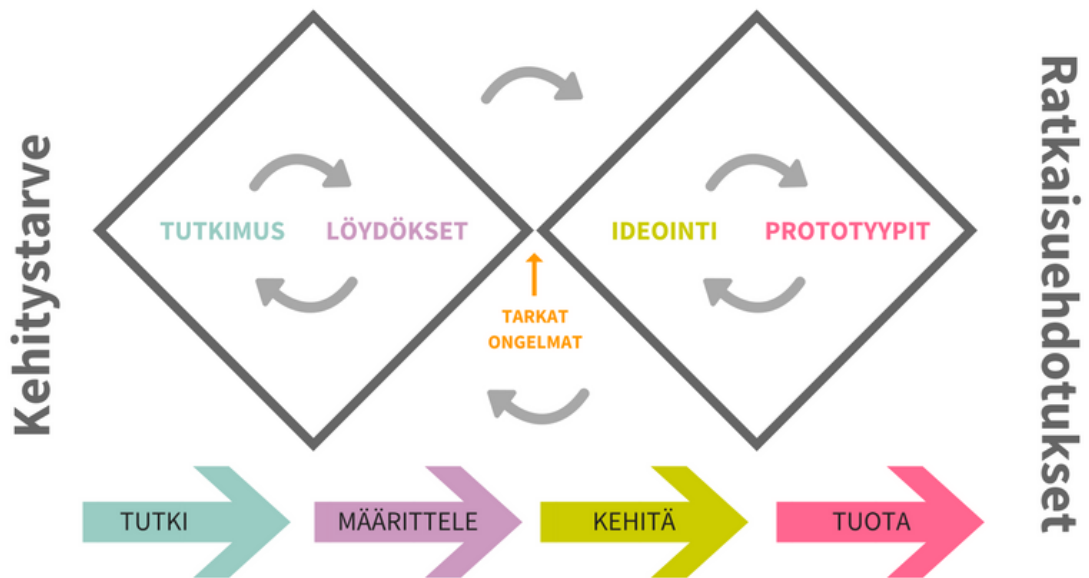
Käytin opinnäytetyöni suunnittelussa, aikataulutuksessa ja toteutuksessa Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014) tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin mallia. Yksinkertaisimmillaan siinä on kyse suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin kierrosta, mutta mallissa eritellään yhteensä kahdeksan eri vaihetta kehittämistyölle. (Ojasalo ym. 2014, 23–50.) Avaan taulukossa 1 kirjassa esitellyt kehittämistyön vaiheet rinnakkain omien toimenpiteideni kanssa. Työnteossa vaiheet menivät osittain lomittain ja päällekkäin, mutta etenivät kuitenkin suurin piirtein näissä raameissa.

Taulukko 1. Opinnäytetyön vaiheet (mukaillen Ojasalo ym. 2014).

Vaihe:	Toimenpiteet opinnäytetyöhöni:
Mielekkään kohteen ja alustavan tavoitteen määrittäminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tilaajan valinta 2. Kehittämiskohteiden miettiminen tilaajayrityksessä 3. Omien vahvuuksien ja erikoistumisen pohdinta 4. Aiheen suunnittelu tilaajan kanssa 5. Aiheen rajaus 6. Projektisuunnitelman tekeminen
Tiedon hankkiminen ja arvioiminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kohteeseen perehtyminen; taustatiedot, asenteet ja havainnot, tiedot toimialasta ja toimintaympäristöstä 2. Teoreettisen viitekehyksen valinta, käsitteistöön tutustuminen 3. Lähdekirjallisuuden alustava etsiminen, avainteosten hankkiminen ja lukeminen
Kehittämistehtävän määrittäminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ideointi, tavoitteiden pohdinta 2. Mallintamisen miettiminen, mikä tuotos työstä syntyy? 3. Mittarien pohtiminen; mistä tiedän, että onnistun?

Tietoperustan muodostaminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Käsitteiden ja hakusanojen valinta 2. Lähdekirjallisuuden hankkiminen ja lukeminen, muistiinpanojen tekeminen kirjallisuudesta 3. Sisällysluettelon pohdinta ja tietoperustan mallin valitseminen; oivalluttava–perinteinen/vetoketju -malli, jossa tietoperusta eriytetään suurimmilta osin tulosten kuvaamisesta, mutta tekijän oma ajattelu näkyy läpi työn ja tarvittaessa käytetään tietoperustaa myös menetelmien ja tulosten kuvaamisessa
Lähestymistavan valitseminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Todellisuudessa olin pohtinut tämän jo ennakkoon, mutta tässä perehdyin valitsemaani lähestymistapaan (tapaustudkimus) ja sidoin sen kiinni myös toiseen olennaiseen lähestymistapaan (palvelumuotoilu)
Kehittämistyötä tukevien menetelmien käyttäminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sopivien menetelmien lukkoon lyöminen 2. Sisäinen esikartoitus työntekijöille > palvelupolun hahmotus 3. Käsitekartta nykyisestä tilanteesta 4. Haastattelukysymysten valinta 5. Puolistrukturoidut haastattelut 6. Tutkimusaineiston analyysi samankaltaisuuskaavion avulla 7. Ratkaisuehdotusten ideointi 8. Ratkaisuehdotusten vetovoimaisuuden ja toteuttamiskelpoisuuden arviointi ratkaisuvoimamatriisin avulla 9. Optimaalisen blueprint-mallinnuksen luominen prototyypiksi 10. Markkinointipakettien konseptin luominen prototyypiksi 12. Muiden toimenpide-ehdotusten kehittäminen
Tulosten jakaminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opinnäytetyön luetuttaminen ja hiominen 2. Opinnäytetyön valmistuminen ja esittely 3. Diaesityksen teko ja sisäinen esittely 4. Opinnäytetyön jakaminen haastateltaville
Kehittämistyön arvioiminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Palautekeskustelu 2. Työn opponointi ja arviointi 3. Itsearviointi

Kuten taulukosta 1 voi huomata, työntekoni alkoi tilaajan ja aiheen valinnalla, minkä jälkeen alkoi pitkä ja monivaiheinen tiedonkeruuprosessi. Siihen kuuluivat niin lähestymistavan, tietoperustan ja tutkimuskysymysten valinta kuin varsinainen tutkimusmenetelmien toteuttaminen haastatteluineen kaikkineen. Lopuksi jäljelle jäivät ideoiminen, kirjoittamistyö, tulosten jakaminen sekä työn arvioiminen.



Kuvio 7. Kehittämisprosessin tuplatimantti-malli (Mukaiillen Service Design Vancouver 2014).

Suunnittelin ja visualisoin kehittämisprosessia myös kuviossa 7 esiteltävän tuplatimantti-mallin (vapaa käännös englannista: Double diamond design process) avulla. Siinä hahmottuvat ne kohdat, joissa tapahtuu tiedonkeruuta ja ideoinnin lavenemista sekä ne kohdat, joissa tietoa tarkennetaan ja kavennetaan. Huomionarvoista on, että nuolet kulkevat jokaiseen suuntaan ja aina tarvittaessa työnteossa palataan edellisiin kohtiin ja vaiheita tehdään osin myös rinnakkain. Tutkimuskohtaan minun tapauksessani kuuluivat sekä teoreettinen tutkimusosuus että aineiston keruu. Tutkimusaineistoani aloin kaventaa etsimällä ja analysoimalla olennaiset löydökset samankaltaisuuskaavion avulla. Sen jälkeen ideoin runsaasti ratkaisuehdotuksia, jotka arvioin ratkaisumatriisin avulla ja joiden avulla kehitin kaksi prototyyppiä: konseptin markkinointipaketeista sekä optimaalisen markkinointiprosessin blueprint-mallinnuksen.

5.3 Kehittämistyössä käytetyt menetelmät

Koska kyseessä on tapaustutkimus, jonka aihetta ei tunnettu entuudestaan hyvin ja jolla on pieni käyttäjä- ja kohderyhmä, oli alusta asti selvää käyttää laadullisia eli kvalitatiivisiä menetelmiä aineiston keräämiseen ja analyysiin. Tällä tavoin sain pienestä otannasta runsaasti analysoitavaa aineistoa ja pääsin ilmiöön kokonaisvaltaisemmin käsiksi. Ojasalon ym. (2016) mukaan laadullisissa menetelmissä tutkitaan läheisesti tutkittavien toimintaa ja tehdään ilmiöstä perusteltuja tulkintoja. Laadullisia menetelmiä käyttäessä on erityisen tärkeää kuvata tarkasti prosessia ja perustella tulkintojaan, jotta lukija voi itse arvioida johtopäätösten luotettavuutta. (Ojasalo ym. 2014, 105.) Tässä luvussa avaan mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti aineiston keräämiseen ja analysoimiseen sekä ideoiden suunnitteluun ja prototyyppien tekoon käyttämäni menetelmät.

5.3.1 Palvelupolku esikartoituksen apuna

Käytin palvelupolkuja menetelmänä sisäisen esikartoituksen apuna projektin alkuvaiheessa. Palvelupolku kuvaa asiakkaan reittiä palveluprosessissa. Tuulaniemen (2016) mukaan sen avulla hahmotetaan, miten asiakas kulkee palvelun aika-akselilla ja mitä hän kokee prosessin aikana. Palvelupolku koostuu palvelutuokioista, joiden sisällä on kontakti- tai kosketuspisteitä. (Tuulaniemi 2016, 78.) Kosketuspisteitä ovat kaikki ne hetket, jossa asiakas kohtaa yrityksen toimintoja. (Löytänä & Korteso 2011, 113.) Grönroos (2009) puolestaan kutsuu totuuden hetkiksi, niitä ratkaisevia tilanteita, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan resurssien ja toimintatapojen kanssa, ja joissa palveluntarjoajalla on mahdollisuus osoittaa palvelun laatu. Kun palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi on kunnossa, ei huonosti toteutettuja ”totuuden hetkiä” synny. Luonnollisesti huonosti sujunutta hetkeä voi paikata myöhemminkin esimerkiksi korjaamalla virheen tai pahoittelemalla tilannetta, mutta tällainen menettely on vaivalloista ja tehottomampaa kuin prosessin parantaminen. (Grönroos 2009, 111.)

Kehittämiprojektin alkuvaiheessa kartoitin, miten Musiikkitalon työntekijät kokevat konserttijärjestäjille tarjottavan markkinoinnin tuen palvelupolun. Palvelupolun

miettimiseen osallistuivat edustaja myynti- ja tapahtumatiimistä sekä palvelupäällikkö, joka tekee konserttijärjestäjän kanssa lipunmyyntisopimuksen, jossa sovitaan myös markkinointituen toimenpiteistä. Nämä kaksi henkilöä ovat olennaisimmat konserttijärjestäjän palvelupolulla, sillä heidän kanssaan tehdään kaikki sopimukset ja heidän kanssaan tapahtuu suurin osa asiakaskontakteista. Tarkoituksena oli perehtyä kehittämisiongelmaan kartoittamalla heidän kanssaan sitä, mikä on markkinointituen palvelupolun nykytilanne. Pyysin työntekijöitä muodostamaan markkinointituen palvelupolun heidän näkökulmastaan. Kysyin heiltä, millaista tukea, apua ja palvelua ulkopuoliset tapahtumajärjestäjät saavat Musiikkitalolta koskien Konserttialissa pidettävien julkisten konserttien markkinointia. Neuvoin merkitsemään jokaisen kohdan omalle post it -lapulleen kronologisessa järjestyksessä. Suunnitelmassani oli tarkoitus syventää palvelupolku blueprint-mallinnukseksi. Koin kuitenkin, että tehty palvelupolku oli sen verran niukka, että oli järkevämpää jättää se sellaiseksi ja lopuksi tehdä blueprint-mallinnus osaksi ratkaisuehdotuksia prototyyppiä, niin että valmistin tutkimusanalyysin pohjalta optimaalisen blueprint-mallin (luvut 5.3.5 ja 7.3).

5.3.2 Puolistrukturoidut haastattelut

Päämenetelmäni aineistonkeruussa olivat asiakkaiden eli konserttijärjestäjien haastattelut. Sain haastatteluista nopeasti paljon syvällistä tietoa kehittämiskohteestani. Ojasalon ym. (2014, 106) mukaan haastattelu on hyvä valinta aineistonkeruumenetelmäksi silloin, kun halutaan antaa yksilölle mahdollisuus tuoda esille häntä itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Tässä projektissa asiakkaiden subjektiiviset kokemukset olivat tärkeitä, sillä halusin korostaa kehittämisehdotuksissani asiakaskokemusta ja asiakkaiden tarpeita. Haastattelin Musiikkitalon ulkopuolisia konserttijärjestäjiä, jotka ovat järjestäneet tai järjestävät konsertteja¹ Musiikkitalon Konserttialissa. Valitsimme tilaajan kanssa yhteistyössä haastateltavat, jotka olivat pääsääntöisesti uskollisia, runsaasti konsertteja järjestäviä asiakkaita sekä satunnaisesti meitä käyttäviä asiakkaita. Mukaan saatiin myös yksi uusi asiakas. Taulukossa 2 on kuvattu haastateltavien tahojen konserttimäärät Musiikkitalossa vuonna 2017. Haastatelluista eniten konsertteja Musiikkitalossa järjestävät Helsingin Barokkiorkesteri, Helsingin Juhlaviikot, Lilja Production ja Live

¹ Yksi haastateltavista (Suomen Stand Up Club) ei järjestänyt konserttia, vaan stand up -esityksen. Olen käsitellyt tätä samanlaisena tapauksena kuin konserttia, sillä kyse oli julkisesta, kaikille avoimesta esityksestä Konserttialissa.

Nation Finland. Yksikään haastattelujen ulkopuolelle jäänyt asiakas ei ole järjestänyt vuonna 2017 edellä mainittuja tahoja enempää julkisia konsertteja Musiikkitalossa.

Taulukko 2. Haastateltavien tahojen konserttien määrät Musiikkitalossa vuonna 2017.
(Musiikkitalo 2017b.)

Haastateltava taho	Konserttien määrä Musiikkitalossa 2017
Helsingin Barokkiorkesteri	8
Helsingin Juhlaviikot	7
Lilja Production	6
Live Nation Finland	5
Fazer Konserttitoimisto	2
Suomen Stand Up Club	1
Fullsteam Agency	1
Puolustusvoimain Pääesikunta	1

Tässä tapauksessa kahdeksan avainasiakkaan otos oli riittävä, huomioiden että julkisia konsertteja Konserttitalossa järjestäviä asiakkaita ei ole kovin montaa ja suuri osa asiakkaista järjestää vain kertaluontoisen tapahtuman. Luku vaihtelee vuosittain, mutta vuonna 2017 ulkopuolisia tapahtumajärjestäjiä, joilla oli julkinen konsertti Konserttitalossa, oli ■. Näistä potentiaalisia haastateltavia oli 14, joista pyysin haastatteluun kymmentä ja sain kahdeksan. Yhdessä haastattelussa oli kaksi haastateltavaa samalta järjestäjätaholta. Olen anonymiteetin säilyttämisen takia käsitellyt tätä tapausta paitsi yhtenä haastatteluna, myös yhtenä haastateltavana. Heidän haastattelunsa aikana ei ilmennyt yhtäkään heidän välistä mielipide-eroa.

Haastattelut toteutin puolistrukturoidulla menetelmällä, joka sallii luontevan, keskustelunomaisen reagoinnin haastattelun aikana ja sanamuotojen vaihtelun haastateltavan mukaan. Tein kysymyspatteriston (liite 1), jonka järjestystä vaihtelin haastateltavan mukaan, niin että ajatukset seurasivat luontevasti toisiaan. Puolistrukturoitu haastattelu antoi minulle vapauden esittää lisäkysymyksiä, kun sellaisia tuli haastattelun aikana mieleen, ja toisaalta jättää esittämättä tilanteeseen soveltumattomia kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2014, 108.) Kysymysten poisjättämiseen vaikuttivat esimerkiksi haastateltavan taustat tai muiden kysymysten vastauksista esiin tulleet asiat.

Kysymysten valinnan aloitin pohtimalla tutkimuskysymyksiäni ja kehitin erilaisia vaihtoehtokysymyksiä, joiden kautta voisin saada niihin vastauksia. Ensimmäisen kehittelyn tuloksena minulla oli 27 kysymystä. Hain ja sain apua kysymysten

muotoiluun, jolloin huomasin tehneeni jonkin verran johdattelevia kysymyksiä. Kuvasta 2 voi nähdä kysymysten kehittämisen prosessia. Olen pitänyt runsaasti työhaastatteluja ja koulutuksia, joissa olen oppinut avointen kysymysten (esim. millaisia, miten, miksi) merkityksen, siksi että syntyisi keskustelua ja haastateltava/kouluttaja olisi mahdollisimman vähän äänessä. Alkuperäisissä haastattelukysymyksissäni avoimet kysymykset olivat yllättäen usein niitä kaikkein johdattelevimpia. Esimerkiksi tekemäni kysymys "Millaisia odotuksia teillä on ylipäätään konserttitalolta markkinointituen suhteen?" sisälsi lähtöoletuksen siitä, että odotuksia on olemassa. Lopulta tämä kohta muotoutui näin: "Onko teillä yleisesti odotuksia konserttitalon markkinointituen suhteen?" Jatkoin kysymistä vastauksen mukaan – joko kysymällä lisäkysymyksiä odotusten luonteesta ja siitä, miten Musiikkitalo vastaa odotuksia tai kieltävän vastauksen jälkeen kysymällä, miksi odotuksia ei ole. Lopulliset haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

Haastattelukysymykset:

- ALUSTUS, LÄHTÖTIETO
 - Yleinen warm-up
 - **Millaisia toimenpiteitä tiedät**, että Musiikkitalossa tehdään konserttien markkinoinnin tueksi?
 - **Millaisia odotuksia** teillä on ylipäätään konserttitalolta markkinointituen suhteen? **Vastaavatko** Musiikkitalon palvelut näitä odotuksia?
- ONNISTUMISET
 - **Miten** olette kokeneet Musiikkitalon markkinoinnin tuen hyödyn?
 - **Paras** kokemus Musiikkitalon markkinoinnista?
- PUUTTEET
 - Oletteko huomanneet Musiikkitalon markkinointituessa selkeitä puutteita tai ongelmakohtia?
 - Huonoin kokemus Musiikkitalon markkinoinnista?
 - **Millaista** olennaista lisätukea kaipaisitte Musiikkitalolta markkinoinnissa?
 - Entä voimmeko karsia jotain? **Tuntuuko joku toimenpide turhalta?**
- LYHYET KYSYMYKSET
 - **Onko väliä kuinka monta yhteys henkilöä teillä on Musiikkitalosta?** Kaipaatteko keskitetysti yhtä ihmistä, joka vastaisi kaikesta vai haluaisitteko olla suoraan yhteydessä aina niihin ihmisiin, jotka tekevät toimenpiteet (eli tapahtumakoordinaattori, viestintä ja lipunmyynti erikseen)?

post it?

Noora Norros
14.36 10. lokak.

tuleeko mieleen

Noora Norros
14.34 10. lokak.

Onko odotuksia

Ratkaise

Vastaa...

Noora Norros
14.35 10. lokak.

miten vastaavat

Ratkaise

Noora Norros
14.41 10. lokak.

Oletteko kokeneet? Miten?

Ratkaise

Noora Norros
14.38 10. lokak.

Tuleeko mieleen jotain yksittäistä onnistumista...

Ratkaise

Kuva 2. Haastattelukysymysten arviointia ja kehittämistä.

Anttilan (1998) mukaan kysymysten hiominen on tärkeää, sillä monet haastateltavat ovat kysymysten suhteen erittäin herkkiä ja harkitsemattomat kysymykset voivat aiheuttaa virhetuloksia. Virhelähteiden välttämiseksi, haastattelutilanteessa tulisi pyrkiä mahdollisimman lähelle arkielämän tasoa. (Anttila 1998, 236–237.) Sen takia minulle oli tärkeää muotoilla kysymykset omaan suuhuni sopiviksi ja tehdä kysymysjärjestyksestä luonteva. Vilka (2005) käyttää kysymysjärjestyksen miettimisestä termiä "haastattelurungon juonellisuus". Hän tarkoittaa sillä sitä, että

haastattelun tulisi edetä haastateltavan odotusten mukaisesti. Juonellisuus vähentää haastateltavan epävarmuuden tunnetta ja saa hänet puhumaan kokemuksistaan laveammin. (Vilkkä 2005, 113.)

Lopulta käytin keskimäärin noin kymmentä sopivinta kysymystä kussakin haastattelutilanteessa. Tyypillinen tilanne oli, että haastateltava vastasi yhden kysymyksen innoittamana kolmeen suunniteltuun kysymykseen. Osalle haastateltavista esittelin osana haastattelua alustavan markkinointipakettimallin (kuva 3), jonka olin kehittänyt tilaajan kanssa haastattelujen tueksi. Siinä oli esiteltynä mahdollinen esimerkki paketeista ja niiden hinnoittelusta. Pelkäsin sen ohjaavan keskustelua liikaa, minkä takia en esitellyt sitä kaikissa haastatteluissa. Kysyin kuitenkin jokaisessa haastattelussa markkinoinnin palvelujen paketoimisesta sekä eri hintakategorioiden luomisesta.

Ilmainen versio

- tapahtumakalenteri
- infonäytöt
- mediaseinämainos
- some-nostot

Hintakategoria 1

- tapahtumakalenteri
- infonäytöt
- mediaseinämainos
- some-nostot
- sponsoroitu some-mainos uutiskirjepaikka
- lyhyt raportti markkinoinnin tuloksista

Hintakategoria 2

- tapahtumakalenteri
- infonäytöt
- mediaseinämainos
- some-nostot
- sponsoroitu some-mainos uutiskirjepaikka
- kattavat raportit markkinoinnin tuloksista
- 1 vkon nosto verkkosivujen etusivun banneripaikkaan
- Google Adwords-mainos

Kuva 3. Haastatteluja varten kehitelty havainnoiva markkinointipakettimalli.

Sain äänitysluvan jokaiseen haastatteluun, jolloin pystyin keskittymään haastateltavaan paremmin ja reagoimaan tilanteisiin luontevasti. Kirjoitin silti haastattelun aikana lyhyitä muistiinpanoja varmuuden vuoksi. Haastatteluiden jälkeen litteroin eli aukikirjoitin aineiston mahdollisimman nopeasti. Koska aineistossa oleellisinta oli vastausten sisältö, salli se minulle hieman ylimalkaisemman aukikirjoitustavan (Ojasalo ym. 2014, 107).

Tarkoitukseni oli käyttää osassa haastatteluissa CIT-menetelmää (Critical Incident Technique, kriittisten tapahtumien tekniikka), jossa kysytään haastateltavilta erityisen huonoista ja erityisen hyvistä kokemuksista palveluista, ja syvennetään tarinoita lisäkysymyksillä (Ojasalo ym. 2014, 109). Ne haastateltavat, joilta näitä kysyin, eivät kuitenkaan nimenneet sellaisia yksittäisiä kokemuksia, joita olisi voinut lähteä syventämään. Tämä saattaa kertoa mahdollisesti siitä, että palvelu ei ole herättänyt tarpeeksi muistijälkiä.

5.3.3 Haastatteluaineiston analysointi samankaltaisuuskaavion avulla

Käytin aineistoanalyysin menetelmänä samankaltaisuuskaaviota (tunnetaan myös nimellä yhteenkuuluvuuskaavio, englanniksi Affinity diagram), joka esittää käyttäjäkunnan keskeiset ongelmat ja tarpeet hierarkkisessa järjestyksessä. Menetelmässä poimitaan haastatteluista esilöydöksiä eli samankaltaisuusmuistiinpanoja (Affinity notes), jotka ryhmitellään ja otsikoidaan. Näin saadaan painotettua tietoa koko käyttäjäkunnan ongelmista eivätkä yksittäisen vastaajan mielipiteet korostu liikaa. (Hämäläinen, Vilkkä & Miettinen 2016, 75.) Menetelmä on verrattavissa tutkimusaineiston laadulliseen sisällönanalyysiin, jossa Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan tutkimusaineisto jaotellaan pieniin osiin, jotka käsitteellisestään ja järjestetään uudelleen uudenlaiseksi kokonaisuudeksi.

Käytännössä kävin joka haastattelun litterointimuistiinpanot läpi ja poimin esilöydökset joko suorina lainauksina tai huomioina (esim. "Ei tiedä uutiskirjeen olemassaolosta"). Tulostin jokaisen haastattelun esilöydökset samanvärisinä ulos ja leikkasin pieniksi lappuiksi. Tuulaniemen (2016, 154) mukaan samankaltaisuuskaavion menetelmässä lappuja ei kategorisoida ennalta mitenkään, eli esilöydöksiä ei jaotella esim. haastattelu- tai tutkimuskysymysten mukaan. Sekoitin jopa kaikki laput keskenään, jotta järjestys ei ohjaisi minua ryhmittelyssä. Otin pakasta esilöydöksen yksi kerrallaan ja aloin jaotella niitä intuitiivisesti erilaisiin ryhmiin. Ensimmäisen kierroksen jälkeen hajotin isot ryhmittymät ja liitin yksinäisiä lappuja mahdollisuuksien mukaan jo muodostuneisiin ryhmiin. Lopuksi mietin jokaisen ryhmittymän yhteisen tekijän ja keksin otsikot muodostuneisiin ryhmiin. Prosessin vaiheet näkyvät kuvassa 4. Kuten

kuvasta 4 voi huomata, samankaltaisuuskaavion ryhmittelystä voi kerralla nähdä haastateltaville kaikista merkityksellisimmät aiheet kiinnittämällä huomiota isoimpiin ryhmittymiin (Tuulaniemi 2016, 154). Esilöydösten värikoodaaminen auttoi visuaalista hahmottamista.



Kuva 4. Samankaltaisuuskaavion prosessi.

5.3.4 Idean ratkaisuvoimamatriisi

Käytin idean ratkaisuvoimamatriisi -menetelmää löytämään potentiaaliset ratkaisumallit analyysivaiheesta syntyneistä ideoista. Tässä menetelmässä ideat jaotellaan ratkaisuvoiman ja vetovoimaisuuden mukaan. Tarkoituksena on löytää suuresta joukosta toteuttamisen arvoiset ideat mahdollisimman nopeasti. Taulukko 3 esittelee tätä matriisia. (Koski 2011, 42.) Muokkasin Kosken (2011, 42) ratkaisuvoimamatriisia sen verran, että vaihdoin omassa toteutuksessa vetovoimaisuusakselille toteuttamiskelpoisuuden. Näin ollen selvitin ensisijaisesti ideoiden ratkaisuvoimaa ja toteuttamismahdollisuutta. Koin tässä yhteydessä ratkaisuvoiman olevan jo itsessään vetovoimaista konserttijärjestäjille, sillä ideat olivat syntyneet suoraan heidän tarpeistaan ja toiveistaan. Kehitin samankaltaisuuskaaviosta tulleiden löydösten pohjalta tukun ratkaisuihideoita. Kävin läpi kaikki ideat ja sijoitin ne siihen kohtaan kuusikenttää, jonne arvioin idean kuuluvan.

Taulukko 3. Idean ratkaisuvoimamatriisi (Koski 2011, 42).

Idean vetovoimaisuus

		SUURI	KESKIN- KERTAINEN	PIENI
Idean ratkaisuvoima	SUURI	<i>OK! – Idea Pane toimeen</i>	<i>OK- Idea Pane toimeen</i>	<i>OK-idea Lisää vetovoimaa</i>
	KESKIN- KERTAINEN	<i>OK-idea Paranna ratkaisuvoimaa</i>	<i>Ehkä kehittämällä Toimiva?</i>	<i>Ehkä Kehitettävä idea</i>
	PIENI	<i>Vaikea toteuttaa</i>	<i>Tuskin menestyy kilpailussa</i>	<i>Kelvoton idea</i>

5.3.5 Blueprinting-mallinnus

Yksi käyttämästäni menetelmästä ratkaisuehdotusten tekemisessä oli prosessianalyysi eli palvelun blueprinting. Blueprintingin tarkoituksena on tehdä prosessikaavio asiakkaan palvelupolusta, johon kirjataan asiakkaan prosessi, asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät toimenpiteet sekä niihin tarvittavat tukitoimet. (Ojasalo ym. 2014, 178–179.) Tuulaniemen (2016) mukaan blueprinting tehdään asiakkaan näkökulmasta kronologisessa järjestyksessä. Kuvailun yksityiskohtaisuuteen vaikuttaa mallin käyttötarkoitus; joskus on tarvetta hyvinkin yksityiskohtaiseen erittelyyn ja toisinaan punaisen langan säilyttämiseksi on pysyttävä yleisellä tasolla. Joka tapauksessa blueprintingin pohjalta palveluntuottajan tulisi pystyä helposti arvioimaan prosessin toimivuutta, sekä siihen käytettäviä resursseja ja palvelun kuluja. (Tuulaniemi 2016, 212–215.) Tein blueprinting-mallin prototyypiksi kuvaamaan optimaalista markkinoinnin prosessia, jolla varmistetaan sekä asiakkaan tyytyväisyys että tilaajan etu. Käytännössä kävin läpi haastattelujen ja sisäisen esikartoituksen löydökset, tutkin prosessin ongelmakohdat ja hahmottelin niiden pohjalta keskeisimmät ratkaisutoimenpiteet. Tämän jälkeen havainnoin polulle, millä tavalla asiakkaan ja Musiikkitalon työntekijöiden kannattaisi toimia, jotta havaittuja ongelmia ei syntyisi. Syvensin polun

blueprinting-mallinnukseksi, jolloin siitä tuli prototyyppi, jonka Musiikkitalo voi halutessaan ottaa suoraan käyttöön tai jatkokehittää. Esittelen tekemäni blueprinting-mallin luvussa 7.1.

6. Musiikkitalon markkinointituen mahdollisuudet

Tässä luvussa esittelen ja analysoin tapaustutkimukseni löydökset alalukuihin avattuina teemoittain. Ensin kerron sisäisen esikartoituksen tuloksista ja sitten siirryn konserttijärjestäjäasiakkaiden haastattelujen löydösten avaamiseen. Haastattelutuloksia ja -vastauksia ei ole yksilöity haastateltavan mukaan anonymiteetin takaamiseksi. Jaoin haastattelut sattumanvaraiseen A–H-järjestykseen, jota olen käyttänyt apuna viitattaessa yksittäiseen haastatteluun.

6.1 Markkinointiprosessi on työntekijöille epäselvä

Kehittämiprojektin alkutilanne oli se, että jokainen asiakas kohdattiin markkinoinnin ja viestinnän osalta yksilöllisesti, ilman selkeää toimintamallia. Se lienee pääsyy, miksi työntekijöiden oli hankala hahmottaa markkinointiprosessin palvelupolkua sisäisessä työpajassa. Vaikka he tekivät polun toimenpiteitä työssään päivittäin, joutuivat he muistelemaan paikoittain pitkiäkin aikoja. Osallistuin polun tekemiseen jonkun verran myös itse. Neutraaliempien johtopäätösten takaamiseksi olisi voinut olla hedelmällisempää olla pelkästään ulkopuolisen seuraajan roolissa, mutta koin tilanteessa, että työntekijät kaipasivat osviittaa ajatustensa jäsentelyyn. (Sisäinen esikartoitus 2017.)



Kuva 6. Musiikkitalon markkinointituen palvelupolku työntekijöiden näkökulmasta. Sisäinen esikartoitus 2017.

Kuvassa 6 nähdään, miten Musiikkitalon työntekijät hahmottavat konsertin markkinointiprosessin palvelupolun. Heidän näkökulmastaan markkinoinnin palvelupolku alkaa myyntineuvottelusta ja siirtyy siitä lipunmyyntisopimukseen ja tapahtumatietolomakkeeseen, jotka palvelupäällikkö lähettää asiakkaalle. Materiaali kuratoidaan, minkä jälkeen konsertti julkistetaan Musiikkitalon kanavissa ja laitetaan myyntiin. Sen jälkeen tehdään muut markkinointitoimenpiteet, joista työntekijät mainitsivat esimerkkeinä Intro-uutiskirjeen, mahdolliset lippukumppanin kanavat sekä mediaseinä-kampanjan¹. Konsertin aikana järjestäjä mainostaa mahdollisesti muita konserttejaan talossa, minkä jälkeen Musiikkitalosta käydään kommentoimassa ja tykkäämässä konsertista tulevia sosiaalisen median kuvia. Työpajassa kävi lisäksi ilmi, että työntekijöiden mielestä markkinointipaketit olisivat hyvä ratkaisu. He ehdottivat myös, että konsertin lopuksi lähetettäisiin järjestäjille tieto siitä, mitä kautta liput ovat myyty ja siten korostettaisiin markkinoinnin merkitystä. Se olisi heidän mielestään hyvä kohta kysyä myös tulevista konserttisuunnitelmista. (Sisäinen esikartoitus 2017.)

¹ Mediaseinä on yli 170 m² kokoinen digitaalinen pinta talon eteläseinällä ja pohjoismaiden suurin digitaalinen ulkonäyttö (Musiikkitalo 2017c).

Merkittävää tässä heidän hahmottamassaan palvelupolussa on se, että siinä viestintä- ja markkinointiosasto ovat mukana vain kahdessa viimeisessä palvelupolun vaiheessa, ”Muut markkinointitoimenpiteet” ja ”Konsertti”. Sitä ennen työtä tekevät vain tapahtumakoordinaattori, palvelupäällikkö ja palvelukoordinaattori. (Sisäinen esikartoitus 2017.) Tämä voi olla myös yksi syy siihen, miksi polun vaiheiden hahmottaminen tuntui hankalalta. Omasta näkökulmastani tämän hetken suurin ongelma prosessissa on se, että viestintä- ja markkinointitiimi ei useinkaan tiedä konsertista ennen sen menemistä myyntiin eikä ole asiakkaaseen yhteydessä heti prosessin alussa, koska silloin konsertin markkinoinnin suunnittelua ei tehdä tarpeeksi aikaisin; tarvittavia mainospaikkoja ei varata ajoissa ja markkinointitoimenpiteet jäävät konserttijärjestäjän näkökulmasta täysin näkymättömiksi, koska heillä ei ole tietoa saatavista tukitoimista.

6.2 Konserttijärjestäjien odotukset ja kokemukset palvelun laadusta

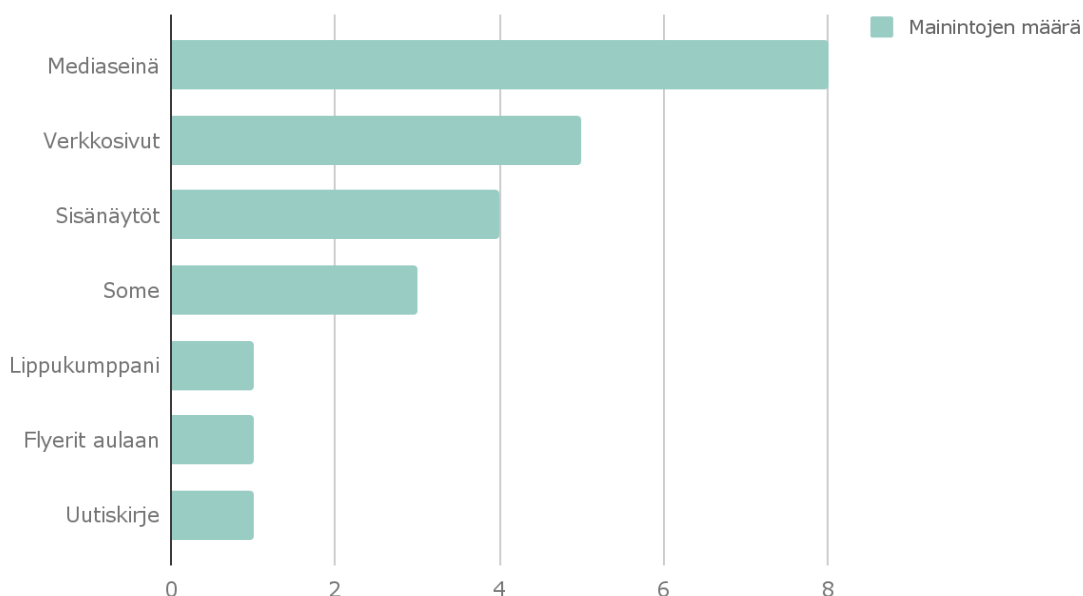
Palvelun koettuun laatuun vaikuttavat aina asiakkaiden odotukset. Haastateltavien odotukset konserttitalon markkinointitukeen liittyen vaihtelivat hyvin paljon. Osa haastateltavista ei tunnistanut odottavansa mitään, vaikka odotukset kävivät kuitenkin ilmi haastattelun aikana muilla tavoin. Jokaisella haastateltavalla olikin loppujen lopuksi jonkin näköisiä odotuksia konserttitalon markkinoinnista. Monet haastateltavat mainitsivat, että odotukset markkinointitukeen syntyvät talon koosta. Pieniltä tapahtumataloilta ei odoteta apua, mutta Musiikkitalon kokoiselta organisaatiolta odotetaan resursseja ja siten toimenpiteitä markkinointiin liittyen. Useampi haastateltava mainitsi oletukseksi ”perustason” tai ”peruspaketin” markkinoinnin tukemisessa. He määrittelivät siihen kuuluvan Musiikkitalon nykyiset markkinointitoimenpiteet, mutta toisaalta tässä on huomioitava se, että heillä oli hatara käsitys nykyisistä toimenpiteistä. Käytännössä odotuksiin kuuluivat ainakin verkkosivunäkyvyys, sosiaalisen median ”perusnäkyvyys” ja talon näytöt. (Konserttijärjestäjien haastattelut 2017.) Nämä asiakkaiden tärkeimmät odotukset kävivät yksi yhteen myös Musiikkitalon työntekijöiden mainitsemien kanavien kanssa (Sisäinen esikartoitus 2017).

*Me tykätään täällä mahdottomasti toimia. Teidän henkilökunta on parasta mahdollista.
(Haastattelu F, 2017.)*

Odotuksista huolimatta, haastateltavat olivat kaikki tyytyväisiä Musiikkitalon nykyiseen palvelutason laatuun. Neljässä haastattelussa oli puhetta siitä, että palvelu on lähiaikoina kehittynyt ja palveluallttius lisääntynyt. Erityisesti kiitosta saivat nopeat vastaukset sähköposteihin ja aktiivinen ote työhön. Markkinointituen palveluista kaikki haastateltavat antoivat erityiskiitosta "fantastiselle mediaseinälle", joka on "sisäfilee-paikalla". (Konserttijärjestäjien haastattelut 2017.)

6.3 Asiakkaat ovat epätietoisia markkinointituesta

Selkeä ja merkittävä löydös oli, että asiakkaat ovat erittäin epätietoisia tarjottavasta markkinointituesta ja siitä, mitä se pitää sisällään. Kysyin jokaisen haastattelun aluksi, tietääkö haastateltava, millaisia toimenpiteitä Musiikkitalolla tehdään markkinoinnin tueksi, ja pyysin konkreettisia esimerkkejä. Olen melko varma, että aktiivisen muistelun tai avustamisen jälkeen he olisivat muistaneet enemmän, mutta minua kiinnosti nimenomaan ne toimenpiteet, joista heillä oli vahva muistijälki. (Konserttijärjestäjien haastattelut 2017.)



Kuvio 8. Haastateltavien mieleen tulleet Musiikkitalon markkinointitoimenpiteet (Konserttijärjestäjien haastattelut 2017).

Mediaseinän muistivat kaikki, verkkosivut muistettiin hyvin ja sisänäytöt sekä sosiaalinen media kohtalaisesti, mutta muita kanavia ei tiedetty ollenkaan tai ne saivat vain yhden maininnan (Kuvio 8). Jokainen haastateltava mainitsi tavalla tai toisella olevansa epävarma siitä, mitä Musiikkitalossa tehdään heidän konserttinsa markkinoinnin hyväksi tai mitä mahdollisuuksia heillä olisi. Kolme haastateltavaa mainitsi huomanneensa lisääntyneen panoksen ja palvelualttiuden, ja he kokivat etteivät osaa hyödyntää taloa tarpeeksi. Toki on otettava huomioon, että tapahtumajärjestäjien organisaatiosta joku muu kuin haastateltava olisi voinut tietää kanavista enemmänkin, mutta löydöksen volyymi on riittävän suuri, että voidaan todeta akuutti selkeämmän viestinnän tarve. (Konserttijärjestäjien haastattelut 2017.)

6.4 Aktiivista yhteydenpitoa ei juuri kaivata

Asiakkaat kokivat, että heihin ollaan nykyisellään yhteydessä markkinointiin liittyvistä asioista vähän ja rajallisesti, mutta riittävästi. Monet kokivat, että heihin ei tarvitse olla juuri ollenkaan yhteydessä silloin kun konsertti myy hyvin eikä ole ongelmia. Osa koki, että se on heidän vastuullaan olla Musiikkitaloon yhteydessä eikä toisinpäin. (Konserttijärjestäjien haastattelut 2017.)

Yhteydenpito on kivaa, kun se on funktionaalista ja miellyttävää. Ei tarvitse pitää yhteyttä yhteyden vuoksi. (Haastattelu G, 2017.)

Lähes kaikki mainitsivat oma-aloitteisesti kysymyspatteriston ulkopuolelta, että heille tulisi viestiä kaikista markkinointiin liittyvistä uudistuksista ja päivityksistä. Yksi haastateltava haluaisi kuulla Musiikkitalon kuulumisia ja muistutuksia eri mahdollisuuksista noin kerran puoleen vuoteen. Osa haluaisi rakentaa Musiikkitalon kanssa tiiviimmän suhteen ja tehdä enemmän yhteistyötä. Vaikka haastateltavat kaipasivat lisätietoa markkinointikanavista ja uudistuksista, niin osalla tuntui olevan suorastaan pelko siitä, että heihin oltaisiin yhteydessä turhasta tai liian usein. Tämä saattoi vaikuttaa ristiriitaan sen välillä, että he kokivat etteivät tiedä tarpeeksi, mutta että saavat nykyisellään silti riittävästi yhteydenottoja. Tämä voi tarkoittaa sitä, että heille paras palvelu olisi sellainen, jossa he saavat tiedon palvelusta ja tehdyistä toimenpiteistä, ilman että he joutuvat joka välissä tekemään päätöksiä. Yhteydenpidon ja markkinointiasioiden hoitamisen he hoitaisivat mieluummin suoraan markkinoinnin

yhteyshenkilön kanssa, eikä heillä ole tarvetta yhden luukun periaatteeseen eli yhteen henkilöön, jolta saisi kaiken tiedon tuotannosta, lipunmyynnistä sekä markkinoinnista. (Konserttijärjestäjien haastattelut 2017.)

Itse asiassa ensimmäinen ajatus oli, että totta kai pitäisi olla kontrollissa. Mutta toisaalta itsehän olen ne materiaalit teille lähettänyt ja pitäisi olla vain kiitollinen, että joku muu tekee sen työn omasta puolesta. (Haastattelu A, 2017.)

Haastateltavat olivat keskenään erimielisiä siitä, kuinka itsenäistä työtä Musiikkitalon viestintä- ja markkinointiosastolta toivotaan. Toiveissa oli selkeä ero niiden toimijoiden välillä, joilla oli omassa organisaatiossaan markkinointiosasto tai -työntekijä ja niiden toimijoiden, joissa ei ollut erillistä markkinoinnin tai viestinnän työntekijää. Keskimäärin toimijat, joilla oli omaa markkinointihenkilökuntaa, halusivat olla tarkemmin kontrollissa markkinoinnin sisällöstä. Heille oli tärkeää esimerkiksi uutiskirjeen hyväksyttäminen ennen lähettämistä. Vaikka osalle tarkastuttaminen olikin tärkeää, toivoivat kaikki Musiikkitalolta itsenäistä toimintaa materiaalien luomisen suhteen. Perusteluina tälle olivat mm. resurssointi heidän päässään, luotto talon ammattilaisiin, Musiikkitalon oman äänen toteutuminen sisällössä ja se, että kaikki materiaali muodostetaan joka tapauksessa heidän itse toimittamiensa materiaalien pohjalta. (Konserttijärjestäjien haastattelut 2017.)

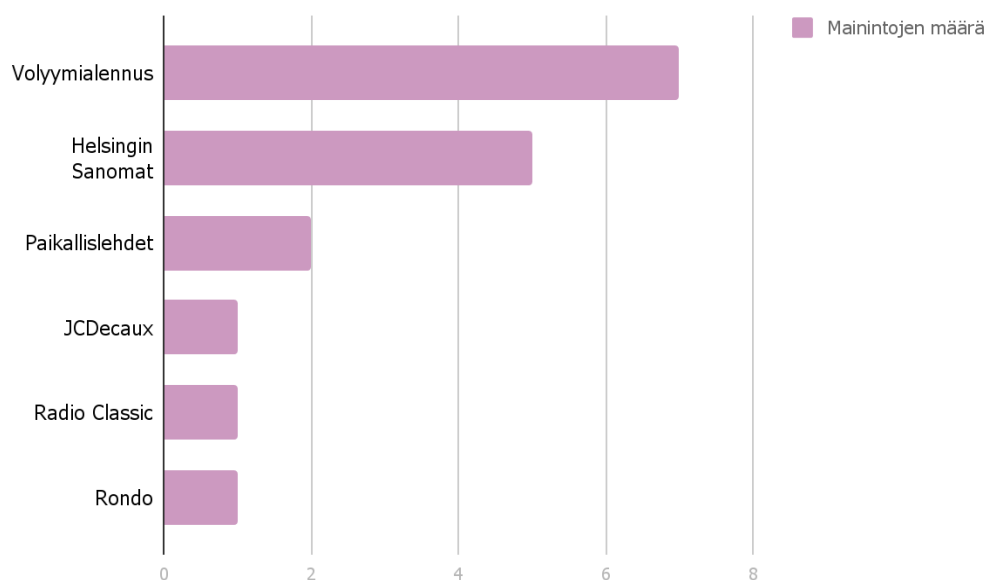
6.5 Hinnoittelukategoriat ja lisäpalveluiden myyminen varteenotettavia vaihtoehtoja

Kaikki haastateltavat olivat avoimen kiinnostuneita siitä mahdollisuudesta, että Musiikkitalo tarjoaisi tulevaisuudessa maksullisia markkinoinnin lisäpalveluja. Esittelin osalle haastateltavista alustavan markkinointipakettien palveluhammotelman, ja he olivat kaikki siitä kiinnostuneita. Myös muissa haastatteluissa tällaiset markkinointipaketit nousivat esille. Yksi haastateltava kertoi ostaneensa vastaavan paketin erästä konserttitalosta. Maksullisen markkinointipaketin ostopäätöksessä tärkein tekijä oli näyttö ja omat kokemukset. Konserttijärjestäjille tulisi voida näyttää, että maksetuista toimenpiteistä on ollut hyviä kokemuksia ja ne ovat tuottaneet tulosta. Tärkeäksi koettiin myös se, että lisäpalvelu on odotusten päälle tapahtuvaa työtä. Haastateltavat tuskin koskaan olisivat valmiita maksamaan esimerkiksi verkkosivujen tapahtumasivusta taikka yksittäisestä sponsoroimattomasta sosiaalisen

median nostosta. Ostopäätökseen vaikuttavat myös ajallinen sopiminen sekä konsertin myynti. Eräs haastateltava sanoi, että he ottaisivat lähtökohtaisesti aina ilmaisen pakettin ja siirtyisivät miettimään maksullista vasta, jos konsertti ei myy. (Konserttijärjestäjien haastattelut 2017.)

Jos palvelu on selvästi sitä äsken kuvattua palvelua lisäävää. Varsinkin, jos sen toteutus maksaa teillekin tai jos muutenkin ostetaan mediaa jostain. (Haastattelu F, 2017.)

Kysyttäessä mahdollisista maksullisista palveluista, kaikkein useimmin nousi esille medianäkyvyyden volyymialennukset – ja medioista kiinnosti erityisesti Helsingin Sanomat (Kuvio 9). Tämä nousi esiin jopa seitsemässä haastattelussa kahdeksasta, vaikka en oma-aloitteisesti maininnut volyymialennusta vaihtoehtona missään haastattelussa. Useampi mainitsi haastattelussa, että voisi maksaa listausnäkyvyydestä, jos Musiikkitalo ostaisi Helsingin Sanomista mainoksen tyylillä ”Kauden kohokohdat”. Tosin yksi haastateltava oli sitä mieltä, että listausnäkyvyys lehdissä tulisi kuulua vuokraan, ja että maksaisi vain isosta lehtinäkyvyydestä. (Konserttijärjestäjien haastattelut 2017.)



Kuvio 9. Medianäkyvyyksien mainintojen määrä haastatteluissa (Konserttijärjestäjien haastattelut 2017).

Monien puheissa korostuivat konserttitalon ja median hyvien suhteiden tärkeys, ja mahdollisuudet alennuksiin Musiikkitalon kautta kiinnostivat. Yksi haastateltava sanoi,

että heille olisi vetovoimatekijä, jos Musiikkitalon kautta saisi esimerkiksi -15% alennuksen Helsingin Sanomien mainoksesta. Kuvio 9 havainnollistaa, kuinka Helsingin Sanomat mainittiin viidessä haastattelussa kahdeksasta kiinnostavana kanavana, joka haluttaisiin saavuttaa Musiikkitalon kautta, ja kuinka haastatteluissa mainittiin toive volyymlennuksen tai muun näkyvyyden saamisesta Musiikkitalon kautta myös paikallislehdistä, JCDecaux'ilta, Radio Classicilta tai Rondosta. (Konserttijärjestäjien haastattelut 2017.)

Kaksi haastateltavaa sanoi, että he olisivat valmiita maksamaan jonkun tietyn kohderyhmän täsmätavoittamisesta. Esimerkiksi lasten tai nuorten tavoittaminen oli yhden järjestäjän haasteena, ja hän olisi ollut valmis maksamaan esimerkiksi koulujen musiikinopettajien tavoittamisesta kauttamme. Muutamassa haastattelussa kävi ilmi, että konserttijärjestäjille on tärkeää tavoittaa Musiikkitalon vakiokävijät, koska he ostavat todennäköisesti lippuja usean eri järjestäjän Musiikkitalon konserttiin. Musiikkitalo tavoittaa heidät helposti omista kanavistaan; esimerkkeinä sosiaalisen median kanavat, uutiskirje, sisänäytöt ja talon flyeri-telineet. Medianäkyvyyden ja tietyn kohderyhmän tavoittamisen lisäksi konserttijärjestäjät kertoivat olevansa valmiita maksamaan aktiivisesta sosiaalisen median markkinoinnista, lisänäkyvyydestä Musiikkitalon verkkosivuilla, runsaammasta näkyvyydestä Musiikkitalon omilla näytöillä, flyereiden jakelumahdollisuudesta konserttisalin penkeille, lippukilpailun järjestämisestä, näkyvyydestä jonkun muun järjestäjän konsertissa, omasta uutiskirjeestä tai isommasta näkyvyydestä uutiskirjeessä, Google-mainoskampanjan luomisesta sekä lippukumppanin asiakasprofiilien hyödyntämisestä. (Konserttijärjestäjien haastattelut 2017.)

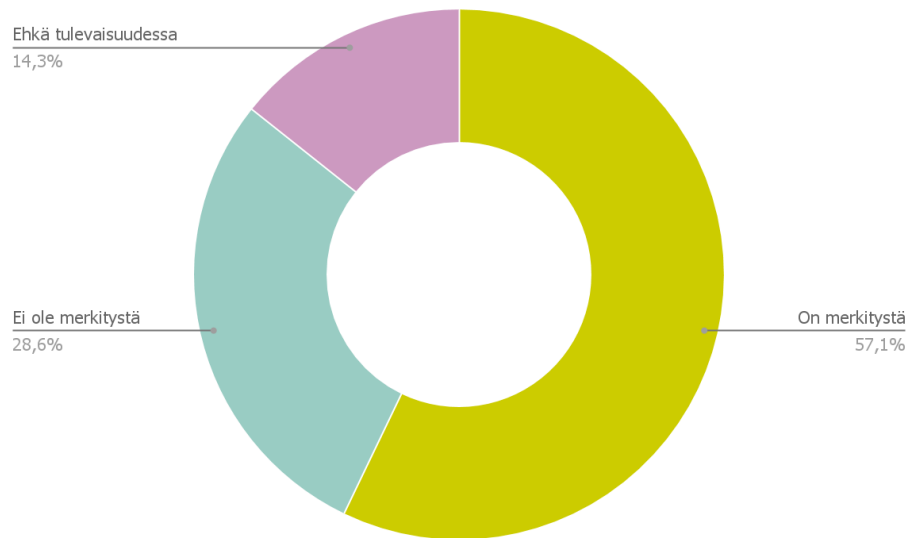
Kaikki haastateltavat olivat kiinnostuneita jonnäköisestä markkinointiraportista, mutta järjestäjien tarpeet erosivat toisistaan hieman. Osalle tehdyt toimenpiteet olivat tärkeämpiä ja osalle taas tulokset. Suurinta osaa kiinnosti erityisesti mitä kautta liput olivat myyty ja mistä asiakas oli kuullut konsertista. Pari haastateltavaa toivoi yksityiskohtaistakin tietoa, esimerkiksi lipunmyyntipäivistä tai tietystä asiakasryhmästä. Raportti toivottiin yleisimmin saatavaksi konsertin päätyttyä. Yksi kaipasi raporttia jo konserttipäivän aamuksi ja muutama halusi väliraportin loppuraportin lisäksi siinä tapauksessa, että konsertti olisi myynyt kehnosti. (Konserttijärjestäjien haastattelut 2017.)

Raportointi nousee [promootoreille konserttipaikan valinnan perustelussa] merkitykselliseksi. Jos saadaan tuloksia, niin asia on helpompi selittää niille, jotka sopimukset loppupeleissä tekee. (Haastattelu E, 2017.)

6.6 Konserttijärjestäjien kokemat puutteet Musiikkitalon markkinoinnissa

Kysyin kaikilta haastateltavilta mahdollisista ongelmakohdista ja puutteista Musiikkitalon tarjoamassa markkinointituessa. Näitä nousi esiin kolme; ryhmämyynnin puute, näkyvyselementtien rajoitteet aulatiloiissa sekä tietyt osiot Musiikkitalo verkkosivuilla. Haastateltavista kaksi olisi toivonut Musiikkitalolta aktiivisempaa ryhmämyyntiä. Näiden lisäksi yksi haastateltava ehdotti, että verkkosivujen tapahtumakalenteri olisi ryhmämatkanjärjestäjiä ajatellen helposti tulostettavissa. Musiikkitalon verkkosivut saivat kritiikkiä yhdeltä haastateltavalta koskien tapahtumien tasa-arvoisuutta. Hän kaipasi Konserttisalin tapahtumien vahvempaa korostamista ja selkeämpää erottelua esimerkiksi Taideyliopiston Sibelius-Akatemian opiskelijoiden konserteista. Toinen olisi kaivannut verkkosivuille muokkausoikeuksia omiin tapahtumiinsa. Heidän konserttinsa teksteihin oli päätynt useamman kerran kirjoitusvirheitä ja venyneitä kuvia, ilman että heitä oli tiedotettu asiasta. Neljälle haastateltavalle olisi tärkeää, että Musiikkitalossa näkyisi heidän konserttinsa tai heidän sponsorinsa vahvemmin. Sponsorisopimuksissa saattaa olla määriteltynä tietyt näkyvydet tapahtumapaikalla, mitä Musiikkitalossa ei saa näkyä arkkitehtuurisista syistä. Roll-upit, banderollit ja flyereiden penkkijakelu nousivat myös esiin haastatteluissa. (Konserttijärjestäjien haastattelut 2017.)

6.7 Markkinointituen vaikutus konserttitalon valintaan



Kuvio 10. Markkinointituen vaikutus konserttitalon valintaan (Konserttijärjestäjien haastattelut 2017).

Kysyin seitsemältä haastateltavalta markkinointituen vaikutuksesta konserttitalon valintaan. Heistä neljälle markkinointituella oli merkitystä paikkavalinnassa ja kahdelle ei ollenkaan. Yksi haastateltava sanoi, että hänelle markkinointituella on suuri merkitys, mutta heidän organisaatiossaan viesti ei ole saavuttanut päätöksentekijöitä yrityksistä huolimatta. Näin ollen sillä saattaa olla merkitystä tulevaisuudessa. (Kuvio 10.) Kenellekään markkinointituki ei oletetusti ollut avaintekijä, vaan eniten päätöksenteossa vaikuttivat mm. yleisön puhuttelu, salin koko, kokonaisbudjetti, artistin palkkio, musiikkigenre ja artisti, orkesteri, taiteilija tai kokoonpano. Syiksi siihen, miksi osalle markkinointituki painoi vaakakupissa päätöksenteossa, mainittiin kustannuskysymykset ja henkilöstöresurssin vähentyminen heidän päässään. Kutakuinkin samat syyt pätevät myös siihen, miksi Musiikkitalolta toivottiin itsenäistä toimintaa materiaalien tuottamisessa. Yksi haastateltava oli huomannut, että käyttämällä tapahtumataloa, joka tekee markkinointia aktiivisesti, myyvät liput selkeästi paremmin kuin tapahtumatalossa, jossa on passiivinen suhtautuminen markkinointiin. (Konserttijärjestäjien haastattelut 2017.)

Markkinointituen määrä on toki merkittävää. Jos Helsingissä olisi nyt joku vaihtoehto, jossa olisi parempi markkinointituki, niin otettaisiin se. Nythän Musiikkitalo on monopoliasemassa, jos haluaa olla keskeisellä paikalla hienossa salissa. Mutta kyllä me

koko ajan etsitään esimerkiksi pikkusaleille vaihtoehtoa, että voitaisiin olla muuallakin. (Haastattelu H, 2017.)

6.8 Konserttijärjestäjien oma markkinointi ja tulevaisuuden näkymät

Ei ole yhtä tarinaa. Klasaripuolen kaikki asiat on jonkinlaista räätälöintityötä, joka lähtee aina ilmiöstä. Samaa sabluunaa ei sellaisenaan voi soveltaa kahteen eri konserttiin. (Haastattelu G, 2017.)

Konserttijärjestäjät tiesivät erittäin hyvin omasta päävastuustaan markkinointiin liittyen. Haastattelujen perusteella en koe, että markkinointituen lisääminen lisäisi riskiä järjestäjien oman vastuuntunnon pienenemisestä. He käyttivät vaihdellen runsaastikin rahaa ja panostusta omaan markkinointiin. Suuri osa panosti ennen kaikkea yhden konsertin markkinointiin kerrallaan, eikä pitkän tähtäimen strateginen mainonta tullut yhtä toimijaa lukuun ottamatta kenenkään kanssa puheeksi. Monet kertoivat markkinointitoimenpiteiden vaihtelevan konsertista riippuen suurestikin. Useampi korosti, että mitä suurempi konsertti on kyseessä, sen laajempi mediamix pitää olla. (Konserttijärjestäjien haastattelut 2017.)

Ei ole oikein enää yksittäistä toimivaa kanavaa. Pitäisi olla kaikki; nettisivut, some, uutiskirje, radiomainos ja lehtimainos. Asiakkaiden huomio on jakautunut ja samalla konserttitarjonta lisääntynyt. (Haastattelu A, 2017.)

Konserttijärjestäjät kokivat itselleen olennaisimmiksi kanaviksi digimainokset, lehtimainokset, sosiaalisen median, uutiskirjeen ja omat verkkosivut. He kokivat, että digitaalinen markkinointi on yhä olennaisempaa konserttijärjestämisessä, mutta paikkansa pitivät silti myös printtimainonta sekä kohtaamiset yleisön kanssa kasvokkain. Yhden haastateltavan mukaan alalla on hieman epäluuloinen asenne markkinointiin, ja solistien kuuluisuuden korostaminen markkinoinnissa nähdään epäilyttävänä, sillä se on niin kaukana lavalla tapahtuvasta työstä. Kehityssuunta on hänen mukaansa se, että kaiken, myös klassisen musiikin, markkinoinnin pitäisi olla visuaalista, vauhdikasta ja vetoavaa. Haastateltavan oma suhde muutokseen oli kuitenkin positiivinen ja hän näki sen yhtenä luovan työn asettamana haasteena muiden joukossa. (Konserttijärjestäjien haastattelut 2017.)

7. Ratkaisuehdotukset

Asiakkaat olivat siis kaiken kaikkiaan tyytyväisiä nykyiseen viestittelymäärään ja palvelun laatuun, mutta sekä asiakkaat että työntekijät olivat nykyisellään epätietoisia tarjottavista palveluista. He kaipasivat selkeämpää viestintää markkinoinnin prosessista, aikataulusta ja sisällöstä. Myös erilaiset markkinointiraportit kiinnostivat heitä, mutta heillä oli keskenään erilaisia tarpeita sen sisällöstä ja heille sopivasta raportointiajankohdasta. Työntekijöiden näkökulmasta markkinointiraportti nähtiin hyvänä väylänä korostaa asiakkaille markkinoinnin merkitystä sekä kysyä mahdollisista tulevista konserteista. Asiakkaat olivat kiinnostuneita markkinointipalvelujen paketoinnista ja hinnoittelusta. Sisällöllisesti asiakkaita kiinnostivat monenlaiset eri mahdollisuudet. Eniten heitä tuntui kiinnostavan volyymlennukset eri medioiden mainoksiin sekä tietyn kohderyhmän saavuttaminen Musiikkitalon markkinoinnin kautta. He olivat valmiita maksamaan hyvin monenlaisista markkinointitoimenpiteistä Musiikkitalolle. Ratkaiseva tekijä ostopäätöksen teossa oli näytön määrä tai oma kokemus markkinoinnin vaikuttamisesta. Itse he markkinoivat konsertteja monessa eri kanavassa ja paikoittain suurillakin summilla. Asiakkaat kokivat puutteita Musiikkitalon ryhmämyynissä, verkkosivuissa sekä näkyvyysmääräyksistä aulatiloissa. Suurimmalle osalle asiakkaista konserttitalosta saatava markkinointituki vaikutti jonkin verran konserttipaikan valintaan. Syiksi mainittiin kustannuskysymykset ja henkilöresurssin vähentyminen heidän päässään. (Konserttijärjestäjien haastattelut 2017; Sisäinen esikartoitus 2017.)

Tässä luvussa tarjoan mahdollisia ratkaisuja haastattelujen esiintuomiin tarpeisiin. Priorisoin löydösten pohjalta syntyneet ideat käyttämällä ratkaisuvoimamatriisia (luku 5.3.4), jossa sijoitin syntyneet ideat ratkaisuvoima- ja toteuttamiskelpoisuusakseleille. Ratkaisuvoiman käsitän tarkoittamaan paitsi konserttijärjestäjille ja Musiikkitalolle idean tuomaa helpotusta, myös arvioitua merkityksellisyyttä.

Taulukko 4. Ratkaisuvoiman ja toteuttamiskelpoisuuden välinen suhde osoittaa potentiaalisimmat ratkaisuideat. (Konserttijärjestäjien haastattelut 2017; Ratkaisuvoimamatriisi mukailen Koski 2011, 42)

TOTEUTTAMISKELPOISUUS				
R A T K A I S U V O I M A		MAHDOLLISTA	VAATII TÖITÄ / LISÄSELVITYSTÄ	ERITTÄIN HAASTAVAA TAI MAHDOTONTA
	SUURI	<ul style="list-style-type: none"> - HINNOITELTAVAT MARKKINOINTIPAKETIT - MAKSULLISET EKSTRAPALVELUT - PALVELUISTA SELKEÄSTI VIESTIMINEN - MARKKINOINTIPROESSIN KEHITTÄMINEN JA RUTINOITTIMINEN 	<ul style="list-style-type: none"> - MARKKINOINTI- JA ASIAKASDATAN SYSTEMAATTINEN KERÄYS JA SIITÄ VIESTIMINEN KONSERTTIJÄRJESTÄJILLE - MEDIASUHTEIDEN KEHITTÄMINEN & VOLYYMIALENNUSTEN NEUVOTTELU - MAKSULLISTEN NÄKYVYYSIPAikkojen LISÄÄMINEN VERKKOSIVUILLE - TAPAHTUMATIELOMAKKEEN KEHITTÄMINEN KATTAVAMMAKSI 	<ul style="list-style-type: none"> - ULKOPUOLISTEN JÄRJESTÄJIEN KONSERTTIEN KOROSTAMINEN VERKKOSIVUILLA
	KESKIN-KERTAINEN	<ul style="list-style-type: none"> - KONSERTTIJÄRJESTÄJIEN UUTISKIRJEEN KÄYTTÖÖNOTTO (1-4 VUODESSA) - HUOLELLISUUS TAPAHTUMIEN LAITTAMISESSA VERKKOSIVUILLE (OIKEAT KUVAKOOT, OIKEAKIELISYYS) 	<ul style="list-style-type: none"> - JÄRJESTÄJIEN SPONSOREILLE JA VIPEILLE NÄKYVYYDEN KORVAAVAN PALVELUN KEHITTÄMINEN - KONSERTTIPÄIVÄN NÄKYVYYKSIEN TUOMISESSA VASTAANTULEMINEN JOLLAIN TAVALLA (MEDIAPYLON-PYSTYNÄYTÖT JÄRJESTÄJÄN KÄYTTÖÖN?) - SUHTEIDEN KEHITTÄMINEN KONSERTTIJÄRJESTÄJIEN MARKKINOINNIN TYÖNTEKIJÖIHIN - RYHMÄMYNNIN KEHITTÄMINEN - MARKKINOINTIAJATTELUN JALKAUTTAMINEN KOKO ORGANISAATIOON 	<ul style="list-style-type: none"> - BANDEROLLIEN JA ROLL-UIPIEN SALLIMINEN AULAAN - PENKKIJAKELUN MAHDOLLISTAMINEN TOISTEN JÄRJESTÄJIEN KONSERTEIHIN
	PIENEHKÖ		<ul style="list-style-type: none"> - VERKKOSIVUJEN TAPAHTUMAKALENTERIN TULOSTUSOPTIMOINTI 	

Taulukossa 4 tekemäni jaottelun pohjalta lähtisin ennen kaikkea kehittämään markkinoinnin prosessia ja panostaisin konserttijärjestäjille markkinoinnista viestimisen selkeyttämiseen. Kehittäisin järjestäjille lähetettävää tapahtumatietolomaketta vastaamaan paremmin myös markkinoinnin tarpeita. Lisäksi lähtisin selvittämään markkinointipakettien sekä laskutettavien markkinoinnin lisäpalvelujen mahdollisuuksia. Kiinnittäisin huomion myös suurta ratkaisuvoimaa tuoviin ideoihin, jotka vaativat jonkin verran töitä ja lisäselvitystä. Näihin kuuluvat markkinointi- ja asiakasdatan systemaattisempi kerääminen, maksullisten markkinointipaikkojen lisääminen omille verkkosivuille sekä mediasuhteiden kehittäminen ja volyyomialennuksista neuvottelu. Markkinointi- ja asiakasdatan systemaattisella keräämisellä Musiikkitalo saisi myytyä markkinointiraportteja tehokkaammin ja paitsi osoitettua myös parannettua

markkinoinnin tuloksia. Verkkosivujen maksulliset markkinointipaikat osoittaisin pelkästään konserttijärjestäjille ja liittäisin ne osaksi maksullista markkinointipakettia. Yksi iso maksullinen näkyvyyspaikka on jo, mutta nämä voisivat olla pienempiä ja kuulua edullisempaan markkinoinnin tukipakettiin. Mediasuhteiden kehittämiseen ja volyymlennusten neuvotteluun eivät nykyiset resurssit taida riittää. Mediasuhteiden kehittäminen ja vaaliminen saattaisi vaatia kokonaan uuden työpaikan luomisen. PR- ja mediavastaavalle löytyisi kokemukseni ja löydökseni pohjalta työpaikka Musiikkitalosta, mutta jää johdon mietittäväksi, koetaanko tämä olennaisena tavoitteena. Lähtisin tutkimuksen tulosten valossa ylipäättään pohtimaan mahdollisuutta markkinointi- ja viestintätiimin laajentamiseen, ja arvioimaan voisiko siitä syntyä taloudellista hyötyä.

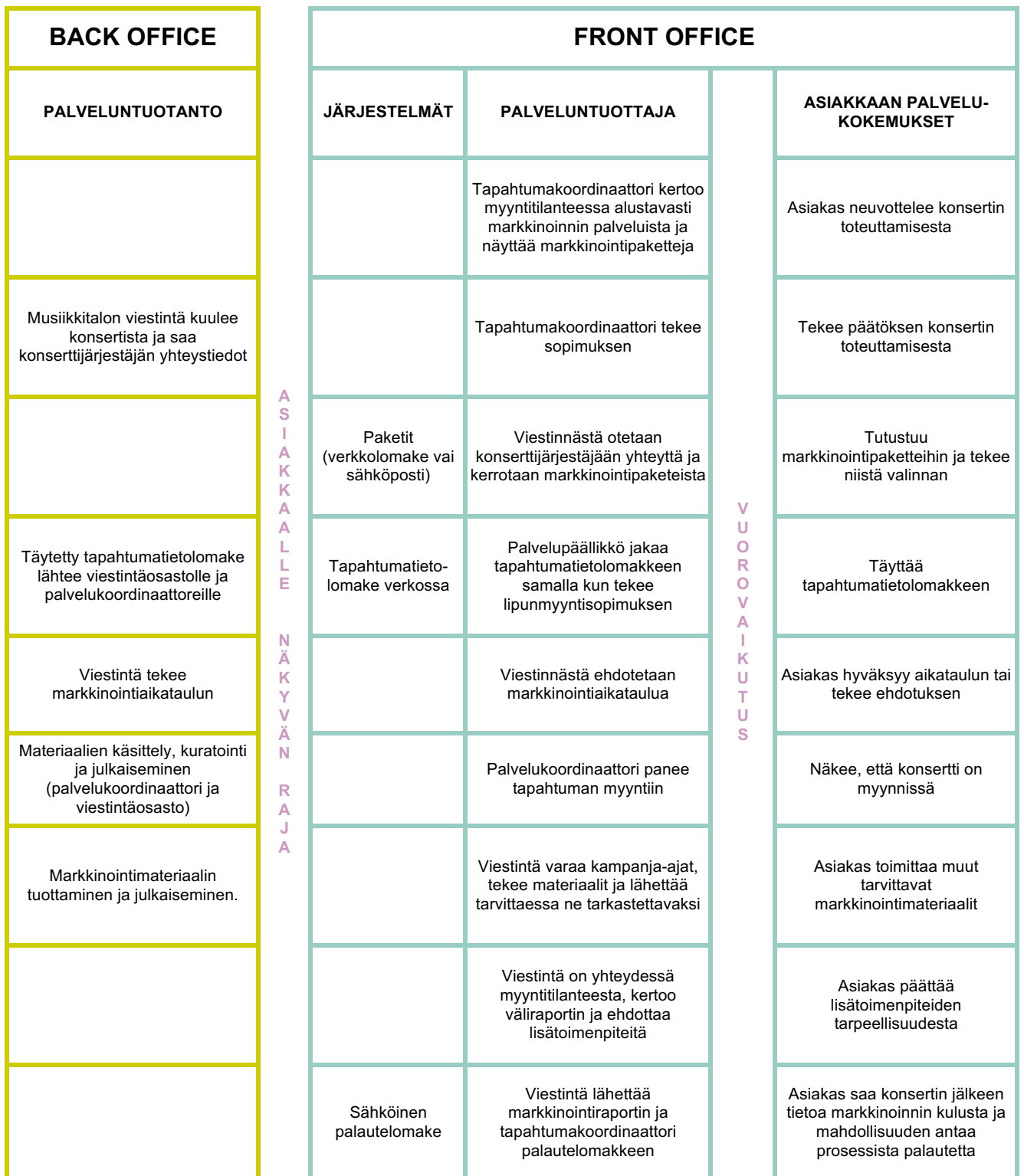
Ideat, joiden ratkaisuvoima on keskinkertainen, mutta jotka ovat saavutettavissa melko pienellä vaivalla, kannattaa ottaa käyttöön. Niiden vetovoimaisuutta voi yrittää tarvittaessa lisätä. Tapahtumien lisäämisessä verkkosivuille tulisi olla erityisen tarkka, koska siinä tehdyt virheet jäävät konserttijärjestäjille selkeästi mieleen. Konserttijärjestäjien uutiskirje kannattaisi ottaa uudestaan käyttöön, ja kehittää sitä niin, että se olisi rajattu vain ja ainoastaan olemassa oleville merkittävillä asiakkuuksille, eli ns. kanta-asiakkaille. Näin ollen siinä voisi kertoa "sisäpiirin" uutisia muuttuneista käytännöistä ja kehittyneistä palveluista. Mahdollisesti kirjeessä voisi jakaa myös kertynyttä dataa, esimerkiksi asiakastyytyväisyystuloksia tai käyntien määrää ja tehdä sitä kautta sisältömarkkinointia. Lähetystiheys voisi olla 1–4 kertaa vuodessa. Apunen ja Parantainen (2011) neuvovat, että tällaiseen sisäpiirin uutiskirjeeseen pääsemiseen kannattaisi jopa tehdä esteitä tai rajoitteita, edes muodollisia, koska ne lisäävät sen vetovoimaa. Musiikkitalon tapauksessa tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi, että uutiskirjekeluun pääsisi, kun järjestää tietyn konserttimäärän vuodessa. Tämä sisäpiirin uutiskirje ei poissulkisi mahdollisuutta laajemman rekisterin B2B-asiakaskirjeeseen, jossa voisi myös olla sisältömarkkinointia ja palvelujen esittelyä erilaisella lähestymistavalla.

Kehittämisideat, joiden ratkaisuvoima on keskinkertainen ja jotka vaativat lisäselvitystä, tulisi ottaa huomioon pidemmän aikavälin suunnittelussa. Muutamalle asiakkaalle näkyvyudet aulatiloiissa olivat tärkeitä mm. sponsorinäkyvyyden takia. Tähän voisi harkita vastaantulemisen mahdollisuuksia. Olisiko esimerkiksi aulan pystynäyttöihin eli mediapyloneihin mahdollista ostaa näkyvyys konserttipäivän ajaksi vaikka sponsorilogoille? Saisiko banderollit tuoda näkyville tuntia ennen konsertin alkua? Tai

voisiko sponsoreille keksiä kokonaan jonkun muun ratkaisun – esimerkiksi VIP- tai sponsorilämpöön kehittämisen, jota voisi myydä lisäpalveluna? Asiakkuussuhteiden kehittäminen konserttijärjestäjien markkinointiosastoihin vaatisi pitkäjänteistä työtä, mutta helpottaisi työntekoa pitkällä tähtäimellä. Sama koskee markkinointiajattelun jalkauttamista koko organisaatioon. Ryhmämyynnin kehittäminen tuskin toisi organisaatiolle ainakaan merkittäviä tuloja, mutta olisi toivottu, hyvä lisäpalvelu. Sen sijaan ei kannata keskittyä ratkaisuihin, joiden ratkaisuvoima on pienehkö tai joiden toteuttaminen on nykyisellään erittäin vaikeaa tai suorastaan mahdotonta. Näitä ovat ulkopuolisten järjestäjien konserttien korostaminen verkkosivuilla päätoimijoiden kustannuksella, näkyvyyslementtien salliminen pitkäkestoisesti aulaan, penkkijakelun mahdollistaminen toisten järjestäjien konsertteihin ja verkkosivujen kalenterin tulostusoptimointi.

7.1 Optimaalinen blueprint-malli

Markkinointiprosessia tulisi kehittää niin, että konserttijärjestäjät olisivat tietoisia tarjotuista palveluista ja markkinointitoimenpiteiden toteuttaminen olisi helpompaa ja rutiininomaista. Kehitin tätä varten prototyypiksi blueprinting-mallin (kuvio 11), jossa on ajateltu sekä palveluntuottajan että asiakkaiden toiveita, kuvastamaan sekä asiakkaille että tilaajalle parempaa markkinointiprosessia. Tärkeintä tässä mallissa on, että rutiininomaisesti joka konsertin yhteydessä konserttijärjestäjälle lähtee tieto, mitä tehdään ja milloin. Markkinointiaikataulujen tekemisen automatisointimahdollisuuksia kannattaa tutkia resurssien helpottamiseksi. Epäselvyyksien välttämiseksi Musiikkitalon markkinointiasioiden kontaktihenkilön tulisi olla nimenomaan viestintä- ja markkinointiosastosta. Vaikka toteuttava taho osaan markkinointitoimenpiteistä olisikin esimerkiksi palvelukoordinaattorit, on asiakkaiden suuntaan kaikkein selkeintä, että markkinointiasioiden kontaktihenkilö on viestintä- ja markkinointiosastolta. Mikäli konserttijärjestäjällä on erikseen omat markkinoinnin työntekijät, tulisi heidän olla lähtökohtaisesti myös Musiikkitalon viestinnän yhteyshenkilöt. Näin viestittely olisi selkeämpää ja virheet voitaisiin minimoida.



Kuvio 11. Optimaalinen blueprinting-mallinnus (mallipohjana Tuulaniemi 2016, 216).

Kuviossa 11 esittelemäni blueprinting-mallinnuksessa tärkeitä kohtia markkinointiaikataulun lisäksi ovat lisätoimenpiteiden ehdotus sekä prosessin loppuunsaattaminen, eli loppuraportin lähetys ja palautteen kerääminen. Tuotannonohjausjärjestelmään voisi lisätä automaattisen muistutuksen Musiikkitalon

viestintään esimerkiksi kuukausi ennen konserttia, että asiakkaaseen tulisi olla yhteydessä lipunmyyntitilanteesta ja esittää hänelle sen pohjalta ehdotukset jatkosta. Tämä tarkoittaisi mahdollisesti lisämyyntiä ja olisi erinomaista asiakaspalvelua, koska Musiikkitalo voisi näin osoittaa asiakkaalle, että konsertti muistetaan ja sen lipunmyynnistä välitetään. Palvelupolun loppuosassa on merkityksellistä kysyä palautetta ennen kaikkea siksi, että sen pohjalta toimintaa voidaan kehittää ja yksilöidä. Asiakaskokemuksen optimointi ja palvelun kehittäminen tulisi olla jatkuvaa toimintaa, ja siinä palautteen aktiivinen kerääminen on korvaamatonta.

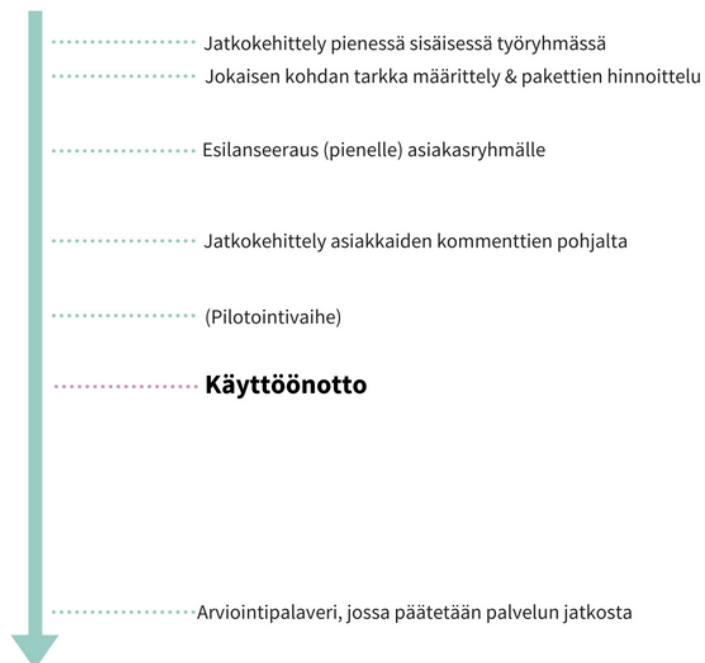
Prosessia ei voi täysin vakioida, vaan jokaisen asiakkaan polku on omansa. Esittämäni prototyypin vaiheet ovat osin päällekkäisiä ja vaihtelevat konsertin ja sen järjestäjän tarpeiden mukaan. Oma lukunsa ovat järjestäjät, joilla on kauden aikana useita konsertteja: heille viestit kannattaa paketoita koskemaan tilanteesta riippuen yhtä tai useampaa konserttia, jotta viestit eivät mene sekaisin ja huku tulvaan. Parasta palvelua olisi tarjota heille kauden alussa koko kauden kattava markkinointiaikataulu. Nämä olisivat mahdollisesti ne samat henkilöt, joille ehdotin aiemmin "sisäpiirin" uutiskirjettä. Tässä olisi potentiaalia myös jonkinikäiseen kanta-asiakaspakettiin.

7.2 Markkinoinnin tukipakettien konseptointi

Koska markkinointituen paketit saivat asiakkailta positiivisen vastaanoton, lähdin kehittämään niitä eteenpäin asiakkaiden toiveiden pohjalta ja tein paketeista konseptin ehdotukseksi ja esimerkiksi tilaajalle. Saamani palautteen perusteella lähdin liikkeelle ajatuksesta, että peruspalvelut tulisi aina antaa ilmaiseksi, mutta laajemmasta näkyvyydestä tai toimenpiteistä voi laskuttaa. Kaikkia toimenpiteitä ei voi paketoita, joten ne tarjotaan erikseen laskutettavina lisäpalveluina. Kuvassa 7 näkyy tehty konsepti, jota tilaaja voi lähteä jatkokehittämään. Kuvioon 12 olen merkinnyt aikajanelle, miten asiassa kannattaisi mielestäni edetä. Erityisesti hinnoittelussa kannattaa olla tarkka ja kuunnella asiakkaita. Ehdotan, että ennen käyttöönottoa tehdään vielä esilanseeraus ja jatkokehittelyä. Arvioin, että käyttöönotto voisi olla mahdollista syksynä 2018.



Kuva 7. Konsepti markkinointipaketeista ja lisäpalveluista.



Kuvio 12. Markkinointipakettien jatkokehittäminen ja käyttöönotto aikajana.

8. Yhteenveto ja pohdinta

Suurimmalle osalle konserttijärjestäjistä markkinointituen saaminen konserttitalolta ja sen määrä vaikuttaa jonkin verran konserttipaikan valintaan. Asiakkaiden odotus Musiikkitalon tarjoamasta markkinointituesta syntyy talon suuresta koosta. Asiakkaat ovat hyvin epätietoisia siitä, mitä toimenpiteitä Musiikkitalo nykyään tekee konserttien hyväksi, ja he haluaisivat kuulla niistä lisää. Tästä huolimatta he eivät kaipaa enempää yhteydenottoja ja ovat tyytyväisiä nykyiseen palvelutasoon. (Konserttijärjestäjien haastattelut 2017.) Asiakkaiden lisäksi Musiikkitalon työntekijät ovat jonkin verran epätietoisia konserttien markkinoinnin prosessista ja asiakkaille tarjottavista toimenpiteistä (Sisäinen esikartoitus 2017.)

Konserttijärjestäjiä kiinnosti mahdollisuus Musiikkitalon markkinointipaketteihin, joille olisi määritelty hinnat volyymin mukaan. Asiakkaita kiinnostivat erilaiset markkinointiraportit, mutta niiden sisältö- ja ajankohtatoiveet vaihtelivat toimijan mukaan. Heillä oli itse käytössään runsaasti erilaisia markkinointikanavia, ja he toivoivat erityisesti saavansa Musiikkitalon kautta volyymialennuksia sellaisiin medioihin, joihin he nykyisellään laittoivat paljon rahaa tai joihin heillä ei itse ollut varaa. Toisaalta heitä kiinnosti tavoittaa Musiikkitalon kautta niitä kohderyhmiä, joita he eivät nykyisellään itse tavoittaneet niin hyvin tai jotka Musiikkitalo helposti tavoittaa. Puutteita he kokivat ryhmämyynnin puuttumisessa, näkyvyyksien rajoittamisessa aulatiloissa sekä Musiikkitalon verkkosivuissa. (Konserttijärjestäjien haastattelut 2017.)

Ideoin näiden löydösten pohjalta ratkaisuja, jotka laitoin tärkeysjärjestykseen toteuttamiskelpoisuuden ja ratkaisuvoiman mukaan. Syvensin, avasin ja kehitin eteenpäin niitä ratkaisuehdotuksia, joiden toteuttaminen olisi mahdollista, ja jotka toisivat helpotusta oleellisiin kehityskohteisiin. Näistä syntyivät toimenpide-ehdotukset Musiikkitalolle, joista olennaisimpina näen markkinointiprosessin selkeyttämisen sekä markkinointipalvelujen paketoinnin ja muiden laskutettavien palvelujen kehitystyön aloittamisen. Suunnittelin niiden pohjalta kaksi prototyyppiä: optimaalisen blueprinting-mallin sekä konseptin markkinointipaketeista.

Jaakkolan ym. (2009, 11) mukaan lisäpalvelut ovat aina rahanarvoisia ja lisäävät asiakkaan valinnanmahdollisuuksia, mutta niiden ei välttämättä tarvitse olla annettavia,

vaan niitä voi myös myydä. Konserttijärjestäjien haastattelujen (2017) pohjalta ehdotankin markkinointipakettiratkaisussani palvelun osittaista hinnoittelua, mikä sai lupaavan vastaanoton asiakkailta. Luvussa 2.1 esitellyn asiakkaan kokema arvonmuodostus kuvastaa, että palvelun arvoa voi parantaa laskemalla hintaa tai lisäämällä hyötyä (Tuulaniemi 2016, 37). Mikäli lisäpalvelua hinnoitellaan, niin on muistettava, että hinta ei saa olla suurempi kuin asiakkaan kokema hyöty, jotta asiakas kokisi sen arvokkaaksi.

Tällä hetkellä konserttijärjestäjien haastattelujen (2017) perusteella Tuulaniemen (2016, 74) esittelemistä asiakaskokemuksen tasoista (toiminnan, tunteiden ja merkityksen tasot) täyttyy toiminnan taso, eli palvelun toteutuminen. Sitäkin tulisi vielä terävöittää, ja se tulisi tehdä asiakkaalle näkyvämmäksi ja helpommaksi. Tunnetasolle pääseminen tarkoittaa tässä tapauksessa, että Musiikkitalon tulisi sovittaa tarjottu palvelu räätälöidysti ja yksilöidysti kullekin asiakkaalle. (Tuulaniemi 2016, 74.) Tämä täyttyy nykyisellään osittain. Nämä tasot mielestäni saavutettaisiin kokonaan tekemälläni optimaalisella blueprinting-mallilla ja markkinointipakettien konseptilla. Niiden avulla palvelu olisi näkyvä, ja sen sisältö ja aikataulu olisi räätälöity kullekin asiakkaalle sopivaksi. Prosessin alussa olin sitä mieltä, että Musiikkitalon markkinointituen palvelun yltäminen merkitykselliselle tasolle on mahdotonta. Projektin edetessä todistin olettamuksen kuitenkin vääräksi. Markkinoinnin tukipalvelut voivat hyvin opettaa asiakasta, tuoda hänelle merkitystä, synnyttää oivalluksia ja siten tehdä hänestä paremman – jos nyt ei kuitenkaan ihmisen, niin työntekijän. Tätä löydöstä ei tule unohtaa, kun Musiikkitalon sisällä mietitään, kuinka paljon resursseja ollaan valmiita laittamaan palvelun kehittämiseen.

Olen tyytyväinen opinnäytetyön laajuuteen sekä tutkimusaiheen rajaukseen. Nopeammalla aloitustahdilla olisin voinut lisätä alunperin suunnittelemani kyselyn tutkimusmenetelmäksi. Varhaisemman vaiheen haastattelut olisivat antaneet ratkaisuehdotusten pohdintaan arvokasta lisäaikaa. Olisin saattanut ehtiä jopa pilotointivaiheeseen annetuissa tunneissa. Toisaalta nopeammalla aloituksella en olisi välttämättä osannut edetä tarkoituksenmukaisella tavalla ja olisin saattanut priorisoida epäolennaisia asioita. Olen loppujen lopuksi tyytyväinen siihen, että käytin aikaa prosessin suunnitteluun ja perehdyin aineistoon rauhassa. Opin projektin edetessä paljon. Tutkimus- ja projektiosaamiseni kasvoivat, ja opin runsaasti myös esimerkiksi asiakaskokemuksesta sekä palvelumuotoilusta. Voin viedä löydöksistä saadut tiedot

suoraan omaan työhöni ja suunnitella omaa työaikatauluani ja resurssien allokointiani paremmin sekä palvella asiakkaita laadukkaammin. Haastattelujen aikana kasvaneella asiakasymmärrykselläni pystyn myös yksilöimään palveluita paremmin. Saamani tiedot ja opit ovat helposti sovellettavissa myös muihin töihin ja projekteihin, etenkin tiedonhakua ja kehittämistä ajatellen, mutta osittain myös sisällöllisesti.

Olen tyytyväinen aiheen rajaukseen ja valitsemaani teoreettiseen viitekehykseen. Projektin alkuvaiheessa yritin katsoa aiheittani markkinoinnin näkökulmasta ja etsiä sopivaa teoreettista viitekehystä esimerkiksi yhteismarkkinoinnin ja klassisen musiikin markkinoinnin puolelta. Ongelmaksi muodostuivat muun muassa se, että Musiikkitalon tapauksessa ei ole kyse yhteismarkkinoinnista ja pelkästään klassisen musiikin markkinoimiseen keskittyminen ei olisi palvellut kaikkia asiakkaita. Toisaalta yleisemmän tason markkinoinnin teoriat olisivat olleet auttamattomasti liian laajoja ja vieneet minua kauemmas käytännön työstä. Kun keksin näkökulmaksi palvelujen kehittämisen, monimutkaiselta tuntuva kokonaisuus tuntui yhtäkkiä hallittavalta, ja ongelmakohtia oli huomattavasti helpompi lähteä purkamaan. Ymmärsin, että tarjottava markkinointituki on kuin mikä tahansa muu annettava lisäpalvelu, jolloin sitä voi lähteä kehittämään samalta pohjalta. Koen voineeni tuoda tämän viitekehyksen avulla esille asiakkaiden keskeisiä ongelmakohtia ja toiveita, joiden pohjalta tilaaja pystyy halutessaan kehittämään markkinointituen palveluitaan sekä konserttien markkinoinnin prosessia. Ymmärrän, että tarjoamani toimenpide-ehdotukset ovat tilaajalle aikaa vieviä ja että ne tarvitsevat resursseja. Pelkästään viestintä- ja markkinointiosaston sitouttaminen ei riitä muutoksen tekoon. Itse asiassa Grönroosin (2009, 416–417) mukaan markkinointi pitäisi ylipäätään juurruttaa koko organisaatioon ja tehdä järjestelmälliseksi osaksi työntekoa kaikkialla, missä asiakkaita palvellaan. Uskon kuitenkin, että näistä muutoksista saatava hyöty olisi arvokasta sekä asiakkaille että tilaajalle. Isoimmat panostukset vaatisivat talouden etukäteisarviointia tai vähintään pilotointivaihetta ja sen jälkeistä talousarviointia.

Olen tyytyväinen käyttämiini menetelmiin aineiston keräämisessä ja analysoinnissa sekä ratkaisuideoiden suunnittelu- ja toteutustyössä. Erityisesti pidin samankaltaisuuskaaviosta aineiston analyysimenetelmänä, jota aion käyttää jatkossakin. Menetelmä soveltuu erityisesti avointen tai puolistrukturoitujen haastattelujen perkuuvaiheeseen. Sen suurin etu oli se, että yksittäisen haastateltavan mielipiteet jäivät taka-alalle ja massamielipiteet erottuivat selkeästi. Niissä tapauksissa,

joissa haastattelujen vastauksia vertaillaan vain kysymysten mukaan, jäävät sattumalöydökset ja eri kysymysten kautta volyyymilla nousseet massamielipiteet paitsioon, ja painoarvoa annetaan erityisesti haastattelijan kysymyksille – ja sitä kautta mahdollisesti ennako-oletuksille. Tein samankaltaisuuskaavion yksin ja siirryin siitä välittömästi johtopäätösten tekoon. Tästä johtuen en keskittynyt juurikaan ryhmittelyvaiheen otsikointiin. Ideaalitulanteessa ryhmien otsikot olisivat olleet suoraan johtopäätöksiä. Nyt ne jäivät hyvin yleiselle tasolle ja johtopäätösten tekeminen tapahtui ajatustyönä, josta ei jäänyt muuta kirjallista todistetta kuin tämä opinnäytetyö. Jatkossa, kun käytän tätä menetelmää, panostan enemmän ryhmittelyvaiheeseen ja ryhmien nimeämiseen. Pidän myös ratkaisuvoimamatriisin käytöstä ideoiden priorisointivaiheessa ja koin saaneeni siitä hyötyä. Se olisi ollut helpointa tehdä jokaiselle ongelmalle erikseen, niin että kutakin haastetta/toivetta/tarvetta kohtaan olisi ollut oma ruudukko ja omat ideat. Koska ideoiden määrä oli suhteellisen pieni ja toiveiden määrä suuri, koin kuitenkin tässä vaiheessa kaikista selkeimmäksi tavaksi merkitä kaikki ideat samaan ruudukkoon. Näen potentiaalia siihen, että jatkokehittelyssä jokaiselle suurimmalle toiveelle tehtäisiin oma ideointisessio ja kunkin toiveen ratkaisuideat merkittäisiin omaan matriisiin.

Tapaustutkimus herätti ideoita myös jatkotutkimuksiin. Oikeastaan kaikkia saatuja tutkimuslöydöksiä voisi syventää ja kehittää eteenpäin omilla tutkimuksillaan tai projekteillaan. Yllä mainitsin tärkeimmiksi jatkoprojektiehdotuksiksi Musiikkitalolle muun muassa markkinointipakettien kehittämistyön ja käyttöönoton sekä markkinointiprosessin kehittämisen. Prosessin kehittämisessä tärkeää olisi tehdä blueprinting-mallinnuksen lisäksi sisäistä työnjakoa sekä tarkastella vastuujakoja ja käytäntöjä. Tässä olisi hyvä jatkokehittämisen sauma. Haastattelujen ja työssäni saadun hiljaisen tiedon pohjalta koen, että alalla kaivataan apua erityisesti markkinointi- ja asiakasdatan keräämiseen ja hyödyntämiseen. Lisäksi vuonna 2015 tehty ”Markkinoinnin uudistajat” -tutkimus paljasti, että yleisestikin markkinointijohdon avainhaasteet Suomessa liittyvät tulosten mittaamiseen ja todentamiseen sekä asiakasdatan hyödyntämiseen (Markkinoinnin uudistajat 2015, 2–20). Monet haastateltavani peräänkuuluttivat etenkin dataa siitä, mitä kautta konsertti löydettiin – nimenomaan tulosten mittaamisen ja todentamisen avuksi (Konserttijärjestäjien haastattelut 2017). Lippuostoon vieviä reittejä voidaan osittain jäljittää, mutta parempien tapojen ja systemaattisemman tiedonkeruun mahdollisuuksista saisi erittäin toivotun ja hyödyllisen jatkotutkimuskohteen. Työtä tehdessä löysin tietoa siitä, että

työntekijöiden motivaatio, työnilo, kokemus työn merkityksellisyydestä ja saama arvostus sekä työympäristön positiivisuus vaikuttavat suoraan asiakaskokemukseen (Fischer ja Vainio 2014, 12). Se oli mielestäni mielenkiintoinen yhteys, jota olisi hedelmällistä tutkia enemmän. Myös klassisen musiikin potentiaalisten kohderyhmien segmentoiminen ja niiden tavoittamisen keinot esimerkiksi markkinoinnin tai yleisötyön avulla ovat ajankohtainen huolenaihe. Erityisesti tämä korostuu nuorten, alle 30-vuotiaiden kohderyhmien saavuttamisen hankaluudessa. Aihetta on tutkittu jo jonkin verran, mutta lisätutkimukselle löytyisi varmasti potentiaalisia tilaajia.

Lähteet

Anttila, Pirkko 1998. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Helsinki: Akatiimi Oy.

Apunen Antti, Parantainen Jari 2011. Gurumarkkinointi. Helsinki: Talentum.

Asiakkuusindeksi: Asiakaskokemus ja asiakasuskollisuus suomalaisissa yrityksissä - tutkimusraportti 2017. Avaus Marketing Innovations ja Asiakkuusmarkkinointiliitto [verkkodokumentti]. Saatavuus <<http://asiakkuusindeksi.fi/>> (luettu 31.10.2017)

Fischer Merja, Vainio Satu 2014. Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WSOY Pro.

Holmila, Paula 2011. Musiikkitalo, Musikhuset i Helsingfors, Helsinki Music Centre. Helsinki: Kustannus-Osakeyhtiö Kotimaa / Kirjapaja.

Jaakkola, Elina. Orava, Markus. Varjonen, Virpi 2009. Palvelujen tuottamisesta kilpailuetua. Helsinki: Tekes.

<https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf>

Jyväskylän yliopisto 2015. Tutkimusstrategiat: Tapaustutkimus.

<<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>> (luettu 16.11.2017)

Koski, Reetta. Ideointimenetelmät 2011 [verkkodokumentti]. Saatavuus <https://wiki.metropolia.fi/download/attachments/23856884/metropolia_ideat.pdf>. (luettu 1.9.2017)

Levanto, Elise 2015. Asiakaskokemus kilpailueduksi. Saatavuus

<<https://www.kubo.fi/asiakaskokemus-kilpailueduksi/>> . (luettu 5.12.2017)

Löytänä Janne, Korhonen Kari 2014. Asiakkaan aikakausi – Rohkeus + Rakkaus = Raha. Helsinki: Talentum.

Löytänä Janne, Korteso Katleena 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Markkinoinnin uudistajat -tutkimusraportti 2015. Avaus Marketing Innovations ja Asiakkuusmarkkinointiliitto [verkkodokumentti]. Saatavuus <<https://www.avaus.fi/downloadable/markkinoinnin-uudistajat-tutkimusraportti/>>. (luettu 15.11.2017)

Miettinen, Satu. Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry, Savonia-ammattikorkeakoulu (Kuopion muotoiluakatemia).

Musiikkitalo 2010. Helsingin Musiikkitalo Oy - palveluhtiö on käynnistänyt toimintansa. <<https://www.musiikkitalo.fi/fi/artikkelit/helsingin-musiikkitalo-oy-palveluhtiö-kaynnistanyt-toimintansa>> (luettu 15.11.2017).

Musiikkitalo 2012. Tervetuloa Musiikkitaloon! -esite. Helsinki: Musiikkitalo.

Musiikkitalo 2014a. Tervetuloa! <<https://www.musiikkitalo.fi/fi/artikkelit/tervetuloa>> (luettu 15.11.2017).

Musiikkitalo 2017a. Musiikkitalo. <<https://www.musiikkitalo.fi/fi/toimipisteet/musiikkitalo>> (luettu 15.11.2017).

Musiikkitalo 2017b. Musiikkitalon tapahtumakalenteri. <<https://www.musiikkitalo.fi/fi/events/calendar>> (luettu 15.11.2017).

Musiikkitalo 2017c. Mediaseinä. <<https://www.musiikkitalo.fi/mediaseina>> (luettu 3.12.2017).

Musiikkitalon avajaisjuhlan käsiohjelma 2011. Helsinki: Musiikkitalo.

Ojasalo, Katri. Moilanen, Teemu. Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Saaranen-Kauppinen, Anita. Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> (luettu 5.12.2017).

Service Design Vancouver 2014. Double diamond design process [verkkodokumentti].
Saatavuus <<http://servicedesignvancouver.ca/resources/toolkit/>> (luettu 22.11.2017).

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Vilkkä, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Haastattelut

Hollstén, Johan 2017. Pääpromoottori. Live Nation Finland. Haastattelu: 2.11.2017.

Jäänvirta, Antti 2017. Vastaava tuottaja. Suomen Stand Up Club. Haastattelu: 13.11.2017.

Kainulainen, Lilja ja Kainulainen, Niina 2017. Vastaava tuottaja ja tuottaja. Lilja Production. Haastattelu: 13.11.2017.

Mäkelä, Anna 2017. Markkinointi- ja PR-koordinaattori. Fullsteam Agency. Haastattelu: 2.11.2017.

Piirto, Kerttu 2017. Toiminnanjohtaja. Helsingin Barokkiorkesteri. Haastattelu: 20.10.2017.

Riihimäki, Marjo 2017. Sotilasmusiikkialan intendentti, FM, MuM. Puolustusvoimat, Pääesikunta. Haastattelu: 10.11.2017.

Turtiainen-Visala, Aino 2017. Toimitusjohtaja. Fazer Konserttitoimisto. Haastattelu: 20.10.2017.

Vilo, Krista. Markkinointivastaava. Helsingin juhlatviikot. Haastattelu: 13.11.2017.

Sisäinen esikartoitus

Musiikkitalon markkinoinnin palvelupolku konserttijärjestäjille. Sisäinen esikartoitus: 20.9.2017.

Heino, Marjo-Riitta. Tapahtumakoordinaattori. Musiikkitalo.

Wennström, Terhi. Palvelupäällikkö. Musiikkitalo.

Liite 1: Haastattelukysymykset

17.10.2017

Opinnäytetyön haastattelukysymykset konserttijärjestäjille

- Alustus
- Tiedätkö, millaisia toimenpiteitä Musiikkitalolla tehdään markkinoinnin tueksi?
 - Tuleeko mieleen konkreettisia esimerkkejä?
- Onko teillä yleisesti odotuksia konserttitalon markkinointituen suhteen?
 - Jos kyllä, millaisia?
 - Miten Musiikkitalon tarjoamat markkinointipalvelut vastaavat näitä odotuksia?
 - Jos ei, miksi?
- Oletteko kokeneet, että Musiikkitalon tekemästä konserttimarkkinoinnista on hyötyä?
- Tuleeko mieleen jotain yksittäistä onnistumista Musiikkitalon tekemässä markkinoinnissa tai Musiikkitalon tarjoamassa markkinointiin liittyvässä palvelussa?
- Oletteko huomanneet Musiikkitalon markkinointituessa selkeitä puutteita tai ongelmakohtia?
- Tuleeko mieleen jotain yksittäistä epäonnistumista Musiikkitalon tekemässä markkinoinnissa tai Musiikkitalon tarjoamassa markkinointiin liittyvässä palvelussa?
- Kuinka monen ihmisen kanssa olette yleensä yhteydessä Musiikkitalossa koskien konserttia, ja mitä teette heidän kanssaan?
 - Miltä tämä malli tuntuu? Onko se teille sopiva ratkaisu vai kaipaisitteko useampaa yhteyshenkilöä tai keskitetympää versiota?
 - Ollaanko Musiikkitalosta yhteydessä teihin liian usein / liian harvoin?
- Kaipaisitteko raportteja tehdyistä markkinointitoimenpiteistä ja niiden vaikutuksista?
 - Miksi? Millä aikavälillä? Mistä asioista?
- Olisitteko valmiita maksamaan Musiikkitalolle jostain markkinointitoimenpiteistä?
 - Jos kyllä, millaisista?
 - Jos ette, miksi?
- Markkinointipaketit: Jos Musiikkitalolla olisi tarjolla 3 erikokoista markkinointipakettia, joista pienin olisi ilmainen ja kaksi muuta maksaisivat, niin mistä versiosta olisitte kiinnostuneita?
 - Ovatko nämä houkuttelevia vaihtoehtoja? Mikä puuttuu?
- Toivoisitteko, että Musiikkitalossa toimitaan itsenäisesti markkinoinnin suhteen vai haluaisitteko olla itse tarkemmin kontrollissa siitä, miten konsertista kerrotaan?
 - Esim. Onko parempi kysyä kaikki pienet materiaalit erikseen vai tehdä itsenäisesti kuvista eri kokoisia versioita?
- Haluaisitteko, että markkinoinnin aikataulu suunniteltaisiin tiiviimmin yhdessä?
- Onko olemassa sellaista markkinointitoimenpidettä tai -palvelua, jota voisimme tarjota, joka saisi teidät valitsemaan jatkossa Musiikkitalon muiden konserttipaikkojen yli?
- Onko mielessäsi muita toiveita Musiikkitalon tarjoamaan markkinoinnin tueksi?
- Mitkä markkinointikanavat ovat teille olennaisimmat konserttien markkinoinnissa?
 - Mistä tavoitatte oman asiakaskuntanne parhaiten?
- Minkälaisena näette tulevaisuuden näkymät (klassisen musiikin) konserttien markkinoinnissa?
- Kuinka tärkeäksi osaksi koette markkinoinnin tuen tehdessänne päätöstä tapahtumapaikasta?
- Varauduitko vastaamaan kysymykseen, jota en tajunnut kysyä?

Liite 2: Tärkeimmät löydökset listana

Opinnäytetyön tärkeimmät löydökset listana.

Lähteet: Konserttijärjestäjien haastattelut 2017 ja sisäinen esikartoitus 2017.

1. Asiakkailla on odotuksia markkinointituen suhteen johtuen Musiikkitalon kokoluokasta.
2. Asiakkaat olivat tyytyväisiä Musiikkitalon palvelun tasoon ja laatuun.
3. Asiakkaat olivat hyvin epätietoisia siitä, mitä Musiikkitalo tekee konserttien markkinoinnin tukemisen hyväksi.
4. Musiikkitalon työntekijät kokevat nykyisen markkinointiprosessin epäselväksi eivätkä hahmota, mitä kaikkea konserttien markkinoinnin tukemiseksi tehdään.
5. Asiakkaat kokivat nykyisen viestittely- ja yhteydenpitomäärän pieneksi, mutta riittäväksi.
6. Osa asiakkaista kaipaisi markkinointimateriaalien hyväksyttämistä heillä, osa ei.
7. Asiakkaat kaipaisivat Musiikkitalolta markkinointiraportteja, mutta heillä oli keskenään erilaisia tarpeita sen sisällöstä ja heille sopivasta raportointijankohdasta.
8. Musiikkitalon työntekijöiden mielestä lopuksi lähtevä markkinointiraportti korostaa asiakkaille markkinoinnin merkitystä ja olisi hyvä tilaisuus kysyä tulevista konserteista eli mahdollisuus lisämyynnille.
9. Erihintaiset markkinointipaketit ja maksullisten lisäpalvelujen kehittäminen sai asiakkailta ja työntekijöiltä kiinnostuneen vastaanoton.
10. Markkinointituen ostopäätöksessä suurin merkitys oli näytöllä ja omilla kokemuksilla. Myös lipunmyynnin tilanteella oli väliä.
11. Asiakkaita kiinnostivat volyymlennukset medianäkyvyyteen sekä tietyn kohderyhmän saavuttaminen Musiikkitalon kautta. He olivat valmiita maksamaan Musiikkitalolle hyvin monenlaisista markkinointitoimenpiteistä.
12. Asiakkaat panevat paikoittain paljonkin panostusta markkinointiin. Heillä on runsaasti erilaisia kanavia käytössään. Digitaaliset kanavat olivat kaikilla nousussa, mutta printtimainonta piti myös paikkansa klassisen musiikin markkinoinnissa.
13. Asiakkaat kokivat puutteita Musiikkitalon ryhmämyynnissä, näkyvyyksien määräyksissä aulatilaisissa sekä joissain verkkosivujen toiminnoissa.
14. Suurimmalle osalle asiakkaista konserttitalosta saatava markkinointituki vaikutti jonkin verran konserttipaikan valintaan. Syiksi mainittiin kustannuskysymykset ja henkilöstöresurssin vähentyminen heidän päässään.